

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



العنوان

دور عقلنة التسيير في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين بالمؤسسة
جامعة تاسوست أنموذجا

مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

* أ.د/ حيتامة العيد

إعداد الطالبين:

✚ مانع عبد الأمين

✚ مانع بوعلام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ. د/ حيتامة العيد
مناقشا		

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر و عرفان

قال تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

وقال رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

ونشكره سبحانه وتعالى على النعم التي أنعمها علينا

والحمد لله الذي وفقنا على انجاز هذا العمل

الذي نسأله أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل الذي كان له عظيم الجهد في ما قدمه لنا

من توجيهات ونصائح و إرشادات وتشجيعات وتحفيزات لإتمام هذا العمل

الأستاذ الكريم **** حاتمة العيد ****

كما يشرفنا أن نتقدم بالشكر و التقدير لكل أساتذة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

وعمال الإدارة على ما قدموه لنا من تسهيلات أثناء الدراسة الميدانية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على سيدنا و حبيبنا و خير الخلق محمد عليه أفضل الصلوات

و أزكى التسليم يشرفني إهداء هذا التحدي

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و منحهم دوام الصحة و العافية

أبي * رشيد * وأمي * سالم عائشة *

إلى من كان السبب وراء هذا التحدي توأم روعي الزوجة الغالية * نسمة *

إلى من أسقط و أنهض لأجلهم فلذات أكبادي * المشاكس زيد، الحنون أديب، الشرس أمير *

إلى أخي * عبد الرحيم * و أخواتي * نوال، أحلام، حنان، خولة * وأبنائهم و أزواجهم،

وابنة أختي * أماني *

إلى ابن العم الصديق الوفي، الزميل في المهنة و الشريك في هذا الجهد * مانع بوعلام *

إلى كل الأحباب و الأصحاب

عبد الأمين



أهدى

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

وسبحان الذي جعل الجنة تحت أقدام الأمهات

أهدي ثمرة جهدي إلى أُمي الغالية فطيمة وإلى قَدوتي أبي العزيز عمار أطل الله في عمرهما

إلى من وقفت لي سندا توأم روحي زوجتي حبيبتي الغالية * خديجة * وفلذات كبدي * ريماس، ريهام،
ألاء الرحمان، إسرائ *

و إلى من قاسموني حلو الحياة و مرها تحت سقف واحد أخي * مبروك * و زوجته و ابنته

وأخواتي *نوال، عزيزة* وأبناهم وأزواجهم

ومن شاركني في انجاز هذا العمل ابن عمي وأعز أصدقائي * مانع عبد الأمين *

وإلى كل الأحباب والأصدقاء

بوعلام



الفهرس

فهرس المحتويات:

الصفحة	التعيين
	تشكر
	إهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2	تمهيد
3	أولا: الإشكالية
7	ثانيا: فرضيات الدراسة
8	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
8	رابعا: رابعا: أهمية الدراسة
9	خامسا: أهداف الدراسة
9	سادسا: تحديد المفاهيم و المصطلحات
19	سابعا: الدراسات السابقة
32	ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: عقلنة التسيير
37	تمهيد
38	أولا: مفهوم التسيير
38	1- تعريف التسيير
39	2- المبادئ العامة للتسيير
39	أ - التخطيط

41	ب- التنظيم
45	ج- التنسيق
47	د- الرقابة
49	ثانيا: مفهوم العقلنة
49	1-تعريف العقلنة
49	2-ابن خلدون و القلنة
50	3-أوغست كونت و العقلنة
51	4-دوركاييم و العقلنة
52	5- تعريف عقلنة التسيير
52	ثالثا: مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي
53	1- الإدارة في الفكر الإسلامي
55	2- نيكولا ميكيافيلي
55	3- ادم سميث
57	رابعا: النظريات المفسرة للعقلنة
57	1- النموذج المثالي البيروقراطي: ماكس فيبر (1864-1920)
60	2-الإدارة العلمية: فريدريك ويليام تايلور (1856 - 1915)
61	3- التكوين الإداري (نظرية المبادئ الإدارية): هنري فايول (1841-1925)
62	4- العلاقات الإنسانية: التون مايو 1880 - 1949
64	5-تالكوت بارسونز و النسق الاجتماعي
66	6- روبرت ميرتون و البدائل الوظيفية
69	7-ديناميات التنظيم عند فيليب سلزنيك
70	8- نظرية النظم
72	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

74	تمهيد
75	أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي
75	1- تعريف السلوك
75	2- تعريف المنظمة
77	3- تعريف السلوك التنظيمي
77	4- أهمية و أهداف دراسة السلوك التنظيمي
80	5- عناصر السلوك التنظيمي
81	ثانياً: العوامل آو المحددات المؤثرة في السلوك التنظيمي
81	1- على المستوى الفردي
84	2- على المستوى الجماعي
84	3- على المستوى التنظيمي
86	ثالثاً: النظريات المفسرة للسلوك التنظيم
86	1- حركة العلاقات الإنسانية
87	2- نظرية الفلسفة الإدارية دوغلاس ماك غريغور
88	3- سلم الحاجات ابراهام ماسلو
91	4- نظرية ذات العاملين هيرزنبرج
93	5- نظرية الإنجاز دافيد ماكلياند
94	6- نظرية التناقض و الصراع بين الفرد و المنظمة لأرجيرس
96	7- نظرية Z لويليام اوشي
98	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
100	تمهيد
101	أولاً: مجالات الدراسة
101	1- المجال المكاني
101	2- المجال الزمني

101	3-المجال البشري و التنظيمي
102	4- مجتمع الدراسة
103	ثانيا: المنهج و أدوات الدراسة الميدانية
103	1-منهج الدراسة
103	2-أدوات جمع البيانات
104	أ- الملاحظة
104	ب- الاستمارة
105	ثالثا:عينة الدراسة و خصائصها
105	1-عينة الدراسة
108	2- خصائص العينة
116	رابعا: معالجة البيانات و مناقشتها و تحليلها في ضوء الفرضيات
116	1- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى و مناقشتها
140	2-عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية و مناقشتها
156	3-عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة و مناقشتها
171	4-مناقشة النتائج في ضوء النظريات
176	5-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
179	6-النتائج العامة
182	الخاتمة
184	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التنظيمات و خصائصها	43
02	عناصر السلوك التنظيمي	81
03	نظرية z	87
04	أفراد مجتمع البحث بمختلف الرتب بكليات القطب الجامعي تاسوست	102
05	جنس المبحوثين	108
06	سن المبحوثين	109
07	الحالة العائلية للمبحوثين	111
08	المستوى التعليمي للمبحوثين	112
09	الاقدمية في العمل للمبحوثين	113
10	الدخل الشهري للمبحوثين	114
11	امتلاك المبحوثين للدليل التنظيمي	116
12	إصدار مذكرات العمل من قبل المدير	117
13	تقيد المبحوثين لمذكرات العمل	119
14	عقد اجتماعات دورية من قبل المدير	120
15	التطرق للأخطاء و تصحيحها من قبل المدير	122
16	اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين في حالة الإخلال بسير العمل .	124
17	التزام الموظفين بمواقيت العمل	125
18	عمليات التفتيش الدورية أو المفاجئة من قبل المدير	126
19	وجود تقييم أداء للموظفين	127
20	وجود معايير لقياس أداء الموظفين	128
21	توفير المسؤول المباشر معلومات عن الدور و الوظيفة التي	131

	يؤديها الموظف	
133	وجود برامج تدريبية بخصوص التطبيقات و الأنظمة الجديدة	22
134	فترة التربص عند شغل الوظيفة كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل	23
135	وجود برامج تكوينية بالخارج	24
140	وجود مواظبة على العمل في المؤسسة	25
141	قيام الموظفين بتأدية المهام بالدقة و الإتقان	26
142	قيام الموظفين بتأدية المهام بالأمانة و الإخلاص	27
144	تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة	28
145	ممارسة المناوبة من قبل الموظفين	29
146	الاعتماد على خبرة الموظف على شغل الوظيفة	30
148	إعطاء المسؤول المباشر هامش من حرية اتخاذ القرار	31
150	وجود مسؤولية لدى الموظفين في اتخاذ القرار عند غياب المدير	32
151	حرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بالشكل الكامل	33
153	قيام الرئيس بتقسيم العمل على مراحل و توزيعه على الموظفين	34
156	لدى الموظفين كفاءات و خبرات كافية لتسيير شؤون العمل	35
157	وجود معاملة حسنة للموظفين في ما بينهم أثناء تأديتهم لمهامهم	36
159	القيام بإسداء النصائح للزملاء أثناء العمل	37
160	تواجد روح الجماعة تساهم في إتمام المهام	38
161	استغلال المؤسسة للوسائل المادية بالشكل اللازم	39
163	عدد الموظفين كافي لتأدية المهام بالمؤسسة	40
164	تتماشى طبيعة الموظفين مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية	41

	المستعملة قي المؤسسة	
166	وجود قدرة على التطوير والتجديد لمواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة	42
167	وجود جودة في العمل داخل المؤسسة	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	عناصر النظام	01
79	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	02
108	جنس المبحوثين	03
110	سن المبحوثين	04
112	المستوى التعليمي للمبحوثين	05
116	امتلاك الدليل التنظيمي من قبل الموظفين	06
118	إصدار مذكرات العمل من قبل المدراء	07
119	تقيد الموظفين بمذكرات العمل	08
121	عقد اجتماعات دورية من قبل المدير	09
124	اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين في حالة الإخلال بسير العمل	10
127	وجود تقييم للأداء	11
131	توفير المسؤول المباشر معلومات عن الدور و الوظيفة التي يؤديها الموظف	12
134	فترة التربص عند شغل الوظيفة كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل	13
136	وجود برامج تكوينية بالخارج	14
140	وجود مواظبة على العمل في المؤسسة	15
144	تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة	16
147	الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة	17
149	إعطاء المسؤول المباشر هامش من حرية اتخاذ القرار	18
152	حرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل	19
156	لدى الموظفين كفاءات و خبرات كافية لتسيير شؤون العمل	20

157	وجود معاملة حسنة للموظفين فيما بينهم أثناء تأدية مهامهم	21
160	تواجد روح للجماعة تساهم في إتمام المهام	22
162	استغلال المؤسسة للوسائل المادية بالشكل اللازم	23
163	عدد الموظفين كافي لتأدية المهام بالمؤسسة	24
165	تتماشى طبيعة الموظفين مع الوسائل و الأنظمة التكنولوجية في المؤسسة	25
167	وجود جودة في العمل داخل المؤسسة	26

مقدمة

مقدمة

لكي تنجح المؤسسات في تحقيق أهدافها والتحكم في مواردها البشري، يستلزم عليها وضع اطر وقواعد للتسيير تقوم عليها المنظمة لتصل إلى أعلى كفاءتها، وهذا لا يتحقق إلا بخبرة وكفاءة عنصرها البشري حيث تسهر المنظمة على تنمية مهاراته وقدراته بتدريبه وتكوينه.

غير أن المؤسسات قد تجد إشكالا في ضبط سلوك مواردها البشري، كون أفراد التنظيم ليس لهم ذهنية واحدة يفكرون بها وسلوك واحد ينتهجونه، فلهذا وجب على المؤسسة الاحتكام للعقل بإدخال عقلنة على أساليب التسيير من اجل التنبؤ والتوجيه والتحكم في سلوك العاملين ودفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

لهذا نجد عقلنة التسيير قد أهتم بها العديد من المفكرين والمنظرين، سواء كانوا سوسيولوجيين أو اقتصاديين وغيرهم، بالاجتهادات المقدمة من طرفهم في هذا الشأن، وهذا حسب اتجاه كل مفكر وكذا طبيعة كل مؤسسة واختلاف الفترات الزمنية، كل ذلك للوصول بسلوك العمال إلى الكفاءة المطلوبة في التنظيم.

مما سبق قمنا بإجراء دراستنا حول دور عقلنة التسيير في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين بالقطب الجامعي تاسوست بولاية جيجل، حيث قمنا بدراسة تحليلية وصفية للتعرف على أساليب التسيير السائدة في الإدارة الجامعية تاسوست ودورها في توجيه سلوك الموظف داخل إدارة المؤسسة.

أين قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة الذي يحتوي على تحديد الإشكالية وصياغتها وصياغة الفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع ، والتطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة مع التعقيب عليها.

أما الفصل الثاني: فيتضمن مفهوم التسيير بمبادئه العامة ومفهوم العقلنة، لنخلص إلى مفهوم عقلنة التسيير والمفكرين الأوائل الذين تطرقوا لها، بالإضافة إلى أهم النظريات التي تناولت ذلك.

أما الفصل الثالث: تطرقنا إلى السلوك التنظيمي مفهومه وأهمية وأهداف دراسته، عناصره وعوامله ومحدداته والنظريات المفسرة له.

أما الفصل الرابع: يتضمن الجزء الميداني الذي تم التطرق فيه إلى ميدان الدراسة من مجالات الدراسة المنهج وأدوات الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، معالجة البيانات ومناقشتها وتحليلها في ظل الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة، والنتائج العامة والخاتمة وملاحق البحث.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

ما من بحث إلا وكانت له منهجية واضحة يتبعها ليكتسي الطابع العلمي، انطلاقاً من اختيار موضوع يكون جدير بالدراسة، بالاعتماد على قاعدة أساسية من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع، وكذا الاطلاع على أهم التوجهات التي تطرقت إليه، ليحدد المسار الذي يتبعه بداية بوضع أهداف الدراسة وكذا إبراز أهمية الموضوع بالانتقال من العام المجرى إلى الخاص في الواقع الملموس، وذلك بتحديد فرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية وبعض من المفاهيم ذات الصلة، لنضع لها معنى، كما نبرز بعض من الدراسات السابقة التي تشابهت مع دراستنا لنأخذ منها ما يساعدنا في بحثنا من منهج وأدوات البحث وكذا توجيهنا إلى بعض المراجع الهامة، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا.

أولاً: الإشكالية

تشهد بعض دول العالم تطوراً كبيراً على خلاف دول أخرى، يرجع ذلك إلى قوة مؤسساتها سواء منها الخدمائية أو التعليمية أو الاقتصادية... الخ، والفضل في ذلك يرجع إلى استفادتها من الدراسات والتطبيقات التي تقدمها لها شتى العلوم، منها علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل.

وباعتبار أن المؤسسة بناء اجتماعي تحدث بداخله مجموعة من التفاعلات وتبنى به مجموعة من العلاقات، كما لها محيط خارجي تتفتح عليه وتتفاعل معه، تؤثر فيه وتتأثر به، ولكي تحافظ المؤسسة على تكيفها مع محيطها وتحقق أهدافها وتضمن استمراريتها وتصل إلى أعلى كفاءتها، يجب عليها الاهتمام بالموارد البشري باعتباره نامي ومنمي وعنصر حيوي فعال والعمود الفقري والأساس الصلب لبناء أي مؤسسة، وكذلك كونه العقل المدبر والمحرك لكل عملية أو نشاط يحدث داخلها أو خارجها.

فعلنة التسيير تشكل متغير هام في إستراتيجية أي مؤسسة فقد بينت الدراسات والبحوث أهمية هذا المتغير في توجيه سلوك الموظفين أثناء ممارستهم لمهامهم لمواجهة المشكلات والعقبات الوظيفية والحد من أخطائهم وتحقيق سلوك سوي في تصرفاتهم، ووضع بيئة تنظيمية ملائمة وتشكيل قيم تنظيمية تساعد في تحقيق المراد انجازه من المؤسسة.

لقد كان موضوع عقلنة التسيير في المؤسسات من أهم المواضيع التي سال فيها الكثير من الحبر خاصة أواخر القرن التاسع عشرة وبداية القرن العشرين، على غرار الدراسات والبحوث التي قام بها الباحثين في المدارس الكلاسيكية، بداية من دراسة **فريدريك تايلور** بإحلاله طريقة علمية محل الطرق التقليدية في التسيير، تمكن من الرقابة على سلوك الموظفين، واختيارهم بطرق علمية، وتحديد الأهداف والعقلانية والمنطقية والإشراف الدقيق وفصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ والمركزية في اتخاذ القرار وتحديد المهام بدقة ووضوح، في نفس السياق يرى **هنري فايول** أن جميع الأنشطة في المؤسسات واضحة ومفهومة باستثناء الأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة لا بد من فهمها لتنفيذها بفعالية، وفي نفس الاتجاه يسيّر **ماكس فيبير** على أن النموذج المثالي البيروقراطي أكثر الطرق العقلانية في إنجاز أي نشاط معتمداً على القانون الذي يعلو الجميع، فالعقلانية عند **ماكس فيبر** هي جملة القوانين التنظيمية والأسس التي تجعل السلطة قائمة وتزيد من فعالية التنظيم، كما جعل من هذه الأخيرة قانوناً شاملاً وموجهاً لسلوكيات الأفراد وأفعالهم والامتثال للأسس البيروقراطية العقلانية.

غير أن المدارس الكلاسيكية في التنظيم لم تراع الجانب الإنساني فيه، حيث ركزت على العمل والإنتاج فقط، وأهملت الموظف أو العامل، وكرد فعل على ذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي سار في بادئ الأمر على خطى سابقه الكلاسيكين إلا أن نتائج دراسته كانت غير متوقعة، أين تبين له بعد التجارب الميدانية، وجود عوامل أخرى غير مادية متمثلة في عوامل إنسانية نفسية تحدد سلوكه.

كل هؤلاء العلماء وغيرهم من عاصريهم درسوا المؤسسات على أساس أنها بيئة مغلقة، ليأتي بعدهم آخرون أضافوا البيئة الخارجية لأي مؤسسة كعامل آخر له ما له من الأهمية بالنسبة لها، حيث تؤثر البيئة الخارجية على المؤسسات، نجد منهم **تالكوت بارسونز** الذي يرى أن أي مؤسسة هي وحدة ونسق داخل النسق العام (المجتمع)، وهي نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، هذا النسق له أهداف محددة وواضحة نسبياً يسعى إلى تحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود إجراءات تنظيمية التي تميزه نوعاً ما عن المجتمع كنسق، هذا النسق فيه ادوار ومراكز.

وعلى عكس ذلك، يرى **ريمون بودون** انه توجد عقلانية نفعية مرتبطة بالتكاليف والعوائد اقل تكلفة أكثر إشباع، وللموظف قصد عقلائي ربحي، فبناء علاقاته الاجتماعية وتمركزه داخل الجماعة مبني على أساس المنفعة التي يحققها، والقيام بسلوكيات دائماً ما تكون عقلانية موجهة نحو الربح.

خلافاً لذلك قدم لنا **ميشال كروزيه** وزميله **ايشار فريدبرغ** طريقة مغايرة عن طرائق التسيير والتدبير، انطلاقاً من الطريقة التaylorية الفضلى في العقلانية المطلقة مروراً على العقلانية المحدودة **لهيرت سيمون** ليتوصلوا إلى التحليل الاستراتيجي بما يضمنه من مناطق الشك وهوامش الحرية، حيث أكدنا لنا انه توجد عقلانية محدودة انطلاقاً من مسلماتهم، انه مهما كانت القوانين صارمة إلا انه يبقى هامش من حرية نسبية يتمتع بها الفاعلين داخل المؤسسة أو الجماعة، وكل فاعل له إستراتيجية و أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها ويرفض أن يكون مجرد آلة في يد أشخاص آخرين، وإذا وضع هؤلاء الفاعلون تحت الإطار العقلاني الرشيد فان سلوكهم لا يكون تلقائياً، حيث يستغل فيه الفاعلون هوامش الحرية الممنوحة لهم ويستفيدون منها لتحقيق استراتيجياتهم، فكلما سعت المؤسسة إلى تضيق وفرض قوانين على الموظفين، سعوا من جهتهم إلى البحث عن حرية أكثر باستغلالهم لمنطقة الشك والارتياب .

فالاهتمام بالموارد البشري وسلوكه داخل المؤسسة، يجب اكتشاف المحركات الأساسية الموجهة لسلوكه والتي تدفعه لممارسات سواء كانت مرتبطة بشخصه أو بيئته، وضمن هذا الإطار يرى هينشيسن " أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني وتدفعه في مسارات معينة سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به"¹ ، الأمر الذي قد ينتج لنا الانسجام والتعاون بين الموظفين ويحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

ويعتبر الإنسان أهم حلقة في التنظيم، ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل لدى من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي، فالنظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان، لم تثبت صحتها فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري، وتفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير، لذلك نجد الكثير من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين، حيث أن هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية المعنوية والمادية وإنتاجية الموظف، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابا على سلوك الموظف وبالتالي على أداء إنتاجيته.

يعد هدف توجيه السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فردا من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم بالسلوك بهدف التوجيه ويمكننا توجيه السلوك داخل العمل بمعرفة الأصول العلمية للتعليم والدافعية والإدراك وغيرها، التي تمكن من توجيه السلوك، كما أن سلوك الموظفين الحالي سيمكن الإدارة من التحكم وتوجيهه في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى أداء العاملين.

¹مصطفى محمود ابو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص75

فالسلك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في أي وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات والأعمال وفي جميع التخصصات، فكل فرد يخطط بأن يشغل عملا في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم عامة أو خاصة.

وتعتبر جامعة محمد الصديق بن يحيى بتاسوست (موضوع الدراسة) كغيرها من الجامعات الجزائرية نسقا مفتوحا على المجتمع، حيث تسعى إلى تقديم ما يصبو إليه من إنتاج علمي ومعرفي وتطوير فكر ووعي أفرادهم وكذلك حل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، ولزيادة إسهام الجامعة وجعلها القاطرة التي تقود البلاد، يجب عليها وضع نمط من التسيير لتتوافق مع متطلبات عملها ولتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وفعاليتها في العمل وتهتم بالسلك التنظيمي للعاملين.

نظرا لأهمية المتغيرين ومدى دور عقلنة التسيير في توجيه السلك التنظيمي للموظفين، وحاجتنا لمعرفة وفهم مختلف المؤثرات التي تلعب دورا في توجيه هذا السلك، تم تفكيك المتغيرين إلى مؤشرات تمثل شبكة تربط بينهما وتوضح علاقتهما ببعضهما.

في خضم ما تقدم يمكن صياغة وحصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم عقلنة التسيير في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة؟، وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

* هل الإشراف على سير العمل يجعل من الموظف يتقيد بالتشريع الداخلي للمؤسسة؟.

* هل التنظيم الفعال بالمؤسسة يؤدي إلى ملائمة البيئة التنظيمية لها؟.

* هل التخطيط للعمل يشكل القيم التنظيمية داخل المؤسسة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية العامة

لعقلنة التسيير دورا في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة

2-الفرضية الفرعية الأولى:

الإشراف على سير العمل يؤدي إلى التقيد بالتشريع الداخلي للمؤسسة.

هذين المتغيرين يتفرع من كل واحد منهما أربعة مؤشرات مربوطين بشبكة من العلاقات وهي

كالتالي:

- ❖ التوجيه الجيد للموظفين يضمن التطبيق الصحيح للإجراءات.
- ❖ الرقابة أثناء العمل تزيد من انضباط الموظفين.
- ❖ الإرشاد المستمر للموظفين يقلل من الأخطاء في العمل.
- ❖ التكوين أثناء الخدمة يساهم في الاطلاع أكثر على قانون العمل.

3-الفرضية الفرعية الثانية:

التنظيم الفعال يؤدي إلى ملائمة البيئة التنظيمية للمؤسسة.

هذين المتغيرين يتفرع من كل واحد منهما أربعة مؤشرات مربوطين بشبكة من العلاقات وهي كالتالي:

- ❖ ضمان مستوى مقبول للأداء يعزز من شعور الموظف للانتماء للمؤسسة.
- ❖ توزيع المهام يحقق الضبط الاجتماعي للعمل.
- ❖ تفويض السلطة يزيد من الالتزام بالمسؤوليات.
- ❖ تسلسل العمل (العمل التسلسلي) يزيد من ممارسة التنسيق بين الموظفين.

4-الفرضية الفرعية الثالثة

التخطيط للعمل يساهم في تشكيل القيم التنظيمية للمؤسسة.

هذين المتغيرين يتفرع من كل واحد منهما أربعة مؤشرات مربوطين بشبكة من العلاقات وهي كالتالي:

- ❖ تحديد العنصر البشري النوعي يضمن الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- ❖ ترتيب الأعمال المطلوبة يضمن التعاون بين الموظفين.
- ❖ استثمار الإمكانيات المتاحة يساعد على الإنجاز.
- ❖ إيجاد البدائل يزيد من كفاءة الموظفين بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

1-الأسباب الذاتية:

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع:

- حب الاطلاع على كل ما يتعلق بجوانب تحريك وتحفيز وتوجيه السلوك التنظيمي.
- كوننا من محبي كل ما هو عقلائي، وربط كل ظاهرة تحدث بالعقل.
- الموضوع يعتبر تحدي لنا، كون السلوك التنظيمي موضوع معقد تتداخل فيه عدة علوم ومعارف.

2-الأسباب الموضوعية.

- عدم وجود دراسات تناولت توجيه السلوك التنظيمي كنتيجة لعقلنة التسيير.
- إمكانية دعم المؤسسات وإثرائها بتوجيهات وكيفيات التعامل مع سلوكيات الموظفين داخل المؤسسات.
- دعم المكتبة الجامعية بهذا العمل، والمشاركة في إثراء البحث العلمي.

رابعا: أهمية الدراسة

يعد المورد البشري العنصر الهام داخل المؤسسات، مما يستلزم ضرورة الاهتمام به ودراسة سلوكه لما له أثر كبير على أداء المؤسسة، أين أصبحت أغلب المؤسسات في المعمورة تعطي أهمية بالغة للمورد البشري الذي هو عماد نجاح أو فشل أي مؤسسة.

لهذا أصبحت هذه الأخيرة تهتم بالسلوك التنظيمي لأفرادها ومحاولة توجيهه والتحكم فيه ومعرفة كيفية تحميس الموارد البشرية من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة.

تساعد دراسة السلوك التنظيمي بالتعرف على مسببات السلوكيات الايجابية والسلبية داخل التنظيم والتنبؤ والتحكم وتوجيه السلوك التنظيمي للتحلي بالاجابية والتخلي عن السلبية.

خامسا: أهداف الدراسة

- معرفة مدى واقع السلوك التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية.
- تهدف الدراسة لمعرفة دور عقلنة التسيير ومدى توجيهها لسلوك الموظفين في الجامعة.
- معرفة مدى تأثير السلوك التنظيمي في تحقيق الهدف الرئيسي للجامعة الجزائرية.
- معرفة إن كان نمط التسيير يساهم في توجيه السلوك التنظيمي داخل الجامعة.
- معرفة إن كان الإشراف الجيد على الموظفين في الإدارة الجامعية يقوم بتوجيه سلوكهم للتقيد بالقوانين تشريعات العمل.
- معرفة إن كان التنظيم الفعال للعمل يخلق بيئة تنظيمية ملائمة تضبط سلوك الموظفين.
- معرفة إن كان التخطيط الجيد للعمل يشكل قيم تنظيمية يتحلى بها الموظفون تحدد سلوكهم.
- تحديد السمات العامة التي تميز السلوك التنظيمي بالمؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

إن قدرت الباحث على ضبط المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها تنير له الطريق، فتعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة هامة في البحث، لهذا سنستعرض أهم المفاهيم التي تدور في فلكها الدراسة وتعريفها إجرائيا.

1 المفاهيم الأساسية

1-1 مفهوم الدور :

أ - تعريف الدور لغة: هو الاضطلاع بمهمة¹

ب- تعريف الدور اصطلاحاً:

أما عن مفهوم الدور اصطلاحاً يعرفه "محمد عاطف غيث" في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه، وقد نظر "محمد عاطف غيث" إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها :

❖ **متطلبات الدور:** وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما

❖ **توقعات الدور:** وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين . .

❖ **أداء الدور:** وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين.²

يعتبر تعريف "أحمد زكي بدوي" شاملاً لكل العناصر التي يتضمنها مفهوم الدور، حيث يعرفه في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائد³

ج- التعريف الإجرائي:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً لمفهوم الدور، وهو ما يقوم به كل فرد من وظائف ومهام منطوية به باعتباره عنصراً في تنظيم أو مؤسسة ما، إذ أن كل فرد في تنظيم لديه مهام

¹ لويس معلوف: المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط 5، بيروت، 1986، ص 451

² محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1997، ص 390-393

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

وأنشطة محددة يجب أن يقوم بها، كما هو مجموعة من أوجه النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد بما تفرضه الوظيفة من واجبات أو عن طريق النظام الهرمي للوظيفة.

1-2 مفهوم العقلنة:

أ- تعريف العقلنة لغة:

عقل عقلا ومعقولا، الغلام أدرك، فلان بعد الصبي، عرف الخطأ الذي كان عليه، عقل الشيء أي فهمه وتدبره فهو عاقل، وتعقل الغلام فهو عاقل أي من العقل وهو النور (روحاني به تدرك النفس ما لا تدركه بالحواس)¹

إذا العقل في اللغة هو الحجر والنهي وقد سمي بذلك تشبيها بعقل الناقة لأنه يمنع صاحبه من العدول عن سواء السبيل، كما يمنع العقال الناقة من الشرود²

ب- تعريف العقلنة اصطلاحا:

استخدم المصطلح من قبل ماكس فيبر للدلالة على نمط معين من السلوك العقلاني الذي يحدد الوسائل والغايات في مقابل في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي، ويستخدم المصطلح في علم الاقتصاد حيث يعني الوسائل الصحيحة لبلوغ أهداف مرغوبة، تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الامبريقية.³

كما عرفها محمد أركون، العقلنة تنطلق من فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات والإحاطة بالمشاكل الحية المطروحة في كل المجتمع لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعات ثقافية وأمراض سياسية ومصالح اقتصادية وتصورات إيديولوجية إلى آخر ذلك من عوامل الحركة التاريخية الشاملة للمجتمعات⁴

¹فؤاد أقدام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط10، بيروت، 1986، ص 90-91.

²جميل صليبا: المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان 1979 ص 74

³مصالح الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي -عربي، دار علم الكتب، الطبعة الأولى، السعودية، 1999 ص440

⁴محمد أركون: نحو تقييم واستلهم الفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29، 1984 ص39

3 - مفهوم التسيير :

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالتسيير حسب تعدد التيارات الفكرية حيث عرفه كل من:

يرى العالم فريدريك تايلور على أنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية¹

أما هينري فايول فيعرفه " أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب² "

ويعرفه جميل احمد توفيق بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم ، الرقابة، التوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها³ كما يعتبر أيضا الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات.⁴

1-5 التعريف الإجرائي لعقلنة التسيير:

هي مجموعة من التدابير والأنشطة الإدارية المتخذة بطريقة علمية منطقية مسبقة نابعة من العقل والتفكير الصحيح والمنطقي، وذلك من أجل بلوغ وتحقيق الهدف العام والمنشود للمؤسسة.

¹ منير نوري: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية (المفاهيم والتطبيقات)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 10

² وفاء رايس: نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة(بين النظرية والتطبيق)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2016ص12

³ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص10

⁴ مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية- عربي فرنسي انجليزي-، مكتبة لبنان ناشرون، ط01، مجلد01، بيروت لبنان، 2001، ص265

1-5 مفهوم التوجيه

أ- تعرف التوجيه لغة:

هو مصر وجه يوجه توجيهها، قال تعالى " وضرب الله مثلا رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء وهو كل على مولاه أينما يوجهه لا يأتى بخير هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم" ¹ يقال وجهي إليك ووجهت الشيء جعلته على جهة، وأصل جهته وجهته. ²

أ- تعريف التوجيه اصطلاحاً:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وبذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق ومتربط ³

ويعرف "الجبوسي" التوجيه على النحو التالي عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة العملية، التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية، التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. ⁴

¹ سورة النحل 76

² أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسن: معجم مقياس اللغة، المجلد 6 مادة وجه، دار الفكر، 1979 ص 88

³ بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 89.

⁴ رحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1- عمان- 2007-ص 175

يعرفه جيفني بأنه عبارة عن إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير بالمؤسسة وينطوي على كل الأنشطة التي الأنشطة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل.¹

يعني العمل المستمر المتعلق باتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات.²

1- 6 مفهوم السلوك

أ- تعريف السلوك لغة :

"هو النفاذ في الطريق، يقال سلك الطريق ويقال سلك الطريق وسلك كذا في الطريق قال الله تعالى " لتسلخوا منها سبيلا فجاجا" وقال " فاسلكي سبل ربك ذللا" السلوك هو سيرورة الإنسان ومذهبه واتجاهه"³

يعرف ابن منظور السلوك بأنه "مصدر سلك طريقاً، وسلك المكان يسلكه سلكاً وسلوكاً، وسلكه غيره وفيه، وأسلكه إياه وفيه وعليه."⁴

أ- تعريف السلوك اصطلاحاً

التغيير والحركة أو رد الفعل لأي ذات أو نظام في علاقته مع بيئته أو حالته.

مجموع الاستجابة الكلية على الصعيدين الحركي والمعنوي التي تصدر عن كائن عضوي إزاء أي وضع أو موقف يواجهه هذا الكائن ويدعوه إلى القيام برد فعل ما.⁵

¹ المرجع نفسه، ص 157

² بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، فسنطينة، 2011، ص 78

³ راغب الأصفهاني: مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، ط 2، دمشق، 1997، ص 452.

⁴ ابن منظور، أبو الفضل محمد بن مكرم الأنصاري الأفريقي المصري: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت 2003، ص 534

⁵ مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي -عربي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 1999، ص 62

7-1 التنظيم :

يعرفه ستيفن ب روبنز بأنه كيان اجتماعي متسق بوحي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، ويتضح من خلال التعريف أن التنظيم يمتاز بـ:

✳ وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه.

✳ وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم

✳ وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

8-1 مفهوم السلوك التنظيمي

ننتقل لنورد بعض التعريفات التي أطلقت على السلوك التنظيمي ومن أهمها:

سلوك الأفراد في تفاعلهم الذي يحدث في تنظيم ما.²

يعرف الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) "السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"³

ويعرف (سيزلاقي ووالاس) "السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"⁴

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان الأردن، 2010، ص50.

² مصلح الصالح: مرجع سابق، ص62

³ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، ط2 عمان 1995 ص16.

⁴ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ط3، 2005 ص19

1-9- التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي:

هو علم يهتم بالسلوك الإنساني داخل المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها، ويدرس المحددات والعوامل التي توجه هذا السلوك، سواء كانت ميولات ورغبات الأفراد ومشاعرهم ودوافعهم، والهيكل التنظيمي بما فيه من علاقات رسمية والوظائف والمستويات والعلاقات التي تربطها، كما يهتم بالتكنولوجيا والوسائل المتاحة للعامل، والبيئة التي تضبط سلوك الموظفين.

1-10 مفهوم المؤسسة

أ- تعريف المؤسسة لغة :

من أس البناء يؤسسه وأسسها تأسيساً، وأسست داراً إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها.¹

وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة FOUNDATION شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير محددة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية، أو فنية، أو رياضية، أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو النفع العام، دون قصد أي ربح مادي، ويكون إنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية.²

ب- تعريف المؤسسة اصطلاحاً:

يعرفها ادغار شين أنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة، كما يرى شين بأن تعريف المؤسسة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير البيئة المحيطة في نشاط المؤسسة.³

¹ أبو الفضل محمد بن منظور: مرج سابق، ص 127

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 162

³ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 36

2-المصطلحات ذات صلة

2-1 مفهوم الضبط الاجتماعي

هناك تعريفات كثيرة للمصطلح، نظرا للتوجهات التي اتبعتها كل باحث ومنظر، وسنتطرق الى أهم هذه التعريفات

يعرفه ادوارد روس بأنه سيطرة اجتماعية مقصودة وهادفة لها قوة دافعة لا يستهان بها في إحداث الاستقرار في المجتمعات¹.

يعرفه مرورييس كوسن أنه مجموعة من الوسائل التي يستعملها الأفراد للحد من أو لمنع الانحراف.²

يعرفه ماكيفر بأنه وظيفة للحفاظ على البناء الاجتماعي من خلال أشكال القوى ذات التأثير الفعال التي تستعمل على تدعيم التماسك الاجتماعي وضبط سلوك الأفراد من خلال احترام معتقدات المجتمع وعاداته وتقاليده وقيمه ومعاييره.³

يعرفه جوزيف روسك أنه لفظ عام يشير إلى تلك العمليات التي بمقتضاها تعليم الأفراد قيما وأساليب معينة أو استمالتهم إليها أو إكراههم على الانصياع لها، سواء، كانت هذه العمليات تتم وفق صلة مرسومة واعية أم تتم بشكل تلقائي.⁴

يعرفه روسكو ياوند بأنه الضغط الواقع على كل فرد من بقية أعضاء المجتمع لالزامه بالقيام بواجبه نحو المجتمع ولردعه عن السلوك الغير اجتماعي أو السلوك الذي لا يتفق وقواعد النظام في المجتمع.⁵

¹السالم وخالد بن عبد الرحمن: نظرية الضبط الاجتماعي في الإسلام، ط1، الرياض، 2000، ص 27

²إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص357

³ماكيفر: المجتمع، ترجمة علي احمد حسين، مكتبة الهيئة المصرية، القاهرة، 1961، ص 273

⁴سمير نعيم أحمد: علم اجتماع القانوني، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1982، ص39

⁵المرجع نفسه ص 39

يعرفه تالكوت بارسونز بأنه يتمثل عي إعادة التوازن في الأنساق بواسطة قوى محيطية به هي آليات الضبط الاجتماعي، ويفترض هذا التوازن تكامل الفعل مع أنماط معيارية في النسق الذي اكتسب الصفة النظامية بدرجة كبيرة او صغيرة.¹

2-2 مفهوم الرقابة

هي عملية قياس النتائج ومقارنتها أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.²

ويعرفها P.BERGERON أنها تلك العملية التي تسمح للمسييرين بتقييم اداءاتهم وبمقارنة نتائجهم بالمخططات والأهداف المسطرة، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.³

يعرفها هنري فايول على انها التأكد من ان كل شئى قد تم إنجازه وفقا للخطة الموضوعة والأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين ومعاقبة المخطئين.⁴

3-2 تعريف قانون العمل

هو عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية والمهنية التي تحكم العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين عموميين كان واو خواص، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات ومراكز قانونية.⁵

هو مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم علاقة العمل التابع المأجور التي تنشأ بين صاحب العمل والعامل الذي يعمل تحت إدارته وإشرافه.⁶

¹مصلح الصالح: الضبط الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص.24.

²زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار الميسرة، عمان، 2011، ص25

³ناصر دادي عدون واخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص10

⁴د بغول زهير: مر جع سابق، ص74

⁵بن عزو بن صابر: مبادئ عامة في شرح القانون الجزائري، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية2010، ص25

⁶محمد الذنبيات: شرح قانون العمل، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012، ص64

سابعاً: الدراسات السابقة

1-الدراسات الأجنبية

1- دراسة الفن جولدنر 1955

بعنوان "أنماط البيروقراطية الصناعية" وهي دراسة أقيمت بإحدى مصانع الجبس بنيويورك أمريكا، استهدفت الدراسة مقارنة الفروق بين استجابة كل من قسمي التعدين (المنجم) والمصنع للإجراءات والقواعد البيروقراطية، والتي حولت العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء إلى علاقات أكثر رسمية وهذا بعد أن غيرت إدارة الشركة مدير المصنع.

حيث شهد المصنع مرحلة عرفت فيها العلاقات بين المديرين والعمال في مواقع العمل شبيوع نمط بيروقراطي متساهل او ما اسماه جولدنر بنمط التساهل في العلاقات، اتخذ فيه الضبط القائم على القواعد الرسمية شكلا غير تعسفي، تلاها إحلال مدير جديد يتمتع بالقدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية، مرحلة اتسمت بتضييق الخناق على نمط التساهل البيروقراطي.

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، حيث قارنت بين نمطي الاستجابة لدى كل من عمال المنجم وعمال المصنع، تجاه القواعد البيروقراطية المتبعة في الموقعين، بعد التحول البيروقراطي في المؤسسة، أي بعد مجيء إدارة جديدة.

بينت نتائج الدراسة على المصنع ثلاثة أنماط من البيروقراطية هي:

- البيروقراطية المزيفة: وتكون فيها القواعد والإجراءات مفروضة من جهات خارجية فلا الإدارة تقبلها ولا العمال، وبالتالي لا وجود للصراع بينهما.
- البيروقراطية النيابية: توضع القواعد والإجراءات بالاتفاق بين الإدارة والعمال وهو ما يجعلها مقبولة بين الطرفين.
- البيروقراطية العقابية: تنشأ جراء ضغط أحد الطرفين على الآخر، وبالتالي تكون سببا في نشوء الصراعات والتوترات بين الطرفين.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه بينما كان قسم التعدين أكثر قدرة على مقاومة الاتجاه الرسمي البيروقراطي بطريقة فعالة، فان عمال المصنع على الرغم من استيائهم فقد استسلموا بسهولة للضغوط الرسمية بشكل واضح، وقد فسر جولدنر الفروق في الاستجابة للتحول البيروقراطي من خلال ربطها بالحياة الاجتماعية لعمال القسمين في المجتمع المحلي، فقد لوحظ أن عمال المنجم تربطهم روابط

اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل، فهم يعيشون حياة اقرب إلى الجماعة التضامنية في مجتمعهم المحلي، بينما عمال المصنع كانوا مبعثرين في كل أرجاء المجتمع المحلي وتقل بينهم العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، وهذا الذي أسهم في خضوعهم للسلطة الرسمية وقبولهم بالضغوط التي تمارسها عليهم الإدارة الجديدة للمؤسسة.

هذه النتائج أدت بجولدندر إلى الاعتقاد بان البيئة المحلية تؤثر على نحو واضح في اتجاهات الأفراد في علاقتهم وتوافقهم في المصنع.¹

2 دراسة ميشال كروزييه وزميله ايشار فريدبرغ (ظاهرة البيروقراطية) 1977

جرت الدراسة بمؤسستين عموميتين في فرنسا، مؤسسة مديريةية الصكوك البريدية، ومؤسسة SETTA، حيث تساءل كروزييه وزميله عن كون حرية الفاعلين واقع، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع اخر، فكيف يتمكن هاذين الواقعيين من الارتباط؟ ولأي شروط وضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما، لقد حاول فهم في نفس الوقت مناورات الفاعلين، وبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، وانتقد بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم ادوار محددة وسلوكا عقلانيا متوقعا.

وقد اعتمد كروزييه على المنهج الاستقرائي في دراسته

يعتبر التحليل الإستراتيجي من بين المنظورات الهامة في تحليل الفعل الاجتماعي ودراسة علاقات السلطة والنفوذ داخل التنظيم (المنظور يستخدم لفظ النسق) وقد قدم ميشال كروزييه مع زميله ايشار فريدبرغ دراستها في كتابهما I acteur et le systeme الذي نشر سنة 1977، بعد دراسة واقعية لعلاقات القوة بين الفاعلين والإستراتيجيات التي يحملونها داخل التنظيم.

والتنظيم هو المجال الذي يستغل فيه الفاعلون هوامش الحرية الممنوحة لهم ويستفيدون منها لتحقيق إستراتيجياتهم.

ويقوم التحليل الإستراتيجي عند كروزييه وفريدبرغ على ثلاثة مسلمات أساسية:

¹العقبى الازهر : اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع التنموية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2009/2008 ، ص 38.

المسلمة الأولى: يرفض الفاعلون أن يعاملوا على أنهم وسائل لخدمة أهداف يحددها المسيرون. ولكل منهم أهدافه وغاياته. وبالتالي، فمهما كانت صرامة القوانين يبقى هناك هامش من الحرية.

المسلمة الثانية الحرية النسبية للفاعلين: داخل التنظيم كل فاعل يمتلك إمكانية للتحرك يستخدمها بدرجات متفاوتة وفي الوقت الذي يسعى فيه التنظيم لتقليص هذه الحرية، يضغط الفاعل في الاتجاه المعاكس لتعظيم هذه الإستقلالية أو على الأقل الاحتفاظ بها، وهو ما أسماه كروزيه باللعبة لامتلاك السلطة.

المسلمة الثالثة: داخل هذه اللعبة لامتلاك السلطة، هناك استراتيجيات عقلانية، ولكن عقلنة محدودة.

و يرتكز التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه على المفاهيم التالية:

* **الفاعل:** كل فرد له إستراتيجية خاصة يريد تحقيقها انطلاقا من استغلال ما هو موجود في التنظيم من فرص وبؤر غموض.

* **السلطة:** قدرة الفرد أو المجموعة على التصرف في فرد آخر أو مجموعة أخرى. فهي علاقة وليست صفة. وقد ينجم صراع محتمل بين السلطة المحددة رسميا (صفة) والموجودة في الواقع (علاقة).

مصادر السلطة: حتى تكون للفاعل سلطة ما لا بد أن يكون قادرا على حل مشكلة معينة، أو هو الوحيد القادر على مراقبة حالة ارتياب داخل التنظيم. وقد حدد الباحثان 4 مصادر للسلطة الفعلية:

أ - الخبرة أو التخصص المهني وامتلاك المهارة، وذلك باستغلال نقاط الارتياب الموجودة في القوانين.

ب - امتلاك المعلومة، فهذه الوضعية تمكن الفاعل من بناء إستراتيجية هجومية أو دفاعية.

ج- التحكم في العلاقة مع المحيط، تعطيه سيطرة على مصادر المعلومات والموارد، وهو ما يساعده على بناء إستراتيجيته.

د - استعمال القواعد القانونية والتحكم فيها

* **منطقة الشك والارتياب:** وتتمثل في الإشكالات التنظيمية والتسييرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة، ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء وضع القوانين، وبذلك تم تركها المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية، فالتنظيم مهما كان دقيقا في وضعه للقوانين فإنه لا يمكنه أن يتوقع كل المواقف.

فاستغلال الفاعل هذه المنطقة يعطيه أسبقية على بقية الفاعلين في علاقات السلطة التي تربطهم ببعضهم البعض داخل التنظيم.

* **نسق الفعل الملموس:** هو الطريقة التي يهيكل بها الكيان البشري الموجود في التنظيم بصفته مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، وهو الكيفية التي ينظم بها هؤلاء الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية من أجل مجابهة أو معالجة كل الإشكالات التنظيمية. وهم يقومون بذلك وفق أهدافهم التي تسير بدرجة كبيرة أو صغيرة من التوافق الضمني المعلن مع أهداف التنظيم، ويشمل النسق الفعلي للأفعال نسقين فرعيين هما:

أ- **النسق الفرعي لضبط العلاقات:** وهو نسق من القواعد التي ينتجها الفاعلون لمعالجة وحل المشكلات اليومية وهو نسق يمتاز بالديمومة.

ب- **نسق التحالف:** وهو الذي يحكم التحالفات (جماعات المصلحة) داخل التنظيم، ويتميز بكونه ظرفي ومرتببط بقضية محددة يتم التحالف حولها.

* **الرهان:** وهو القضايا التي يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية لاكتسابها باعتبارها أهدافا محددة يراهن بكل ما لديه من وسائل لاقتناص الفرص والحيازة على بؤر الغموض وامتلاك السلطة لتحقيق هذه الأهداف.

* **الإستراتيجية:** هي تلك الأفعال المرتبطة والتماسكة للسلوكيات التي يتبناها الفاعل من وجهة نظر خاصة به، ويتم توجيهها حسب نوعية الرهانات، ولكل رهان إستراتيجيته حسب مستوى صعوبة الرهان تبنى الإستراتيجية له.

إستراتيجية الفاعلين عند كروزييه

يرى كروزييه أنه إذا أردنا فهم سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، لا بد من فهم إستراتيجياتهم؛ إذ أن هذه السلوكيات مرتبطة بالأهداف التي تصاغ حولها الإستراتيجية، وكل تنوع للأهداف ينجم عنه تنوع في الإستراتيجيات:

* - الإستراتيجية الدفاعية: ويعتمدها الفاعل تجاه التنظيم للمحافظة على المكاسب التي يعتقد أنها تشكل رهانا بالنسبة له، فهو هنا يدافع عن مكانته كما هي داخل التنظيم.

* - الإستراتيجية الهجومية: والهدف منها هو الحصول على المزيد من المكاسب والامتيازات، وهي نوعان:

أ - الإستراتيجية المساوماتية: التي يسعى من خلالها الفاعل للحصول على امتيازات فورية وعاجلة على طريقة " خذ وهات".

ب - الإستراتيجية الاستثمارية: ويكون المقابل فيها بعيد المدى، وغالبا ما يختارها الفاعل الذي يود الحصول على وضعية مهنية مستقبلية كالترقية أو الحصول على تكوين أو تربص بالخارج.

وفي كتابه الظاهرة البيروقراطية، يورد كروزييه نقدا للنموذج المثالي البيروقراطي، ويرى أن أبرز مشكلات البيروقراطية تكمن في ظاهرة الروتين، الذي يبدو واضحا من خلال: عدم الانتماء، الأنانية، التسلط على اتخاذ القرارات. ويرجع كروزييه مصادر الروتين إلى الجماعة وجو العمل الذي يفرض تقاليد لا بد من إتباعها، ومن آثاره تدهور الروح المعنوية، انخفاض الإنتاجية، الانعزال الاجتماعي.

الحلقة الجهنمية للبيروقراطية: ينتج عن التقديس اللامتناهي للقوانين مجموعة من السلبيات أهمها: الروتين، الجمود والتعقيد، وهذه العناصر متداخلة تشكل ما يسمى عند كروزييه بالحلقة الجهنمية للبيروقراطية، التي تظهر من خلال مقاومة الفرد لقواعد التنظيم البيروقراطي كما يلي:

- يظهر الموظفون تقديسا للقانون، حيث يصعب عليهم التكيف مع المشاكل المطلوب حلها، وهو ما يترتب عنه جمود السلوك الذي يؤدي إلى هوة بين الإدارة البيروقراطية والجمهور، وهو ما يؤدي إلى زيادة

الرقابة على الموظف وعلى تطبيقه للقانون، وهو ما يجعل سلوكه أكثر جموداً ويزيد من اتساع الهوة بين الإدارة البيروقراطية والجمهور.

- إسناد مهمة اتخاذ القرارات لأشخاص ذوي خبرة وكفاءة تجعلهم يميلون إلى الناحية التي يعملون بها (التخصص)، ويؤدي التخصص الشديد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير العوامل المحيطة بالموقف (المشكلة)، وهي العوامل التي قد تخرج عن تخصص متخذي القرار. وهو ما يدفع متخذ القرار إلى التخفي وراء ستار التخصص فيزيد من الانزواء الذي يخفي عنه عوامل محيطة بالمشكلة وهو ما يزيد من فشله في معالجة المشكلات وجمود سلوكه.

2- الدراسات العربية:

3 دراسة عبد الحق علي إبراهيم ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال تحت عنوان " دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية بولاية الخرطوم- ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 2015.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- 1- ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال؟
- 2- ما هو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني؟
- 3- هل لبيئة المنظمة الداخلية اثر على السلوك التنظيمي؟
- 4- هل يمكن لبيئة المنظمة الداخلية أن تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء المنظمات؟

و افترض لذلك الفرضيات التالية:

أ- توجد علاقة ترابطية بين ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية بالسودان.

ب- البيئة الداخلية للمنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة 190 فرد.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الإسهامات النظرية، حيث أوضحت المساهمات النظرية

للدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد السلوك التنظيمي وبعض أبعاد الأداء التنظيمي، وفي هذا الصدد بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، كما بينت أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء، كذلك أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ضغوط العمل وجودة الأداء، وأن هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.

في المقابل توصلت الدراسة إلى مساهمات نظرية تفيد بأن هناك علاقة سلبية بين بعض أبعاد السلوك التنظيمي وبعض أبعاد الأداء، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وفعالية الأداء، وأيضاً هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وبينت الدراسة كذلك أن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3- الدراسات المحلية:

4 دراسة بوداود فاطيمة الزهراء مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تحت عنوان " التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط- بجامعة امحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2007.

أين انطلقت الباحثة من التساؤل التالي: ما هو أثر التغيير والتطوير التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة؟

كما قامت بطرح تساؤلات فرعية تتمثل في:

- * - ما هي العوامل والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير؟
- * - إلى أي مدى يقاوم الأفراد التغيير وما هي أهم الطرق والأدوات للحد من هذه المقاومة؟
- * - ما هي أساليب التأثير على سلوك الأفراد؟

و وضعت لهذه التساؤلات فرضيات هي:

- هنا علاقة بين التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة وبين المدخل التغييري الذي يحقق لها أهدافها.
- مقامة التغيير والتطور نتيجة لعدم توفر المعلومات وحالة عدم التأكد.
- للتطوير التنظيمي دورا في الارتقاء بمستوى أداء الأفراد على وجه الخصوص والمنظمة بصفة عامة.

وقد وظفت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة وأخذت عينة تقدر بـ 80 عاملا وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أغلبية الأفراد مقتنعون بضرورة تغيير المنظمة ولا يرفضون مبدأ التغيير في حد ذاته.
- إن التغيير في المنظمة له اثر ايجابي على أداء الموظفين.
- الاتصال في المنظمة اغلبه ينحدر من الإدارة العليا وعلى شكل قرارات مما يجعل الاتصال في المنظمة هش نوعا ما.
- إن التحفيزات المادية هي الغالبة في المنظمة مما جعلها ثقافة تنظيمية بين الأفراد مع غياب تام المعنوية.
- التغيرات والتطورات الحاصلة في المنظمات تفرض عليها تكوين أفرادها .
- ان العامل الرئيسي في عملية التغيير والتطوير يعود إلى الإدارة العليا، اما الأفراد يطبقون فقط.

5 دراسة العقبي الازهر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع علم اجتماع التنمية بعنوان " القيم الاجتماعية والثقافة المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا السنة الجامعية 2009/2008.

حيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية: مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا في ما بينهم او كانوا رؤساء ومرؤوسين، ومدى حجم هذا التأثير؟

أين وضع الباحث فرضية عامة تليها ثلاث فرضيات جزئية وهي كالتالي:

الفرضية العامة: تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

الفرضية الجزئية 1: تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

الفرضية الجزئية 2: تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه رؤوسيه المحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم.

الفرضية الجزئية 3: يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

وقد استعمل الباحث المنهجين الوصفي والمقارن على عينة قدرة ب 168 فرد.

الباحث توصل إلى النتائج التالية:

- ان العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها إلى مراعاة التجانس في الخصائص والظروف الاجتماعية، أولاً حسب التجانس من حيث المنطقة الجغرافية الأصلية، ثانياً حسب الاشتراك في الإقامة، ثالثاً حسب التجانس في الصفات الأخرى مثل التعليم ونوعه وغير ذلك من الاعتبارات الواقعة خارج التنظيم.

- ان القرابة والمحابة والمحسوبية تتدخل في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على تغيباتهم وكذا في تطبيق القوانين التنظيمية عليهم، وهي ممارسات تعكس تأثير القيم الاجتماعية المحلية على تصرفات الرؤساء ونمط تعاملهم مع رؤوسيه.

- أكدت نتائج الدراسة ان ما يشهده المصنع من مظاهر للصدقة والعلاقات الغير رسمية بين مختلف الفئات المهنية والتي تتعدى نطاق العلاقات الرسمية، انما يعكس سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعرف والعادات على سلوك العاملين.

- تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة في أغلبيته يأخذ الطابع الرسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء العمال داخل المنظمة وما يرتبط بها من ادوار.

- يوجد نوع من الليونة بين الرؤساء ورؤوسيه في عملية تطبيق الإجراءات التأديبية عليهم ، كما انه الرئيس يقدم يد المساعدة للمرؤوسين ويتوسط لهم لدى المسؤولين، مما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الثانية.

6 دراسة جعيج عتيقة مقال بعنوان السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، نشر بمجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 16/ ديسمبر 2016، انطلقت الدراسة بطرح الإشكالية التالية: ما هي السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني؟ ما هي آليات التحكم في هذا السلوك لجعله أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة؟ ومن أجل الإجابة على الإشكالية صاغت الباحثة فرضية رئيسية تتمثل في:

ما دام كل فاعل في أي تنظيم يسلك سلوكا عقلانيا واستراتيجيا وبوعي منه، فإن العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية الضمان الاجتماعي هم كذلك ينتهجون أساليب داخل مؤسستهم وفق حساباتهم لربح أكبر قدر من المكاسب المادية والمعنوية ولمصالحهم الشخصية قبل كل شيء وبالتالي يسلكون سلوكيات إستراتيجية فردانية ويستغلون التنظيم العقلاني بالمؤسسة بطريقة تجعلهم يستفيدون من الجوانب الايجابية، ويتفادون الجوانب السلبية الناجمة عن هذا التنظيم.

كما استخرجت الباحثة ثلاثة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تعد المحسوبية من بين السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين التي تعيق التسيير العقلاني بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من بين مظاهر التسيير التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني مجموعة من السلوكيات السلبية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان العامل أكثر تكيفا مع التسيير العقلاني بالمؤسسة.

وقد استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعينة مقدر بـ 134 عامل، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المسلمة الأساسية التي ينبغي اتخاذها في أي مؤسسة وخاصة المؤسسة محل الدراسة-الضمان الاجتماعي نموذجا - أن العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ، وسلوكياته تكون نتيجة

إستراتيجية عقلانية .لان الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير .

- كل أشكال السلوكيات الغير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموما، والضمان الاجتماعي خصوصا ا ولمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسبب بمعنى الخروج من العمل دون إذن، وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل .دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي أدى إلى إعاقة التسيير العقلاني.

- التمييز بين العمال والمحسوبة (اللاعدالة التنظيمية)من أهم العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة، بمعنى سلوكيات منافية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذا أن كل الضغوط المترتبة على العامل هي من جراء غياب العدالة بين العمال ، بحيث تسبب لهم ضغوطات نفسية وإحساس بالملل والضجر والشعور بالإهانة، مما يؤدي بهم إلى عدم تطبيق القوانين.

- يتضح لنا أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف يتم بالطريقة العشوائية المختلفة، بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية، وهذا ما يؤدي إلى اصطدام عقلانية وقيم العامل مع عقلانية المؤسسة، مما يحول إلى انتهاج سلوكيات مخالفة للعقلانية منها التأخر المتعمد للعمل، عدم إعطاء أهمية للوقت، التأخر في إنجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة وعلى تقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.

- من بين أهم العوامل المؤدية إلى انتهاج سلوكيات سلبية من طرف العاملين، هي استخدام المسؤولين المنصب الرسمي لتحقيق مآرب شخصية والتمييز بين فئة دون الأخرى.

- مجمل التصرفات التي يسلكها العمال بالمؤسسة هي في الحقيقة نتيجة لما يعيشوه في بيئة العمل، من محسوبة، لذا فإن الموارد البشرية التي تتشكل منها مؤسسة الضمان الاجتماعية لها غايات وسلوكيات إستراتيجية وأغراض خاصة بهم، وبإمكانهم استعمال المؤسسة أداة بين أيديهم لتحقيق مآربهم الشخصية.

- استنتجت أن طموحات أغلبية العمال بالمؤسسة محل الدراسة تميل نحو المسؤول المثالي صاحب الكفاءة والقادر على التمييز بين العمال ذوي الكفاءات والذين ليست لهم الكفاءة، وليس التمييز على أساس المحسوية

7 دراسة زكري محمد مسعود أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسة بعنوان " الممارسات السوسيوثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وسط، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2019/2018 ، حيث انطلقت الدراسة من الأشكال التالي: ما طبيعة الخصائص التي تحكم الممارسات السوسيوثقافية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق هذه الخصائص مع متطلبات النموذج الحديث للتسيير؟ وتفرع عن هذا التساؤل الاسئلة التالية:- ما هي المحددات الرئيسية للتسيير بالمؤسسة الاقتصادية؟ وهل تتوافق مع متطلبات النموذج الحديث للمؤسسة؟ - ما هي الخصائص العامة المميزة للثقافة العمالية بالمؤسسة؟ وهل هي مسايرة لسير العقلاني للعمل؟ - ما طبيعة نسق الروابط الاجتماعية بالمؤسسة ؟ وما هي الاسس التي يقوم عليها؟ وما هو دوره في تشكيل الممارسات داخل المؤسسة؟.

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي في دراسته واختار لذلك عينة عمدية تتكون من عشرين فرد . توصلت الدراسة الى أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع اساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظرا لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الاراء الشخصية للمسيرين، وان الثقافة العمالية للفاعلين بالمؤسسة تتميز بسمات مستوحاة من الثقافة المحلية لا تتعارض مع السير العقلاني للعمل بالمؤسسة الاقتصادية، كما ان الروابط الاجتماعية تتميز بالتماسك والقوة وتقوم على أساس الثقة والعلاقة التعاونية التبادلية ذات الفائدة المشتركة وهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على الممارسات داخل المؤسسة.

8 دراسة محمدي جميلة رسالة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " التسيير العقلاني في الادارة بين التصور القانوني والواقع (دراسة حالة الجامعة الجزائرية) كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، اين انطلقت الطالبة من التساؤلات التالية:

- أ- هل ما وصلت اليه إدارة الجامعة الجزائرية هو نتيجة ذهنية وعقلية الفرد التي لم تصل الى استيعاب التغيير الذي يحدث للمجتمع الجزائري؟

ب- هل هو نتيجة غياب تقاليد عمل حال دون تحديد مفهوم التسيير العقلاني الإداري الجامعي لدى العامل؟

ج- ما قيمة مفهوم التسيير العقلاني في إدارة الجامعة الجزائرية؟

حيث وضعت الباحثة ثلاث فرضيات وهي كالتالي:

* - تعتبر التطورات والسلوكات التقليدية المرتبطة بالعمل لدى العامل في الإدارة الجامعية الجزائرية من العوامل المعرقلة لممارسة التسيير العقلاني الإداري.

* - غياب ثقافة تنظيمية لدى العامل في الإدارة الجامعية حال دون إيجاد تسيير عقلاني.

* - الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل في الإدارة الجامعية حالت دون ترجمته لمفهوم التسيير العقلاني فس سلوكاته العملية والإدارية.

و قد استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعينة عشوائية مقدره ب200 فرد

و توصلت الباحثة لعدد نتائج هي:

- الانتماء السكني عامل من عوامل تشكيل الجماعات الرسمية والغير رسمية

- كذلك الحاجات الذاتية سواء مادية او معنوية ومحاولة اشباعها من خلال التضامن الذي ينشأ عن العلاقات الاجتماعية، تلعب دورا مهما في تشكيل هذه الجماعات.

- كما يشكل الانتماء الثقافي والاجتماعي عاملا مهما في بروز جماعات وتكتلات سياسية وثقافية واجتماعية، يهدف كل فرد منها إشباع حاجاته التي يطمح لها.

- كما بينت الدراسة أن المعيار المميز للتغيرات التنظيمية التي عرفتها الجامعة الجزائرية، هو المعيار الايديولوجي، مما نتج عن هذه السمة البارزة علاقة متنافرة أكثر منها منسجمة بين الأفراد.

- اما عن مدى تفويض السلطات كنوع من الاستقلالية فقد حوصرت في التفويض بالإمضاء مما يعزز طابع المركزية الذي وضع كقاعدة ثقافية تنظيمية تضبط عملية ممارسة السلطة لم يواكبه واقعا

نفس المفهوم على مستوى التصور والممارسة، مما نتج عنه خلط وغموض حول مفهوم مناقشة القرار ومصدر القرار ومفهوم اتخاذ القرار الذي احتكر من طرف الجهات الرسمية كلما اتجهنا من

المستويات الدنيا الى المستويات العليا خاصة في ما يتعلق بالشؤون المصيرية.

-بالإضافة الى النقص الواضح في الإعلام الجامعي والحوار الديمقراطي مما عزز الاتصال الغير

رسمي واعتباره مرجعية للعمل والتسيير الإداري.

- كما كشفت لنا نتائج الدراسة الميدانية عن عدم تماشي الوسائل والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مساعدة وارتباط الأجرة بالمنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم مما تولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو الهجرة والبحث عن الاستقرار خارج الوطن

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحثون بعدد كبير من الدراسات والأبحاث حول المواضيع المختلفة بهدف اكتشافها وتم تدوينها، مما ساعد على توفير عدد كبير من المصادر والمراجع، فعندما يقرر الباحث ان يبحث في موضوع معين فعليه الاستفادة من هذه الدراسات ، كونها تعتبر كحجر أساس لما بعدها.

1- مجالات الانتفاع من الدراسات السابقة

ولقد منحت لنا هذه الدراسات السابقة العديد من المعلومات التي أنارت لنا الطريق في دراستنا ونجملها في ما يلي:

- فبالاطلاع على هذه الدراسات ساعدتنا في توضيح المنهج المتبع في الدراسات والبحوث الاجتماعية.
- ساهمت هذه الدراسات بإعطائنا صورة عن ما هي الأدوات والتقنيات المستعملة في جمع البيانات.
- ساعدتنا هذه الدراسات على أن دراسة سلوك الموظفين داخل المؤسسة تتطلب نظرة شمولية تلم بجميع محددات ومكونات السلوك، أو في بناء العلاقات داخل المؤسسة أو خارجها.
- ساعدتنا هذه الدراسات على ضبط وصياغة الفرضيات.
- كما سامت هذه الدراسات في مساعدتنا في تحليل بيانات الدراسة ومقارنة نتائجها بنتائج دراستنا.

2- المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

ونتناول هنا أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وذلك كما يلي:

2- 1 أوجه الاتفاق:

تتفق دراستنا مع دراسة دراسة الفن جولدنر حول الهدف الأساسي للدراسة وهو محاولة معرفة طبيعة وكيفية توجيه السلوك داخل المؤسسة.

كما تشابهت دراستنا مع الدراسة المحلية الأولى حول ما هي الأساليب التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث افترضت بأن للتطوير التنظيمي دورا في الارتقاء بمستوى سلوك الأفراد. وتشابهت دراستنا مع الدراسة المحلية الثانية حول المتغير التابع وهو السلوك التنظيمي. أيضا تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة المحلية الرابعة حول التسيير العقلاني في العمل ودوره في ممارسات العمال داخل المؤسسة. ومن حيث المنهج المتبع في الدراسة، تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة العربية والدراسات المحلية باستخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي. وبخصوص طريقة اختيار العينة تشابهت دراستنا مع الدراسة العربية و الدراستين المحليتين الأولى والثانية باختيار الدراسات للعينة الطبقية. وقد تشابهت دراستنا مع الدراسة العربية والدراسات المحلية في استعمال الاستبيان في طريقة جمع البيانات، وتشابهت مع الدراسات المحلية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة باستخدام تقنية الملاحظة.

2-2 أوجه الاختلاف

تناولت الدراسة المحلية الثالثة نفس متغيري دراستنا ، غير أننا تناولنا السلوك التنظيمي كمتغير تابع على عكسها تناولته كمتغير مستقل هذا من جهة، ومن جهة أخرى درسنا متغير عقلنة التسيير كمتغير مستقل بينما هي وظيفته كمتغير تابع. تناولت الدراسة المحلية الأولى التفسير والتطوير التنظيمي وتأثيره على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث تم ربط البيئة الخارجية للمنظمة مع المدخل التغيير الذي يحقق لها أهدافها وكيفية مقاومة العمال للتغيير والتطوير التنظيمي لعدم توفر المعلومات، بالإضافة إلى دور التطوير التنظيمي في الارتقاء في مستوى أداء الأفراد.

تناولت الدراسة المحلية الثانية القيم الاجتماعية والثقافة المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، حيث تطرقت إلى تشكل المراكز الاجتماعية الموروثة التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساسي للتعاون في ما بينهم، كما فرضت أن الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس اتجاه مرؤوسيه، تشكل المحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم، بالإضافة إلى نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المؤسسة، يعكس مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

على خلاف ما سبق تطرقنا في دراستنا إلى معرفة عقلنة التسيير ودورها في توجيه السلوك التنظيمي، من خلال تطرقنا إلى الإشراف على سير العمل ودوره في توجيه الموظفين للتقيد بالتشريع الداخلي للمؤسسة، كما تطرقنا إلى التنظيم الفعال ودوره في وضع بيئة تنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط للعمل ومساهمته في تشكيل القيم التنظيمية في المؤسسة.

اختلفت دراستنا مع الدراسات الأجنبية في المنهج المتبع، اين اعتمدت الدراسة الأجنبية الأولى المنهج المقارن، واستعملت الدراسة الأجنبية الثانية المنهج الاستقرائي.

اختلفت دراستنا مع الدراسات المحلية الثالثة والرابعة والخامسة في طريقة اختيار العينة، فاعتمدت الدراسة المحلية الثالثة على العينة الحصصية، واعتمدت الدراسة المحلية الرابعة على العينة العمدية القصدية، بينما اعتمدت الدراسة المحلية الخامسة على العينة العشوائية البسيطة.

كما ان دراستنا الوحيدة التي أجريت على مستوى جامعة جيجل (هذا من حيث المكان) أما من حيث الزمان تعتبر دراستنا استثنائية بحكم أنها أجريت في توقيت عرفت فيه الجزائر بصفة خاصة والعالم بصفة عامة جائحة كورونا (كوفيد 19)، وهذا يختلف كليا عن الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

مما سبق وبتحديدنا للمسار المنهجي في دراستنا، بوضع الإشكالية والفرضية العامة للدراسة وتجزئتها إلى متغيرات ومؤشرات تدل عليها في الوقع الملموس، وجب علينا الانتقال والتمحيص الدقيق لمتغيرات الدراسة، أين سنقدم لها تفسيرات علمية من خلال عرضها بالتفصيل في الفصول القادمة، سنتطرق على حد سواء إلى ماهية عقلنة التسيير والنظريات التي تناولته وكذا سنتعرف على ماهية السلوك التنظيمي وأهم محدداته، وأهم النظريات التي تطرقت إليه.

الفصل الثاني

عقلنة التسيير

تمهيد

كانت النظرة السائدة في أعقاب الثورة الصناعية للعامل نظرة تشاؤمية، مبدؤها أن العامل كسول ويجب مصلحته، ومن أجل دفعه للعمل لابد من تحفيزه بالمال أو مراقبته من أجل معاقبته في حال الخطأ وقد كان التنظيم يخضع لقيم ومبادئ أرباب العمل بعيدا عن ما هو عقلائي وموضوعي، مما جعل التنظيم يتخبط في الفوضى ما يدخلها في مشاكل عديدة لا تستطيع المنظمة الخروج منها، لهذا جاءت أعمال ومحاولات المنظرين للخروج من هذه الأوضاع، بوضع تسيير عقلائي يخضع لقوانين وتشريعات صارمة لتوجيه العمال وفرض رقابة صارمة تضبط سلوكهم والتخطيط والتنظيم والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف، فلماذا نجد في كل فترة من الفترات الزمنية تراكمية في أعمال المنظرين في هذا المجال وسنحاول في هذا الفصل التطرق لعقلنة التسيير والنظريات المفسرة لها.

أولاً: مفهوم التسيير:

اختلف هذا المفهوم باختلاف اتجاهات المنظرين والباحثين، باختلاف الزاوية التي ينظر إليها الباحث أو المنظر لهذا المصطلح ، حسب حقل اختصاص كل منظر أو باحث ، فلهذا نجد لمصطلح التسيير عدة تعاريف منها:

1- تعريف التسيير

يعرفه العالم فريدريك تايلور على أنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية¹.

أما هينري فايول فيعرفه " أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب².

يعرفه جميل احمد توفيق بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم ، الرقابة، التوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها³. ويعتبر أيضا الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات⁴.

¹ منير نوري: مرجع سابق، ص10

² وفاء رايس: مرجع سابق ص12

³ جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص10

⁴ مصطفى هني: مرجع سابق، ص265

2- المبادئ العامة للتسيير

أ- التخطيط

مفهوم وماهية التخطيط

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط:

فقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹

ويعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية، ويعرف داترسون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة."²

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة."³

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف، وهي عملية تسبق تنفيذ أي عمل وهي سلسلة من القرارات ووضع خطط ملازمة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف

¹ عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر 2008، ص 86

² جميل احمد توفيق: إدارة الاعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ط1، بيروت، 1986، ص 143.

³ محمود عساف: أصول الإدارة، مكتبة لطفي للآلات لكتابة، القاهرة 1982، ص 153

عناصر التخطيط:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- تحديد العناصر كما ونوعا الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف (موارد مادية وبشرية).
- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها.¹

أهمية وفوائد التخطيط:

- يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة الآمال التي يبغى المشروع تحقيقها.
- يبين التخطيط مقدا العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعيتها، سواء كانت مادية أو بشرية.
- يبين التخطيط مقدا الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي.
- التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط الأجزاء المختلفة ببعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.
- يمكن من معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تفاديها أو الاستعداد لها قبل حدوثها.
- بدون تخطيط لا توجد رقابة، لأنه ليس من الممكن التأكد من أن ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد إتمامه، كونه غير معروف بدون وجود تخطيط.²

¹ عبد العزيز النجار: مرجع سابق ص 86

² المرجع نفسه، ص 87

ب - التنظيم**تعريفات التنظيم****التنظيم لغةً :**

النَّظْم، التَّأليف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعته في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيء قرنته بآخر وضممت بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نُظْم.¹

التنظيم اصطلاحاً

هو وظيفة إدارية لها طابعان ، إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم، وفنّي يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة، كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً²

هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف³

فالتنظيم إذاً هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة المستويات والوحدات والعاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة ، هو عملية تنسيق العلاقات الإدارية وتحديد الوظائف والأقسام والوحدات وتقسيم العمل.

عناصر التنظيم:**- الموارد البشرية :**

وتمثل رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يتم العمل ضمن مجموعات رسمية أو غير رسمية، وهي المسؤولة عن كل عمليات التسيير والإنتاج، وهذا لتحقيق الهدف المسطر .

¹ ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم : لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، 1423 هـ . 2003م، (مادة نظم)

² الفيروز آبادي: مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3، 1430 هـ . 2009م، (مادة نظم) ،

1162/1

³ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص184 .

- الهيكل التنظيمي :

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد التدرج الهرمي للسلطة، ويوضح كل الوظائف والمسؤوليات الموزعة على كل مستوى والمهام والأدوار داخل المؤسسة .

- التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا كل الأساليب والآلات ووسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، ولها تأثير كبير على رفع مستوى الإنتاج، وعلى سلوك وتنمية قدرات الأفراد من خلال عمليات التدريب على استعمال هذه التكنولوجيا .

- البيئة :

وهي المحيط الداخلي الذي تعمل فيه كل المؤسسات، كما توجد أيضا البيئة الخارجية وهي كل العوامل السياسية، الاقتصادية والثقافية للمجتمع، التي لها تأثير كبير على العمال، وقوة المنافسة بين مختلف المؤسسات في ترويج المنتجات واحتلال مكانة متقدمة في سوق العمل ويعمل التنظيم على:

- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها .
- تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين .
- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين .
- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

أهداف التنظيم

- أ - وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .
- ب - تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- ج - وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .
- د - إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل .

أنواع التنظيم

التنظيم الرسمي :

هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .

التنظيم غير الرسمي :

هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة، مما قد تصبح هذه العلاقات لها تأثير كبير على إنتاجية التنظيم، وهناك عدة عوامل تتدخل في تشكيل التنظيمات غير الرسمية منها، الوظيفة المتشابهة الخبرة، السن، الحالة الاجتماعية، التوجهات السياسية والدينية، البيئة المحلية والانتماء المكاني كل هذه العوامل وغيرها تساعد في تشكيل الجماعات والتنظيمات غير الرسمية في المؤسسات .

جدول رقم 01 أنواع التنظيمات وخصائصها

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجته مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

مبادئ التنظيم

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحدة إدارية، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي¹:

المبدأ الأول : مبدأ الهدف، أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .

المبدأ الثاني: مبدأ الوظيفة، أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسئولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

المبدأ الثالث : مبدأ التخصيص وتقسيم العمل، أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ،فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر .

المبدأ الرابع: مبدأ وحدة القيادة، لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

المبدأ الخامس: مبدأ نطاق الأشراف، عدد العاملين الذي يشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى

المبدأ السادس: مبدأ تساوي السلطة "الصلاحيات" والمسؤولية

المبدأ السابع: مبدأ المركزية واللامركزية

المبدأ الثامن: مبدأ تفويض السلطة، يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته .

المبدأ التاسع: مبدأ التنسيق، العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

المبدأ العاشر: مبدأ المرونة، أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغيير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، ط7، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 180 - 181

ج- التنسيق

تعريف التنسيق

ويقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، وهو تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.¹

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود

ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- * مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
- * توقيت هذه الجهود .
- * توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه .
- * سبب الحاجة إلى التنسيق : لاختلاف فهم الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة.

مضمون التنسيق :

- * التنسيق مسؤولية المدير ولا تتفك بأي حال عن الوظائف الأخرى .
- * يهدف التنسيق إلى منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- * التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- * التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات .
- * التأكيد على وحدة الجهود: أن الإداري أو المدير يعد توقيتاً لكل جهد من الجهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- * عدم الخلط بين التنسيق والتعاون .
- * الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا.
- * التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون.

¹ الفاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،

✧ التنسيق أشمل وأعم من التعاون

✧ التنسيق عملية مستمرة دائمة .

أهمية التنسيق

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلا بد من التنسيق

وسائل التنسيق

✧ تسلسل الأوامر : كل مرؤوس مسئول أمام رئيسة مباشرة ، وهذه تكمن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين .

✧ القواعد والإجراءات : إذا كان العمل المطلوب مخططاً له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات .

✧ التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف .

✧ استخدام المساعدين في التنسيق : تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق) .

✧ استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة (مبيعات - إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .

✧ اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق

✧ المشروعات : إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين .

✧ المناقشات غير الرسمية .

✧ المنسق الخاص : منسق خاص يقدم نصائح للشركة .

د - الرقابة

التحقق بان التنفيذ يتم وفقاً لما هو مقرر في الخطة وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف نواحي الضعف والأخطاء وعلاجها، وتقادي تكرارها، على أن تتناول كل أوجه النشاط في المشروع وإدارته.¹

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبع لمراجعة التصرفات المالية وتقييم أعمال الأجهزة الخاضعة للرقابة وقياس مستوى كفاءتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية، والتأكد من أن الأهداف المحققة هي ما كان يجب تحقيقه وان تلك الأهداف تحققت وفق الخطط الموضوعية وخلال الأوقات المحددة لها.²

تمر عملية الرقابة بثلاث خطوات أساسية هي :

1- وضع المعيار أو الهدف : لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام وهناك معايير كمية مثل توجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج خلال أسبوع كما يعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثالا آخر للمعيار الكمي بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة والتي يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة أو على أساس رتب المنتجات المباعة مثل رتبة أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها .

2- قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير : أن الملاحظة الشخصية هي من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة ويعطى تدريبات أثناء العمل وتتم ملاحظة أداءه بشكل شخصي عن طريق المشرف لكن هذه الطريقة تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم .

3- التعرف على الانحرافات: المرحلة المهمة هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا يتطلب بالمقابل تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب فمثلاً أن عملية صنع القرار تتطلب التعرف بدقة على المشكلة الرئيسية لعملية انخفاض الأداء حيث أن الأداء غير المرضي

¹ عبد السلام بدوي: الرقابة على المؤسسات العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص87

² محمد عبد الله الشريف: الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية ، دار طويق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، السعودية ،

يكون في العادة مجرد أمر عارض وهذا سيدفع المدير لان يكون تواقا لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضا عما هو مخطط له.¹

أهمية مراقبة التسيير :

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير وذلك من خلال:²

- * تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.
- * تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- * وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- * تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات.
- * إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- * كما يتضح لنا من خلال دور مراقبة التسيير أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:
- * تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشد لموارد المؤسسة.
- * الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها على أحسن وجه.
- * تحقيق الفعالية وهذا بتحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة
- * تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري
- * التأكد من صحة ملائمة الأهداف المسطرة أو المبرمجة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

¹ عبد العزيز النجار: مرجع سابق، ص 231

² محمد الصغير قرشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09/ 2011، ص

ثانيا: مفهوم العقلنة

1- تعريف العقلنة:

وتعني الاحتكام إلى العقل ورفض ما لا يقره أو يقبله، وهذا يتم سواء أن كان في تشخيص المشكلات أو في قرارات حلها أم في وضع القواعد والإجراءات أم في رسم الهياكل وصياغة السياسات الإدارية والتنظيمية، والمراد منها أن تكون مرشدا للسلوك الإنساني في المنظمات.¹

2- ابن خلدون والعقلنة:

ولد بتونس سنة 732 هـ 1232 م، يكاد يتفق الدارسون على أنه هو واضع فلسفة التاريخ والمؤسس لعلم الاجتماع مستقل بموضوعه ومنهجه ومسائله وأول من وضعه على أسسه الحديثة.² لقد كان ابن خلدون كثير التنقل بين البلدان العربية وخاصة بلدان المغرب العربي توفي بالقاهرة سنة 808 هـ 1406 م.

وضع ابن خلدون قوانين العمران ونظرية العصبية وبناء الدولة وأطوار عمرها وسقوطها، وقد اهتم بنظم اجتماعية عديدة كالنظام السياسي والنظام الاقتصادي والعلاقات المتبادلة بينهما، كما اهتم بالمقارنة بين المجتمعات البدائية والحديثة.

ويمكن إجمال إسهاماته بتاريخ الفكر الاجتماعي بالنقاط التالية:³

- ✧ قدم دراسة تاريخية للمجتمع حيث أشار إلى أن المجتمع يمر بثلاث مراحل تاريخية متباينة وكل مرحلة حضارية متصلة بالمرحلة الحضارية التي سبقتها.
- ✧ قسم المجتمع إلى أنواع مختلفة وفقا لدرجة تقدمها الحضاري والاقتصادي والفني وابرز نوعين من المجتمعات البشرية، الأول هو المجتمع الريفي وسماه مجتمع البدو والذي يتميز بظاهرة العصبية، أما الثاني فهو المجتمع الحضري الذي يتميز بمستوى اقتصادي عال وبدرجة كبيرة من التقدم الثقافي والصحي والعمراني...
- ✧ الحركة الاجتماعية في دورة مستمرة وتؤدي وظيفتها بشكل إلی ودائم.

¹ عامر خضير الكبيسي: الفكر التنظيمي بين الحداثة وما بعد الحداثة، دار جامعة نايف للنشر، الرياض 2017، ص100.

² بخته بن فرج الله: مقال بعنوان اسهامات ابن خلدون في بناء نظرية اجتماعية عربية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 21، مارس 2017 ص 10.

³ بخته بن فرج الله، مرجع سابق ص 12

✱ الاجتماع الإنساني ضروري لان الإنسان مدني بطبعه .

✱ لقد كان يدرس الظواهر الاجتماعية في حالتها الساكنة والمتحركة ، فكان يدرس الظاهرة وأجزائها ووظائفها وما إلى ذلك من مسائل الدراسة الستاتيكية (الساكنة) ويدرس في نفس الوقت تطورها والقوانين التي تخضع لها في هذا التطور .

ولم يتوقف ابن خلدون عند علم الاجتماع والعمران البشري فقط، إلى جانب الفلسفة والتاريخ والفلك، كانت له عدت إسهامات في علم السكان والتي تكلم فيها عن القوانين التي يسير عليها التزايد في النوع الإنساني، أين حدد ابن خلدون ان المجتمعات تمر بعدت مراحل تطويرية تؤثر على عدد المواليد والوفيات، حيث يقول أنه في المرحلة الأولى تكون نسبة الخصوبة عالية ترجع إلى نشاط السكان وثقتهم بقدرتهم العالية، أما في المرحلة الأخيرة فتزداد نسبة الوفيات نتيجة الأوبئة والثورات والاضطرابات مما يقلل من نشاط السكان، وبالتالي ينخفض نسلهم وقدرتهم على التناسل، وسبق في ذلك مالتوس ونظريته.¹ كما له أيضا إسهامات في علم التربية ونظرية الدولة والعصبية وعلم الاجتماع الطبي والحضري.

3- اوغست كونت والعقلنة

إن محاولة كونت للتصدي للفوضى التي كانت تسود المجتمعات الغربية عامة والمجتمع الفرنسي خاصة كما وصفها بالفوضى الفكرية، بالفكر الجديد الذي أتى به هو وفلاسفة التنوير، هذا الأخير يقوم على قاعدة أساسية في التحليل ورؤية العالم وتتمثل في الفلسفة الوضعية، فكان كونت متأثرا بالعقلانية العلمية والمجتمع الصناعي وحاول تقديم رؤية جديدة تستند على العقل والواقع، وهذا يوضح تأثير العلوم الطبيعية التي تخرج منها، خاصة عندما أطلق على العلم الذي يدرس المجتمع بالفيزياء الاجتماعية، فأراد من خلال هذا التوجه أن يؤكد على الصرامة والبراهين الواقعية العلمية الدقيقة للسوسيولوجيا حتى تتمكن من الكشف عن القوانين التي تحكم المجتمع، وأسس لذلك كون منهجه في البحث السوسيولوجي على القواعد الأساسية للعلوم الطبيعية التي تعتمد على الملاحظة والتجربة والمقارنة، أراد كونت من خلال هذا التحليل عقلنة السوسيولوجيا وتدقيقها حتى تتمكن من الكشف عن القوانين الاجتماعية والمساهمة في إصلاح المجتمع وتطوره.

¹ المرجع نفسه ص 14

ولقد قسم كونت المعرفة الإنسانية الي ثلاث مراحل هي:¹

المرحلة اللاهوتية: هي مرحلة الإنسان البدائي الذي حاول تفسير الظواهر الاجتماعية بطرق غير علمية خرافية.

المرحلة الميثافيزيقية:

لم تختلف كثيرا عن المرحلة السابقة، حيث انشغل الفكر بالبحث عن علل وأسباب الظواهر الطبيعية، فتجاوز بذلك الفكر الإنساني القوى الخارقة للطبيعة ووصولاً الى قوى الطبيعة ذاتها، فكان التفسير يعزى للشيء نفسه، وإذا كانت المرحلة السابقة سمية بمرحلة طفولة البشرية فهذه المرحلة جسدت شبابها، لكنها في نفس الوقت بقي الفكر الإنساني فيها حبيس الخيال والعواطف وهي بذلك بعيدة عن العقل والواقع.

المرحلة الوضعية:

تحول تفسير الظواهر بالبحث عن الأسباب الحقيقية لها، ولا يتم الوصول إليها إلا عن طريق تطبيق قواعد المنهج الوضعي العلمي والتي تعتمد على الملاحظة والتجربة والمقارنة، وبهذا يستطيع الإنسان أن يصل إلى الكشف عن القوانين الاجتماعية المتحكمة في هذه الظواهر، مما يساعدنا عن التنبؤ ومحاولة إصلاح ومعالجة المشكلات الاجتماعية المختلفة.

4- دوركايم والعقلنة

لقد كان لدوركايم دوراً أساسياً في تأسيس السوسيولوجيا، من خلال سعيه لضبط وعقلنة المجتمعات، من خلال تطرقه الى تقسيم العمل الاجتماعي ومفهوم الضمير الجمعي، وأكد على ضرورة مراعاة الفروق بين الأفراد وميولاتهم، ومن خلال الضمير الجمعي أكد في تحليلاته على خضوع الفرد لقهر المجتمع، كما أكد على القيم والمعايير والأخلاق التي تقوم بعملية الضبط والتحكم في السلوك والممارسة الاجتماعية، بالإضافة الى تطرقه لموضوع الضامن أين قسمه إلى قسمين، تضامن الي ويسود في المجتمعات البدائية التي تحكمها العادات والتقاليد وروح الجماعة، والنوع الثاني يسود المجتمعات الصناعية، التي يوجد بها تقسيم العمل والتخصص الأمر الذي يعزز من الفردانية فيه.

¹ زكري محمد مسعود: أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسة،

5- تعريف عقلنة التسيير

هو مجموعة من الإجراءات والأعمال الإدارية الناتجة عن التفكير العقلي، والتي تعبر عن التفكير والسلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في استراتيجية المؤسسة بطريقة عقلانية علمية.¹

ثالثاً: مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

عرف الإنسان الإدارة تطبيقاً وممارسه منذ زمن قديم عندما أدرك انه لا يمكن أن يحقق ما يريد تحقيقه بالجهود الفردية فقط بل لابد من أن يتعاون مع غيره من اجل ذلك فالإدارة تعود جذورها إلى حضارات قديمة إذ كانت تلك الحضارات على درجه من التنظيم الحكومي المتطور، إذ لا ينكر أن بناء الأهرام كان من أضخم الانجازات في تاريخ الحضارات القديمة وان وضع القوانين ونشرها عند البابليين على ضفاف الرافدين هو عمل إداري ذو تنظيم عال حيث ظهر نظام الحكم الملكي ويعتمد الملوك في تسيير شؤونهم على مجلسي هما مجلس المسنين ومجلس المقاتلين.²

وعرف في الصين القديم أقدم نظام في التاريخ لأشغال الوظائف العامة على أساس الكفاية والمقدرة، ويعتبر كونفوشيوس رائداً في شتى المجالات في الصين القديمة ومن بين أفكاره في الإدارة:

* إذا ما حاول حاكم قيادة الشعب بالسلطة المطلقة وتوقيع شتى العقوبات لإقرار الأمن، فسينشد أفراد الشعب تحاشي العقوبات غير عابئين باحترام السلطان واحترام إرادته، ولكن إذا استعان الحاكم لقيادتهم بالفضيلة وارتكز على العرف والعادات الصالحة التي يوفرها الشعب فعندها يرتبط الناس برابط معنوي متين لتقديم أنفسهم وإصلاح حالتهم.

* على الحاكم أن يقود الناس بالحكمة ويكبح جماحهم باللباقة، فعندئذ يسيطر عليهم الحياء وتسودهم الطيبة والصلاح.

* على الوزير إلا يخادع الحاكم، وله أن يعارضه علناً إذا اقتضى الأمر.

¹ جعيج عقيلة: السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، مجلة

الأداب والعلوم الاجتماعية، العدد 165، ديسمبر، 2016، ص 9 .

² عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي- التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضا للنشر ، ط 1 ، دمشق سوريا، 2004، ص 18.

✻ الناس يفتقدون بالحاكم فإذا صلح حاله صلحت احوالهم ولو ساءت أموره ساءت أمورهم، ان فضيلة الحاكم الصالح تشبه الريح، وفضيلة الرعية تشبه الأعشاب البرية، ولا تملك الأعشاب سوى الانحناء لقوة الريح.¹

أما ما أنجزته الحضارة الإغريقية والرومانية في مجال الري والبناء والأنظمة والقوانين والطرق يدل بصورة أكيدة على وجود إدارة توجه هذه الانجازات .

وفي العصر الجاهلي قبل الإسلام كان شيوخ القبائل هم الإداريون والقادة الذي يديرون ويقودون قبائلهم وفق قوانين وأعراف متعارف عليها بين القبائل وقت السلم والحرب، أين كانوا يخططون وينظمون وينسقون ويراقبون ويوجهون وكل هذه هي الأنشطة الرئيسية للإدارة.

1- الإدارة في الفكر الإسلامي

لقد ساهم الفكر الإسلامي ولا زال يساهم في تطوير علم الإدارة، فمنذ فجر الإسلام كان لعلم الإدارة اهتماما بالغاً من طرف المسلمين بداية من الرسول محمد صلى الله عليه وسلم أو الخلفاء من بعده أو الدول الإسلامية باختلافها، أين كان الفكر الإسلامي يركز على المبادئ الإدارية التالية:²

أ- مبدأ المساواة:

أين اهتم الإسلام بهذا المبدأ، فلا فرق بين البشر الا بالعمل الصالح والتقوى.

ب- مبدأ الشورى:

ويعد هذا المبدأ من المبادئ الأساسية في الإسلام، يحث على الشورى وينهى عن استبداد الحاكم بالرأي، وهذا المبدأ هو ما اصطلح عليه الآن بالديمقراطية ، وقد أكد القرآن الكريم عن الشورى في أكثر من موضع، قال الله سبحانه وتعالى " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فادا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين"³ " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون"⁴ هذا إن المشورة هي السبيل لاتخاذ القرارات.⁵

¹ المرجع السابق ، ص 26

² محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، الإسكندرية 1999 ص 50

³ سورة آل عمران الاية 159

⁴ سورة الشورى، الاية 38

⁵ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 50

ج- مبدأ الحوافز

لقد أرسى الإسلام هذا المبدأ في محيط العمل، فالعاملون رغم أنهم سواسية في خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون في ما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق، لذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته وما يقدمه من عمل وجهد¹، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"²، والهدف هنا هو دفع الناس الى العمل والكد ومضاعفة الجهد لتحقيق الرخاء والكسب.

د - مبدأ تلازم السلطة والمسؤوليات:³

لقد أرسى الإسلام مبدأ الطاعة وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة ولا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، حيث أمر الله سبحانه وتعالى بالطاعة في قوله " يا أيها الذين امنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم، فان تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول أن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر"⁴، والطاعة هنا الأولى مشروطة بشرط جوهرى هو طاعة أولى المر لله ولرسوله، فهي ليست مطلقة بلا حدود. وفي مقابل الطاعة لأولى الأمر الذين تتركز في أيديهم السلطة نجد المسؤولية تقتزن بالسلطة وقد وضح ذلك في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم " ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية على بيت أهل زوجها وهي مسئولة عن عنهم، والخادم راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته.

و - مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة

حيث تقضي القاعدة الإسلامي في هذا المجال بأن يتولى عملا من الأعمال الشخص الأجدر والأصلح، عملا بما جاء في كتاب الله العزيز " أن خير من استأجرت القوي المتين"⁵ وهذه القاعدة تحدد الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر في من يتولى مهام العمل والقيادة، وهذه الصفات هي الأمانة

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 51

² سورة الأحقاف، الآية 19

³ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق ص 52.

⁴ سورة النساء، الآية 59

⁵ سورة القصص، الآية 26.

والكفاءة في العمل الذي يوكل إليه، وقد أكد ذلك الرسول الكريم " من ولى أمر المسؤولين شيئا فولى رحلا وهو يجد من أصلح للمسلمين من فقد خان الله ورسوله" ¹

هـ- مبدأ الرقابة على الولاة وعمال الدولة ومحاسبتهم

ويقوم هذا المبدأ على أساس مراقبة القادة والولاة، ومحاسبتهم على ما يقع منهم من أخطاء او تجاوزات.

بالإضافة إلى هذه المبادئ فقد كان عمر بن الخطاب أول من أنشأ الدواوين في الإسلام أين أنشأ ديوان المال وديوان العطاء وديوان الإنشاء لحفظ الوثائق الرسمية ولقد تطورت هذه الدواوين وزادت في عهد الأمويين والعباسيين، وهكذا يتضح بما لا يدع مجالا للشك أن الفكر الإسلامي قد طور الإدارة والأسس الإدارية ووضع مبادئ الإدارة، سبقت في ذلك احدث ما توصل إليه علم الإدارة الآن من مبادئ وأسس. ²

2- نيكولا ميكيافيلي:

يرتبط هذا الاسم بمفهوم الانتهازية ومقولة الغاية تبرر الوسيلة، فقد قدم في كتابه الأمير عدت نصائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة ولكنه أكد على مفهوم أساسي في القيادة الحديثة وهو موضوع القيادة، وكان سباقا إلى التفريق بين مفهوم السبكة ومفهوم القيادة حيث بين أن القيادة تعتمد على مدى القدرة على إرضاء المرؤوسين، وعلى مدى قبولهم بالرئيس وإعطائه الولاء، وهذه أفكار لم تتغير كثيرا ومنذ القرن السادس عشرة عندما وضع ميكيافيلي كتابه الأمير وحتى الآن، لذلك فهو يستحق الإشارة إلى أن أفكاره لا تزال حاضرة حتى الآن، بل ان المنظور السياسي للتنظيم، الذي يعتبر التنظيم مسرحا سياسيا تتصارع فيه الإرادات وتتحدد السياسات لا يختلف عن نصائح ميكيافيلي للأمير. ³

3 ادم سميث

يرتبط اسمه بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر مما يرتبط بعلم الإدارة ولكنه كان أيضا سباقا في تحديد آليات زيادة الإنتاج، وهو بصدد البحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها فقد توصل إلى مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كما وكيفا، فقد أكد على ضرورة مراعاة مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج، فقد

¹ أ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق ص 53

² المرجع نفسه ص 54

³ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق ص 74.

ذكر في إشارته لأهمية تقسيم العمل والتخصص ان مصنعا للمسامير يوظف عشرة من العمال يمكنه أن يصنع 48000 مسمار بمعدل 4800 مسمار لكل عامل إذ تم تقسيم مراحل الإنتاج بشكل دقيق، بينما لا يتمكن العامل من إنتاج أكثر من 10 مسامير، اذا ما قام كل عامل منفردا بكافة عمليات التصنيع، وقد تم تطبيق هذه المبادئ المهمة على خطوط الإنتاج المختلفة والتي أثبتت نجاعة لا يشك احد في قيمتها، حيث مكن تقسيم العمل مختلف الصناعات من تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تشغيل العمال الغير مهرة بأجور رخيصة وضمان حسن الأداء، وذلك للطبيعة الروتينية والأعمال التي يقومون بها، بفضل التقسيم الدقيق للأعمال، واقتصار المهمات على أعمال جزئية لا تستدعي الا تطبيق التعليمات بالحرفية المطلوبة.¹

¹ المرجع نفسه ص 74 - 75

رابعاً: النظريات المفسرة للعقلنة

مما لا شك فيه أن الفكر التنظيمي مر بعدت مراحل ومحطات حسب التغيرات والتطورات الجارية في الحياة اليومية للإنسان، وقد تبلور عن هذا الفكر عدت نظريات ساهمت بشكل كبير في إثراء الفكر التنظيمي وذلك لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة " وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المنطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري".¹

1- النموذج المثالي البيروقراطي: ماكس فيبر (1864-1920)

لقد اهتم عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** في نمودجه المثالي البيروقراطي على السلطة في التنظيم والطريقة التي تمارس بها وعملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع، على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تتمظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك أن معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد " فيبر " بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم هي:²

1- **السلطة التقليدية:** وهو نوع يرتبط بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة، إذ يتم توريث السلطة له انطلاقا من شخص سبقه، دون الاحكام لقانون يؤهله لذلك. وخضوع الأفراد للقائد (مصدر الشرعية) يكون على أساس علاقاتهم الشخصية به، ويكون اعترافهم به اعترافا بمكانته التقليدية، وهو ما يحكمه العرف، العادات، التقاليد،... ويخضع الأفراد لهذه السلطة على اعتبار أنها غير قابلة للتغيير.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2000، ص 31.

² سيساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2014.

2- **السلطة الكارزمية:** ترتبط هذه السلطة بالصفات الشخصية الفريدة التي يمتلكها الشخص متميزا بها عن أتباعه الذين ينظرون له بعين الإنبهار والتبجيل. ودوام خضوع الأتباع لهذه السلطة مرهون بدوام تميز القائد، فمصدر الشرعية هو الاعتقاد في الصفات الاستثنائية.

3- **السلطة العقلانية أو الموضوعية أو القانونية:** وهي التي تميز المجتمعات الحديثة. ومصدر امتثال التابعين ليس الصفات الشخصية والعادات والتقاليد بل هو القانون، الذي يجعل الإمتثال له من هذه السلطة رشيدة ومحقة لأهداف التنظيم. والتنظيم الذي تسوده هذه السلطة القانونية هو التنظيم البيروقراطي.

و يقوم التنظيم البيروقراطي على المبادئ التالية:

✳ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

✳ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصفة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

✳ تخويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

✳ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف والأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته الغير رسمية، ثم الحد من اثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

✳ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

✳ إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي او هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

- ✳ تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق والسجلات والمستندات، يجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.
- ✳ تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- ✳ تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم، ورفع كفاءاتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.¹

الانتقادات الموجهة للنموذج المثالي البيروقراطي

- ✳ معاملة الفرد في المنظمة على انه آلة، وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.
- ✳ تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ التقديمية والترقية.
- ✳ التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق مزيد من الرقابة والإشراف يعقّبها المزيد من النتائج الغير متوقعة وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة.
- ✳ المغالاة في التأكيد على الرسمية، وقداسة القوانين، مما جعل منها غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق غايات التنظيم.
- ✳ اعتبرت العوامل الداخلية أساسا لنجاح التنظيم مغفلة بذلك العوامل والمؤثرات الخارجية (تنظيم مغلق).
- ✳ التأكيد على الالتزام بالنموذج يعطل روح الإبداع والابتكار ويؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي.²

¹ أ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 34-35.

² مرجع السابق، ص36

2- الإدارة العلمية: فريدريك ويليام تايلور (1856 - 1915)

يعتبر تايلور أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية، فمن خلال تجربته أثناء تقلده عدت وظائف في المصنع وملاحظاته حول طرق وكيفيات العمل، فقد لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، حيث قام بعت تجارب من أجل وضع طريقة علمية وعملية للعمل.

لقد عمل تايلور في مصنع للصلب ، حيث لاحظ أن العمال لا يؤدون عملهم على أكمل وجه مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الأموال، أين بدأ بدراسة حركة العمال في المصنع (الحركة والزمن) ودعا إلى ضرورة التخلي عن الحركات الزائدة والطائشة في العمل، ثم التأليف بين الحركات، ولم يتوقف في دراسته على الحركة والزمن، بل تعدى ذلك إلى دراسته الأدوات والعدد والمواد التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها وشكلها وترتيبها، حتى يسير العامل عمله ويجنبه القيام بمجهود لا داعي له وبذلك يزيد إنتاجه.

ولقد كان الهدف من دراسته الزيادة في الإنتاج، وكان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية، لقد قدم تايلور مبادئ أساسية تسيير عليها الإدارة وهي:

- * إحلال الطرق العلمية مكان الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد وقد أوضح ذلك بدراسة الحركة والزمن.
- * الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم بأفضل أسلوب لانجاز العمل.
- * الاخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث المدير يخطط وينظم أما العامل ينفذ فقط.
- * تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية.¹

نقد التaylorية:

- * اعتبار الإنسان آلة منتجة، وأن سلوكه قابل للتنبؤ والتميط.
- * التقسيم الذري للعمل برزت عنه مساوئ عديدة: التغيب، دوران العمل، الاستقالة حوادث العمل.
- * درست التنظيم على أنه نسق مغلق، وأهملت متغيرات البيئة الخارجية.

¹ احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2016، ص 60-61

✳ إهمالها للفروق الفردية، وفرض طريقة واحدة مثلى للعمل، ونمط واحد للتحفيز، مهمة بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية.

3- التكوين الإداري (نظرية المبادئ الإدارية): هنري فايول (1841-1925)

لقد كان لهنري فايول فضل كبير في مجال الإدارة، ويختلف عن تايلور الذي كان عامل بالمصنع ، أين تقلد فايول منصب مدير في إحدى الشركات في فرنسا، الأمر الذي وقد تعلم من ذلك ، حيث يرى فايول أن كل مصنع له ستة أنشطة وهي:

1- الأنشطة الفنية: الإنتاج.

2- الأنشطة المحاسبية: الجرد، التكاليف.

3- الأنشطة التجارية: بيع، شراء، تبادل.

4- الأنشطة المالية: تدبير احتياجات التنظيم المادية.

5- أنشطة الأمن والصيانة: حماية الممتلكات والأفراد.

1- الأنشطة الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.¹

ويعتقد فايول أن جميع الأنشطة مفهومة وسهلة الانجاز، على عكس الأنشطة الإدارية التي يجب أن تكون لها مبادئ تقوم عليها من أجل تنفيذ هذا النشاط بكفاءة وفعالية، وقد وضع أربعة عشرة مبدأ كالتالي:

✳ التخصص وتقسيم العمل.

✳ السلطة والمسؤولية. عرف فايول السلطة في أنها الحق في إعطاء الأوامر. ولكل سلطة مستوى محدد من المسؤولية.

✳ وحدة الأوامر. فالموظف لا بد أن يتلقى الأوامر من مصدر واحد، وإلا فقد التنظيم الانضباط.

✳ الطاعة والانضباط.

✳ وحدة التوجيه.

✳ المركزية. بمعنى وجود مصدر واحد لاتخاذ القرارات

✳ تدرج السلطة، من أعلى الهرم إلى أسفله (التسلسل الرئاسي وما يتبعه من تسلسل الاتصالات)

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 51-52.

- ✧ التنظيم والترتيب: مكان لكل شخص وكل شخص في مكانه. مكان لكل آلة وكل آلة في مكانها.
- ✧ المساواة والعدالة.
- ✧ مكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم.
- ✧ استقرار العمالة.
- ✧ المبادرة.
- ✧ التعاون والعمل الجماعي.
- ✧ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.¹

لم يسلم هنري فايول من الانتقاد مثل سابقه، أين تعرض للانتقاد لأنه أهمل بيئة العمل الخارجية كما أن مبادئه تحتوي على التكرار مثل وحدة الأوامر ووحدة التوجيه.

4- العلاقات الإنسانية: التون مايو 1880 - 1949

تعود جذور هذه المدرسة إلى أبحاث مايو حول معدلات الإنتاج التي استمرت من 1927 إلى غاية 1932 بمصانع هاوثورن للهواتف.

أين ركز التون مايو في بداية تجاربه على العوامل الفيزيائية مثل الإضاءة، الحرارة التهوية، الرطوبة، وعلاقتها بإنتاجية النساء العاملات في المصنع، ولقد استمرت هذه الدراسة من سنة 1927 إلى غاية 1932، حيث قام الباحث بالتجربة على العاملات بداية بتجربة الإضاءة أين قسم العاملات إلى مجموعات تجريبية وتم تجريب عدت مستويات من الإضاءة عليهم، مروراً بتجربة جدولة العمل والأجور والتحفيزات، كل هذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم.

إلا أنه لم يلاحظ اختلاف في حجم الإنتاج، أين دخلت التجارب في منحى آخر وذلك للوصول إلى الأسباب التي تؤثر في إنتاج العاملات، فقد توجه مايو وفريقه إلى العاملات مباشرة عن طريق المقابلة، حيث بينت النتائج أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما

¹ المرجع نفسه ص 52-53

كان يدور في ذهن العاملين، أين اعتقد أن هناك شيء من وراء التجارب السابقة مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية كي لا تتأثر مصالحهم سلباً.¹

كما قام الباحثون بملاحظة السلوك الجماعي للعاملات، وتوصلوا إلى أن للجماعات غير رسمية من العوامل المسؤولة عن رفع الإنتاجية، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية التي تلعب دوراً هي الأخرى في زيادة أو نقص الإنتاجية.

ويمكن تلخيص مبادئ وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- * العامل عنصر بشري له حاجاته ورغباته.
- * النظر إلى العامل لا كفرد بل كعضو في جماعة.
- * لا تقتصر حاجات العامل على ما هو مادي، بل له حاجات اجتماعية ونفسية، وبالتالي فتحفيزه لا يكون فقط بما هو مادي، بل لا بد من التحفيز المعنوي.
- * لا يحتوي التنظيم على الجماعات الرسمية فقط، بل إن العمال يكونون فيما بينهم جماعات العمل غير الرسمية، ولهذه الجماعات أثرها على سير العمل وعلى أهداف التنظيم. وتتكون تبعاً لهذه التنظيمات شبكة من الاتصالات غير الرسمية.
- * تؤثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومناقشة القرارات التي تخص عملهم تأثيراً إيجابياً على نفسياتهم، وتزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- * ليس العمال تشكيلة واحدة، ولا بد على التنظيم من الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفوارق الفردية.
- * التدريب لا يقتصر فقط على تنمية المهارات الفنية، بل يتعداها إلى المهارات السلوكية (اتصالات، بناء العلاقات، قيادة...).

¹ محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 84

5- تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي

لقد طبق بارسونز نظريته الشهيرة النسق الاجتماعي على التنظيم، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها، ولقد انطلق من تصور مفاده أن التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي اكبر واشمل كالمجتمع، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى إليها النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه.¹

وأوضح بارسونز ان التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، فوضوح وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع ومن اليسير إدراك مشكلاته .

ويذهب بارسونز إلى أن هنالك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على التنظيم مواجهتها بما انه نسقا اجتماعيا وهذه المتطلبات هي:

- **المواءمة:** ويعبر عنه أنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد.
- **تحقيق الأهداف:** ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية من اجل تحقيق الأهداف، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة.
- **التكامل:** يشير الى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 5، القاهرة، 1985، ص 73.

- **الكمون:** ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويشير مطلب الكمون الى مطلبيين وظيفيين توأمين الأول هو تدعيم النمط والثاني هو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها:¹
 - **تدعيم النمط:** ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الادوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والادوار التي يقوم بها الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، وهذا بدوره يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق انسجام وتواءم بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.
 - **احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها:** ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.
- وقد قدم بارسونز بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات مستندا الى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم ، قثمة تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة الموازنة في المجتمع، وأخرى سياسية تسهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف، وثالثة تكاملية ورابعة تسعى الى تدعيم النمط.
- كما أنه قدم تصنيفا داخليا للتنظيم، حل به كثير من المشكلات التي واجهتها الدراسات الامبريقية في مجال التنظيمات، حيث ميز بين ثلاث مستويات او انساق فرعية في التنظيم هي:²
- النسق الفني:** يعنى بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم.
- النسق الإداري:** الذي يتولى الأمور والشؤون الداخلية في التنظيم وهو يتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة ، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وإيجاد عملاء يتولون تصريف او تسويق منتجات التنظيم.

¹ السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 76.

² المرجع نفسه، ص 76.

النسق النظامي: الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.¹

ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف حقيقة أساسية، هي أن لكل نسق فرعي وظائف يؤديها كما أنه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته.²

6- روبرت ميرتون والبدائل الوظيفية

يعتبر ميرتون (البنائية الوظيفية) أول من انتبه للنتائج غير المرجوة للبيروقراطية (الآثار غير المتوقعة).

ويرى ميرتون أن البيروقراطية برشدها وعقلانيتها تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكن الأمر لا يخلو من الخطأ، فهي تهمل شيئا مهما جدا في العمل التنظيمي وهو اتجاهات العاملين ومشاعرهم والتنظيم غير الرسمي.

كما أن القواعد الصارمة التي تسود التنظيم البيروقراطي تؤدي إلى الجمود والروتين. ثم أن التأكيد على القوانين يجعل منها هدفا في حد ذاته، بدلا من أن تكون وسيلة، وبالتالي تتحول الوسائل إلى غايات، وتهمل الأهداف الحقيقية للتنظيم.

وقد طور نظرية تقوم على 3 مفاهيم وأضدادها في تحليل التنظيم:

الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.

المعوقات الوظيفية (اللاوظيفية) مقابل الوظائف.

البدائل الوظيفية مقابل الحتمية الوظيفية.

من خلال هذه المفاهيم، انتقد ميرتون النموذج المثالي البيروقراطي عند فيبر (دون رفضه)

¹ د علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1975، ص 21

² المرجع نفسه، ص 77.

أ- **الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة:** ميز ميرتون بين نوعين من الوظائف التي تسود التنظيمات البيروقراطية:

1- الوظائف الظاهرة: وهي التي يعلنها التنظيم (الجامعة للتدريس)

2- الوظائف الكامنة: وهي التي لم تكن مقصودة ومعلنة

ب- **المعوقات الوظيفية:** كما نجد من إسهاماته **المعوقات الوظيفية**، بطرحه مفهوم **اللاوظيفية** مقابل مفهوم **الوظيفية**، مؤكداً بأن التنظيم قد يكون وظيفياً بالنسبة لمجموعة ما ولا يكون وظيفياً لغيرها.

ولقد تأثر في هذا المفهوم بأراء **دي توكفيل**، الذي اهتم بالمعوقات الوظيفية للنظام الديمقراطي في الو. م . أ ومدى الخطر الذي يهدد هذا النظام (توجه الحكومة الفيدرالية إلى مركزية السلطة).

وبمناقشات **ميتشلز** حول استبدال الأهداف من قبل قادة الأحزاب السياسية وتحكمها في قنوات الاتصال وتركز السلطة لديهم (الأوليغاركية).

وبمناقشات **فيلن** حول **قصور الطاقة المدربة**، إذ أن الفرد قد يدرّب على استغلال طاقاته بطريقة سليمة في العمل، لكن ولظروف جديدة ومتغيرة تصبح طاقاته المدربة غير ملائمة لممارسة العمل الجديد، فيبرز مفهوم **قصور الطاقة المدربة** الذي يؤدي بالعامل لارتكاب الأخطاء في العمل.

كما استخدم ميرتون مفهوم **الذهان المهني** الذي استخدمه **دوي DEWEY** سابقاً، وهو مرض عقلي يصيب العامل نتيجة وتيرة الروتين في العمل. إذ يشعر الفرد بالبلادة والفتور إزاء أعمال معينة، ولا يرغب في أدائها، بينما يشعر بالرغبة في أداء أعمال بعينها. وهو ناجم عن ضغوط التنظيم على الأفراد لأداء مهامهم.

واعتماداً على الأفكار المختلفة لدي **توكفيل**، **ميتشلز**، **فيلن** و**دوي**، نختصر فكرته حول المعوقات الوظيفية في القول بأن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة في المواقف المماثلة، دون مراعاة للتغير بين موقف وآخر. (جمود الاستجابة) ونتيجة لهذا الجمود في الاستجابة وعدم المرونة في علاقة الفعل بالاستجابة، تنشأ نتائج غير رشيدة.

فالتنظيم يمارس أنماطا من الضغط على أفرادها لضمان التزامهم بقوالب محددة من السلوك لتحقيق أعلى درجات الكفاءة. ولضمان ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ به لا بد من وجود مراقبة مستمرة على هذا السلوك (متابعة تنفيذ القواعد والإجراءات) التي تقضي إلى النتائج التالية:

- انحسار العلاقات غير الرسمية. وهو ما يفضي إلى وجود صراع في مناطق تواجد هذه العلاقات.
- تحول القاعدة القانونية من وسيلة إلى غاية، نتيجة اهتمام الأفراد بتطبيقها.
- زيادة استيعاب القاعدة القانونية من طرف الأفراد يمنحهم القدرة على الدفاع عن أنفسهم بتطويع هذه القاعدة لخدمة أغراضهم الخاصة.

إضافة إلى هذا، انتقد ميرتون الرشد والكفاءة في نموذج فيبر، فالواقع يثبت وجود حدود لكل المفاهيم التي طرحها فيبر في نمودجه، والتي تقضي إلى وجود الكفاءة.

فالبنية التنظيمية التي قدمها فيبر - حسب ميرتون - تحمل داخلها مثيرات الخلل الوظيفي، كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية ويبدو ذلك من خلال:

تقسيم العمل: قد يؤدي إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة الهدف الكلي والحقيقي للتنظيم، الأمر الذي يشعره بالاغتراب.

القواعد القانونية المجردة: التي وضعت من أجل تغطية المواقف التنظيمية المختلفة، والفرد مجبر على أن يلتزم بها حرفيا، وهو ما لا يخلو من الخلل الوظيفي، إذ تقتضي الضرورة أحيانا تطويع هذه القواعد أو تجاوزها لتحقيق الكفاءة.

تدرج السلطة: تتمثل مظاهر الهيراركية بتركز الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة عند قمة الهرم، وهذا أمر مقبول إذا تواجد التنظيم في بيئة مستقرة، أما إذا كانت الظروف البيئية غير مستقرة فقد لا تتحقق الكفاءة التنظيمية في حال تركز الخبرة في يد القمة. فقد يحدث خلل وظيفي من خلال إصرار القمة على ولاء وامتنال البقية لهم.

وعلى مستوى التنظيم، أشار ميرتون إلى أن الأفعال الناجحة في الماضي على أساس من التدريب والمهارة، يمكن أن تسفر عن استجابات غير ملائمة في أوضاع وظروف متغيرة.

ج- **البدائل الوظيفية:** وكرد على فكرة الحتمية الوظيفية التي تؤدي إلى الجمود، طرح ميرتون فكرة البدائل الوظيفية، فالهدف الواحد يمكن أن يليه التنظيم بطرق متعددة، فإذا عجز التنظيم عن تحقيق أهدافه بطريقة ما، سرعان ما تنتج أنساقه الفرعية طرقا بديلة لتحقيق الهدف، وهو ما يحقق للتنظيم (النسق) خاصية التكيف. (الضبط لا يتحقق فقط بالقانون).

7-ديناميات التنظيم عند فيليب سلزنيك:

يعتبر فيليب سلزنيك أنه ثمة قوة جوهرية تشكل الأبنية المنظمة ككل التنظيمات الرسمية على أساس معقول وفعال وأهداف محددة ، ويقصد بالتنظيمات الرسمية نقابات العمال والحكومات والشركات والأحزاب السياسية وما شابهها، وهي تنظيم الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة أو بمثابة تعبير بنائي عن الفعل المعقول، ويحاول التنظيم الرسمي تعبئة كل موارده أو إمكانياته الإنسانية والفنية في سبيل تحقيق أهدافه، ويميل الأفراد داخل هذا النسق الى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل وهم يتفاعلون كمجموعات، ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، واثر من ذلك ينخرط التنظيم في سياق تنظيمي اكبر، ومنه فهو يخضع لضغوط البيئة التي يجب ان يتكيف معها، ونتيجة لهذا ينظر للتنظيم على أنه بناء اجتماعي متكيف، ويواجه ما قد ينشأ من مشاكل في بيئته التنظيمية، بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها، فيضع سلزنيك التصور التالي:

التنظيمات الرسمية وضرورة تحديد الوظائف والمسؤوليات وفقا لمجموعة من الأنشطة الممارسة وبتوفير الإمكانيات المادية والبشرية قصد تحقيق الأهداف المرسومة سلفا، ولا ينفي غياب المشكلات التي قد تعترض التنظيم الرسمي، بل يؤكد على وجودها نتيجة للضغوط المحيطة الخارجية ولكن القدرة على السيطرة عليها والتكيف معها هي ما ينتهي اليه هذا التصور، وبهذا يستبعد سلزنيك كليا كل ما من شأنه أن يعرقل أداء التنظيم الرسمي لأهدافه وكأن الأمر في غاية التناغم والتساند الوظيفي الكامل.¹

¹ قروي رفيق، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة سطيف 2 ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية

8- نظرية النظم

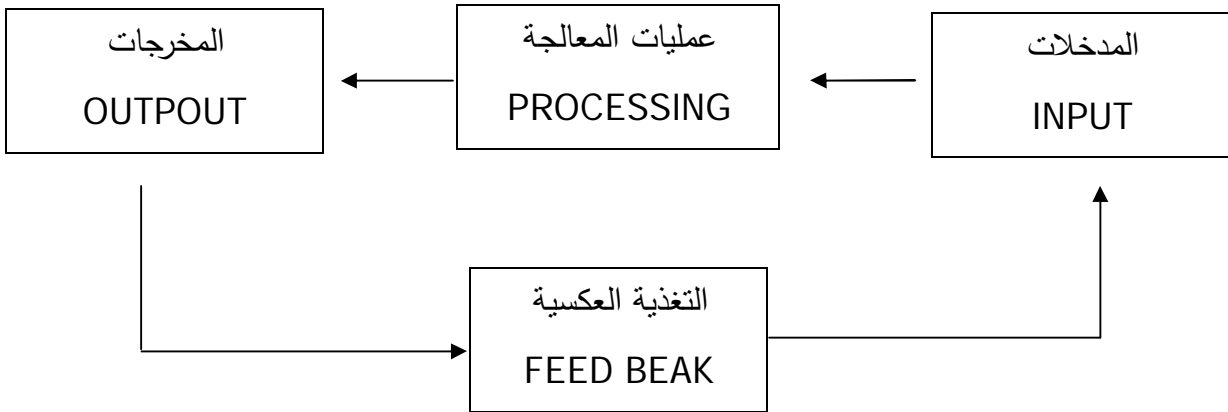
المنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من اجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة، وان المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام، وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم واكبر من مخرجات أي جزء منه، كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.¹

وتدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال عناصرها الأساسية التالية:

- 1- المدخلات: هي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات على المنظمة.
- 2- العملية: ونقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركيب كلها أنشطة تكمل العملية.
- 3- المخرجات: وهي حصيلة العملية والنتائج التي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتاج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.
- 4- التغذية العكسية: وتعني إيصال المخرجات للمجتمع كمرودود يقابل المدخلات المقدمة وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، في ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.

¹ عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 117.

الشكل (01) عناصر النظام



وتطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل المنظمات وتقسيم أدائها، فاستمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن:

❖ التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الايجابي والإبداعي.

❖ التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية وربط النظام بالمخرجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات).¹

و من المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية ما يلي:

◀ أي تغيير تدخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغييرات في الأجزاء الأخرى وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة، ويجب عدم إغفال الروابط بين الفروع والكل.

◀ أن الانفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها يسهل انسيابية المعلومات، ويحقق التغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاضمه، كما يساعد على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.

◀ ان سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط وبمتغيراته البيئية وان مجرد فهم الإنسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظمة او فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية.²

¹ عامر الكبيسي: مرجع سابق ، ص 118

² المرجع نفسه، ص 119

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل المتغير المستقل عقلنة التسيير، من خلال الإحاطة بكل جوانبه من مفهوم ومبادئ من توجيهه وتنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق، كوسيلة من اجل ضبط سلوك الأفراد وتوجيههم داخل المؤسسات، والتطرق إلى الإسهامات المبكرة في الفكر التنظيمي عبر العصور، وكذا أهم النظريات التي ركزت على العقلانية في التسيير، حيث ركزت في البداية على وجود عقلانية مطلقة وحتمية، إلى النظريات التي ترى بوجود عقلانية محدودة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

تمهيد:

يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في التنظيم فهو الركيزة الأساسية الذي يبنى عليه التنظيم باعتباره العنصر النشط والفعال فيه، فيجب أن تهتم المنظمة به من خلال توفير المناخ المناسب للعمل، فلقد سعت مختلف الدراسات والنظريات إلى إبراز الضوابط التي تحكم سلوكه، فالهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه سلوكه وتدفعه لمسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بشخصه أو مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به، من خلال هذا الفصل سنعرف ماهية السلوك التنظيمي والنظريات المفسرة له.

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:**1-تعريف السلوك:**

هو عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر من الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات¹.

2-تعريف المنظمة:

عبارة عن تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس النوادي والمستشفيات².

3-تعريف السلوك التنظيمي:

يرى (العديلي) أن: "السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... إلخ " بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)³.

ويعرف (سيزلاقي ووالاس) " السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في بيئة المنظمات البشرية وأهدافها"⁴.

¹ د محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان ، الأردن، 2015 ص 11

² المرجع نفسه ص11

³ محمود سلمان العميان:مرجع سابق ص 19

⁴ محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 12

يعرف الأستاذان (هودجيتس ووالتمان) " السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"¹

كما يعرفه مصلح الصالح في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، أنه سلوك الأفراد في تفاعلهم الذي يحدث في تنظيم ما.²

ويعرف بأنه: " دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم."³

ويعرف أيضا انه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وأداء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية والغير رسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.⁴

¹ كامل محمد المغربي: مرجع سابق ص16

² مصلح الصالح: مرجع سابق، ص62

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ص 11.

⁴ محمد يوسف القاضي: مرجع سابق ص 12

4- أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي

4-1 أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

يعد العنصر البشري في أي منظمة أو مؤسسة هو الركيزة واللبنة الأساسية لها، ولا بد من دراسة سلوك هذا المورد وفهمه لما له من تأثير كبير على مخرجات المنظمات والأهداف المسطرة لها.

وبدراسة السلوك التنظيمي يساعد المسؤولين على فهم سلوكيات مرؤوسيهـم والتماشـي معها ومحاولة توجيهها لما يخدم النسق العام للمنظمة وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه الأخيرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعد دراسة السلوك التنظيمي في تطوير مهارات المرؤوسين الشخصية والتي تعود هي الأخرى بالإيجاب بالنسبة للمنظمة، وكذلك تمثل أهمية دراسة السلوك التنظيمي في:

- معرفة علاقة التأثير المتبادل بين الفرد والمنظمة.
- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد داخل المنظمة، وذلك بتوفير أماكن وظروف عمل مناسبة.
- اقتراح حلول فعالة لحل المشاكل التنظيمية.
- رسم سياسات تحفيزية وتدريب مناسبة.
- فهم السلوك التنظيمي يسمح بتحقيق فعالية عملية الاتصال.
- معالجة الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات.
- تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخرين.
- تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين..
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية يتطلب من المنظمة دراسة السلوك.

4 - 2 أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك، وهي كالآتي:¹

أ - فهم سلوك العاملين:

و يتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

ب - التنبؤ بسلوك العاملين:

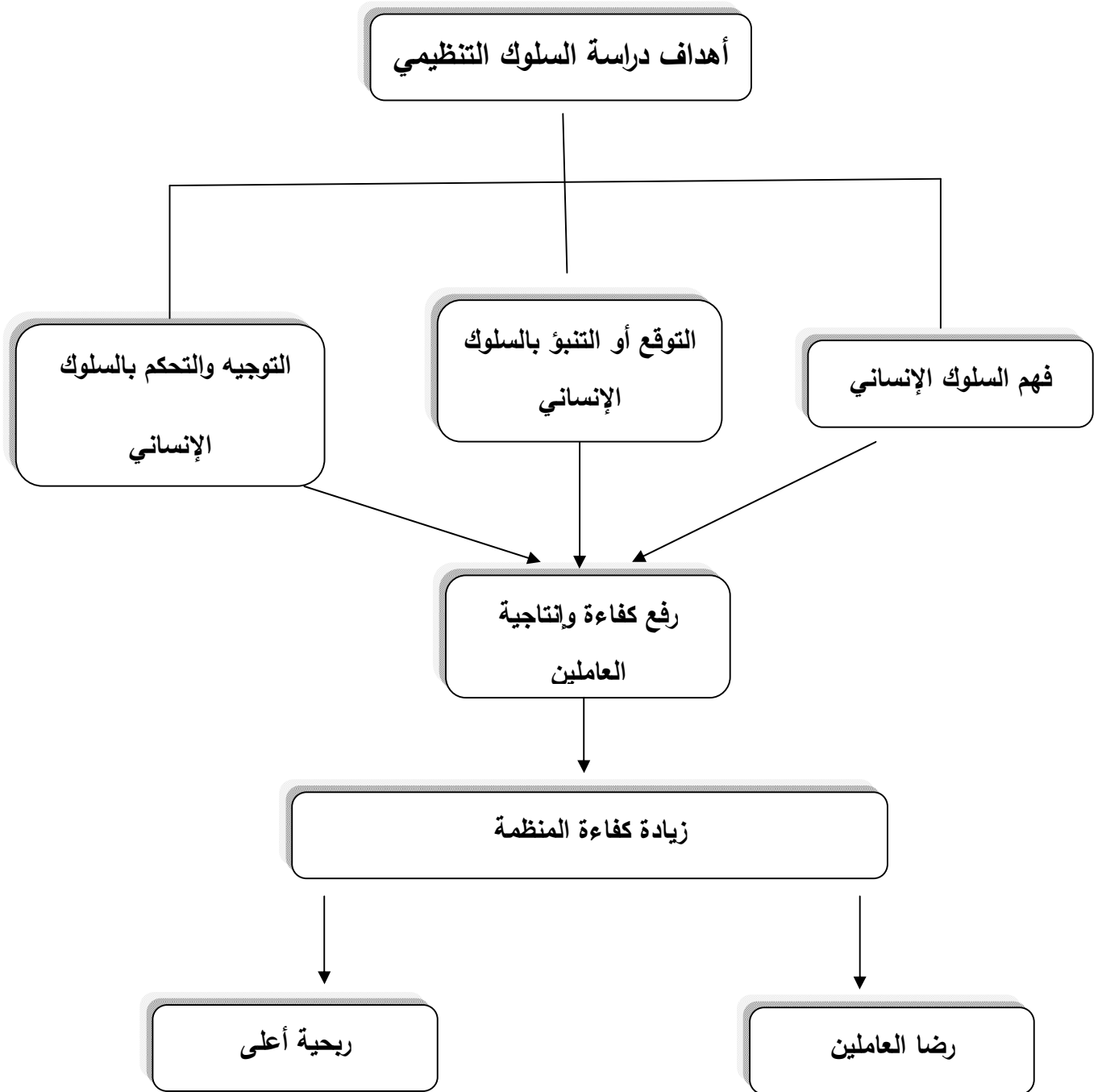
أذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

ج - توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 07-08

الشكل رقم (02) أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، القاهرة،

2001، ص 09

5- عناصر السلوك التنظيمي: ¹**5-1 الأفراد:**

الأفراد هم المكون الأساسي للتنظيم، أين تؤدي الأعمال في التنظيم بشكل فردي أو جماعات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد في حالات متطورة ومتغيرة، وهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

5-2 الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادت ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

5-3 التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً ما يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

5-4 البيئة:

تعمل المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها وفي بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية للمجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 18-19.

جدول رقم 02 عناصر السلوك التنظيمي

عناصر السلوك التنظيمي			
الأفراد	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	البيئة
- الشخصية	-العلاقات الرسمية	- الآلات	- الداخلية: المنافسة وظروف
-المشاعر	-أنواع الوظائف	- الأساليب التكنولوجية	العمل
-التفكير	-التنسيق	في العمل	- الخارجية: العوامل
-الدوافع	-التعاون		السياسية،التعليمية الثقافية،
	-اتخاذ القرارات		الاجتماعية والاقتصادية

ثانيا: العوامل أو المحددات المؤثرة في السلوك التنظيمي

1-:- على المستوى الفردي

أ - الشخصية:

يعتبر تعريف جوردون البورت من التعاريف المشهورة للشخصية، حيث عرفها بأنها " الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الانساني التي تحده قدرته الفريدة على التكيف مع بيئته. بمعنى ان الشخصية تحدد كيف يمكن للشخص أن يؤثر على الآخرين وطريقة فهمه لنفسه، حيث ان كيفية تأثير الفرد على الاخرين تشير الى المظهر الخارجي للفرد وسلوكه، ومعرفة الشخص لنفسه تشير الى مقدار الوعي بان كل فرد ما هو الا شخصية متميزة بما تحويه من قيم واتجاهات ، اما النظرة الذاتية لكل شخص فهي نتاج التفاعل مع البيئة.¹

ومن المحددات الأساسية للشخصية نجد كل من:²

- الوراثة: يرث الفرد من أبويه سمات سواء كانت في البنية الجسمية أو النفسية.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية ص 69

² المرجع نفسه، ص 70-71

- **البيئة:** تلعب الثقافة التي ينشأ عليها الفرد والظروف الاجتماعية وأنماط السلوك العائلية والصدقات والجماعات والتجارب الشخصية دوراً أساسياً في تكوين الشخصية.
- **الموقف:** أن متطلبات الموقف تستدعي جوانب معينة من التصرفات مما يؤثر في تكوين شخصية الفرد.

ب - الإدراك:

يمكن أن يعرف الإدراك أنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم.¹

إن الأفراد يتصرفون بناء على مفهومهم وإدراكهم للحقائق وليس للحقيقة نفسها، ومن هنا نلاحظ أن عملية الإدراك تلعب دوراً حاسماً في التأثير على السلوك الإنساني في التنظيم

ج - التعلم:

يعرف التعلم على أنه التغيير الشبه دائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة و يعرف أيضاً على أنه عملية يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة أن لا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي.

ومن التعريفين نلاحظ التغيير في السلوك الناتج عن التعلم وليس على العملية التعليمية في حد ذاتها.²

ويمكن القول أن للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في التنظيم من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء .

د - الاتجاهات :

وتعني الميل لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة الفرد، والذي سيكون أساساً لقيمة إيجابية أو سلبية.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: المرجع السابق، ص 139

² المرجع نفسه ص 148-149

وهو استعداد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة.

والاتجاهات أمر مكتسب من خلال تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية، وتعتبر حصيلة لخبراته السابقة وقابلة للتغيير عن طريق اكتساب خبرات جديدة.¹

هـ - القيم:

ويعرفها روكيش على انها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الافراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، تقويمات، احكام، تيريرات، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا، فالقيم تختلق عن مفهوم الاتجاهات الذي يرد به الميل أو الاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة.

ولقد اكتشف الباحثين أن للقيم الأثر الكبير في اختيار الفرد للاستراتيجيات والسياسات المعينة من بين مجموعة من البدائل، فأى جهاز إداري لا يعمل من فراغ بل يحصل على منسوبية من مجتمعه الخارجي، ويمكن تحديد أهمية القيم في التالي:

- 1- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات، لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد.
- 2- تؤثر قيم الفرد على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- 3- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل.
- 4- تمثل قيم الفرد الأساس الذي يبني عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام الى هذه المجموعة او تلك.
- 5- تؤثر قيم الفرد على اتخاذ القرارات.
- 6- القيم توجه الفرد إلى كيفية التعامل مع الغير.²

و - الدافعية

الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها، هذه الحاجة تولد لديه نوع من التوتر يدفع الفرد لانتهاج سلوك معين لسد هذا النقص، فالحاجة

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: المرجع السابق، ص 88

² المرجع نفسه، ص 95-96

إلى الطعام تحدث توترا لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام وسد هذه الحاجة، وكذلك بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى، الفيزيولوجية أو السيكولوجية، إثبات وجود، ومساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين قد يكون ايجابي أو يمنعه من القيام بالسلوك السلبي.¹

2- على المستوى الجماعي

إن تجارب التون مايو ومن معه تبين أن للجماعة دور كبير في التأثير على السلوك داخل المنظمات، ولقد استنتج مايو أن الجماعات الغير رسمية تساهم بشكل كبير في طابع السلوك للعمال داخل التنظيم.

فتأثر الجماعة على سلوك الفرد سواء كانت جماعة رسمية وهي الصورة التي يتطلبها التنظيم لتحقيق الأهداف والتي هي في الغالب تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم، أو كانت جماعة غير رسمية التي تتكون استجابة لحاجات خاصة بأعضائها، والتي قد تكون غير منسجمة مع الأهداف التنظيمية، وهي شبكة العلاقات الاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، وتتمثل في جماعات الصداقة وجماعات المصالح وغيرها.

3- على المستوى التنظيمي

أ- المناخ التنظيمي

بأنه مجموعه الخصائص التي تميز البيئة الداخلية المنظمة التي يعمل بها الأفراد تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات.²

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يلي:

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: المرجع السابق، ص 108

² كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص33.

- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل .
- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة).

ب- اتخاذ القرار

تؤثر عملية اتخاذ القرار في السلوك الإنساني داخل المنظمة، وهي عبارة عن إيجاد الأمثل من البدائل في اتخاذ القرارات في المنظمة، فهذه العملية ترتبط بالفرد والجماعة داخل التنظيم وتؤثر في تصرفاتهم وسلوكياتهم وأن المنظمة الناجحة هي من يتخذ المسؤولين عليها قرارات صائبة حسب بعض الباحثين في علم الإدارة.

ج- القيادة

تعتبر القيادة من الوسائل التي تؤثر في الأفراد، فالقائد الناجح هو الذي يحفز ويلهم الأفراد ويكون قدوة لهم ويغير من سلوكياتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك للوصول للهدف الرئيسي للتنظيم، فالقائد الناجح يعتبر معلما وقاضيا ومستشارا ومتحدثا باسم مرؤوسيه، فهو يمني قدرات العمال ويدربهم ويحفزهم ويحمك بينهم ويقينهم وينصحهم ويدافع عنهم، مما يجعل أسلوبه في القيادة يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

د- الاتصال

من خلاله يتم تعديل السلوكيات داخل التنظيم عن طريق رسائل بين أعضائه وذلك لتوفير المعلومات لهم من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة، فالإتصال عملية إدارية تساهم في توصيل المعلومة أو المشاركة وتبادل الأفكار لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى كونه يستعمل كوسيلة فعالة في نشر روح الانتماء للمنظمة والولاء لها، مما يوجه سلوك العمال أو الموظفين إلى الالتزام بالمسؤوليات وتأدية المهام بالشكل اللازم للوصول إلى الأهداف الخاصة لهم والعامّة للتنظيم

ثالثاً: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي

مما لا شك فيه أن موضوع السلوك التنظيمي، أثار الكثير من الجدل عبر مختلف المراحل التي مر بها الفكر التنظيمي سواء من النظريات الكلاسيكية والحديثة، كون الموضوع يرتبط مباشرة واليا مع الإدارة والتسيير، فكل النظريات والمنظرين في المجال التنظيمي يعملون جاهداً إلى معرفة سبل توجيه السلوك الإنساني في المؤسسات، ولقد تطرقنا لبعض النظريات في الفصل السابق، وسنتبعها في هذا الفصل بنظريات التنظيم في جانبها السلوكي.

1- حركة العلاقات الإنسانية

تقوم هذه المدرسة على أفكار التون مايو المستمدة من نتائج أبحاثه الميدانية خاصة في مصنع الغزل والنسيج بفيلا دلفيا ومصانع هاوثون في شيغاغو والتي امتدت من سنة 1927 إلى غاية 1932، ففي مصنع الغزل والنسيج قام بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل لتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها، حيث أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات واتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.

ومن خلال تجاربه في مصانع هاوثون على تأثير الظروف الفيزيائية للعمل على الإنتاجية، أين أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير كبير على العمل والإنتاجية بسبب الظروف الفيزيائية، وتوجد هناك عوامل إنسانية نفسية أخرى تؤثر في العملية الإنتاجية في المصنع، ألا وهي الحاجات النفسية للعامل والجماعات الغير رسمية في العمل، بالإضافة إلى مستويات الإشراف والاتصال، ومن بين أمه المبادئ التي تقوم عليها الحركة نجد:

- التركيز على أهمية العنصر الإنساني في العمل، حيث تنظر المدرسة إلى العامل كعضو في جماعة
- محفزات العمل ليست مادية فقط، وإنما هنالك حوافز نفسية معنوية.
- يكون العاملين في ما بينهم جماعات تسمى بالتنظيم غير رسمي، يكون له تأثير كبير على العمال من حيث الدافعية للعمل أو الانتماء أو الإنتاجية وغيرها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات في العمل تساهم في رفع الروح المعنوية والدافعية للعمل.
- لا يقتصر الاتصال في التنظيم على القنوات الرسمية فقط بل توجد قنوات غير رسمية للاتصال داخل التنظيم، وقد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

- وجود فوارق فردية بين العاملين يجب مراعاتها فلا يعامل الأفراد بالتساوي ولكن بالعدل.

2- نظرية الفلسفة الإدارية: دوغلاس ماك غريغور (1964/1906)

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماك غريغور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به، وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماك غريغور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- أن الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
- لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.
- الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرئوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

نظرية Y :

- توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
- هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
- حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
- الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

وعليه وبناء على ما تقدم يستنتج "ماكغريغور" بأن النظريتين X, Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الإدارة والتسيير. وقام على إثر ذلك إذن بصياغة الطرح الذي يقول بأن نظرية Y ونمط الإدارة أو التسيير الذي ينجم عنها يعد أكثر ملاءمة وتماشيا مع الطبيعة الإنسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا لدى الإنسان، وهو الطرح أو التصور في التسيير الذي يسمح بالدمج ما بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، بحيث يتمكن الفرد من تلبية وإشباع حاجاته الخاصة من خلال إشباع أهداف التنظيم، وتتحدد وفقا لما يأتي:

* تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغيت تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

* تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع في تحقيقها خلال مدة زمنية محددة كأن تكون شهر أو سنة مثلا.

* متابعة انجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة.

* تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، إلى جانب الصيغ والأساليب التي تم إعدادها مسبقا، ومعرفة الانحرافات عنها وتشخيص مسبباتها بموضوعية واتخاذ السبل التصحيحية عاجليا أو وقائيا¹.

3- سلم الحاجات ابراهام ماسلو: 1908-1970 هرم الحاجات:

كان "ماسلو" أستاذا لعلم النفس، متخصصا في دراسة السلوك الإنساني، من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بالدافعية، ودافعية الانسان في العمل بشكل خاص نشر كتابا صار مرجعا حول مسألة الدافعية في العمل وذلك سنة 1954 تحت عنوان الدافعية والشخصية ، "Motivation and personnality"، وقد كان لنظرية" ماسلو "وقعا كبيرا خاصة في الوسط الصناعي .

ولقد حازت أبحاث " ماسلو " وبخاصة نظرية الحاجات شهرة عالمية واسعة.

وفي سياق متصل مع أعمال " مايو "ركز " ماسلو " اهتمامه على تحليل الحاجات عند الإنسان بغرض التوصل إلى فهم ما الذي يبحث عنه الفرد أو الإنسان من وراء عمله أو نشاطه المهني . ولأجل تحقيق قام بصياغة فكرته الموجهة، التي تقول بأن السلوك الإنساني في العمل يكون أكثر تعاونا

¹ خليل محسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن 2007، ص 73.

وأكثر إنتاجا إذا ما وجد داخل التنظيم الفرصة لإنجاز الذات، وتحقيق التفتح الشخصي. لذلك ابتكر " ماسلو " مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات.

ولكي يشرح " ماسلو " هرم الحاجات ميز بين خمس (05) فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في:

الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية : وهي الحاجات الأدنى في ترتيب هرم الحاجات الصاعد من

قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى.

حاجات الأمن : وتمثل هذه الحاجات مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية أو هي الحاجات الثانية

في سلم الحاجات عند " ماسلو ". كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر... إلخ.

حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة: ويقصد بها أن يشعر الانسان بأنه مقبولا من

الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين... إلخ، وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة

لل فرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكات إيجابية.

حاجات التقدير والاعتراف: يرى " ماسلو " بأن الإنسان متى أشبع الحاجات الثلاثة السابقة سيلتفت

إلى هذه الحاجات التي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة بما أنها تتضمن عملية تقدير داخلية كاحترام

الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة، وأن

يحظى باعتراف رفاها، ويلاحظ " ماسلو " أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر

تجريدا، وأعد في الإشباع.

حاجات تحقيق الذات والاكتمال: ومنها مثلا تطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل، وتعتبر

هذه الحادات أعلى الحاجات جميعا في هرم الحاجات عند " ماسلو " في هذا المستوى يصبح الفرد ذاتي

الضبط والتوجيه، بمعنى أن سلوكاته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي

الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءا من بناء الشخصية.

هذا ولا بد من التذكير هنا أيضا بأن " ماسلو " كان قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى

مستويين هما:

المستوى العلوي : ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

المستوى السفلي: ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.

وقد بنى " ماسلو " تمييزه هذا أو بين المستويين العلوي والسفلي من منطلق أن المستوى العلوي يتم إشباعه داخليا، بينما يغلب الإشباع الخارجي على المستوى السفلي، مثلما هي الحال مع الطعام والشراب، الأجور، ظروف العمل...الخ).

إذن تتمحور الفرضية المركزية ل " ماسلو " حول الفكرة التي تقول بأنه عندما تتم تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها .وبالنسبة ل" ماسلو "فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها وبضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى.وقد أكد " مازلو "على أن أي من هذه الحاجات ليست مطلقة لأنه بمجرد إشباعها، تتوقف عن أن تكون مهمة، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها.

إن أعمال " ماسلو " وكما هو واضح تتناقض، أو تتعارض مع أفكار " تايلور " الذي لم يأخذ بعين الاعتبار سوى الحاجات الأولى والثانية في هرم الحاجات الذي قال به " ماسلو ".وبالفعل فإن " ماسلو " استطاع أن يتعرف على الحاجات والدوافع الاجتماعية الأكثر عمقا لدى الإنسان والتي منها كما رأينا حاجات الاعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات¹.

¹سيساوي فظيلة، مرجع سابق، ص 61-62

4- نظرية هيرزبرج ذات العاملين:

قام بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية، حيث أجرى دراسة على ما يقارب مائتي محاسب ومهندس يعملون في عدد من الشركات بولاية بنسلفانيا في أمريكا، استخدم أسلوب المقابلات من خلال إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا عن عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء أو عدم الرضا عن عملك؟

هناك مجموعة من الظروف أو العوامل يؤدي عدم وجودها إلى حالة عدم الرضا والاستياء، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، ويطلق عليها العوامل الوقائية، وتضم:

1 سياسات الشركة وإدارتها.

2 العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين.

3 العلاقات التبادلية مع المشرف.

4 ظروف العمل.

5 الحياة الشخصية.

6 الاستقرار في العمل.

7 المرتب.

8 الإشراف الفني.

9 المركز والمكانة.

هناك مجموعة من العوامل مرتبطة بجوهر العمل فوجودها يؤدي إلى دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا، وهي العوامل الدافعة؛ وتضم:

1 الانجاز.

2 التقدم والترقي في العمل.

3 إمكانية النمو والتطور الذاتي.

4 الاعتراف بالانجاز.

5 طبيعة العمل نفسه.

6 المسؤولية.

انتقادات نظرية هيرزبرج ذات العاملين:

- * اعتماد أسلوب المقابلات المعتمد على تذكر الأحداث الجوهرية أو الحرجة.
- * إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بالتعميم.
- * نظر هيرزبرج للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً وهي بعيدة عن الواقع.
- * تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في إحداث الأثر الدافعي.
- * تركيزها على الرضا وليس على الدافعية.
- * الدافعية ترتبط بالسلوك الموجه لهدف معين.
- * الرضا ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.
- * أهملت الفروق الفردية بين العاملين.

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج

أوجه التشابه

- 1- اتفاق النظريتين في أن العوامل الدافعة أو عوامل الرضا عند هيرزبرج تعادل الحاجات العليا عند ماسلو.
- 2- ركزت النظريتين على العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد (ماسلو) المتعلقة بالوظيفة (هيرزبرج) واعتبرها أساسية في تحقيق الدافعية.

أوجه الاختلاف

- 1- قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل.
- 2- يفسر ماسلو الدافعية من مدخل سيكولوجي يرتبط بالحاجات الخاصة بالإنسان أما هيرزبرج فسرهما من خلال مدخل مرتبط بالوظيفة.
- 3- يرى ماسلو أن الحاجة غير مشبعة هي التي تحرك أو تدفع سلوك الفرد أما هيرزبرج يرى أن الحاجات العليا فقط يمكنها أن تكون دافعاً مع وجود حاجات دنيا غير مشبعة.

5- نظرية الإنجاز دافيد ماكيلاند

لاحظ " دافيد ماكيلاند" أن من بين الحوافز التي تجلب الانتباه أكثر من غيرها وتتحكم في سلوك الفرد وأدائه ، حافز الإنجاز " .و ذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما :

*مستوى الطموح * مستوى الأداء الفعلي (الإنجاز)

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد سقفا لطموحه وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلا . ويتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة، ويمكن تنمية وتطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر .

إن هذه النظرية تمكن المشرفين الإداريين على حث ودفع العاملين على رفع مستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة ومن ثم العمل على تدريبهم وتكوينهم لجبر ذلك النقص والارتفاع بمستوى الأداء والفعالية لدى العامل .

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي الحاجة إلى السلطة ، الحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى التحصيل

(أ) **الحاجة إلى السلطة:** هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة ويميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

(ب) **الحاجة للانتماء:** هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والبهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين وإذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

(ج) **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح ولكنهم يخافون الفشل وعادة ما يختارون ويسلكون الطرق الصعبة ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف، إن فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت

الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن لإدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

وملخص نظريته (دافيد ماكيلاند): (أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم)

6-نظرية التناقض والصراع بين الفرد والمنظمة لأرجيريس

يرى أرجيريس أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة أو أهداف مستقبلية هامة، يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم، غير أن هذه المنظمات ذاتها لا يمكنها القيام بهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم، وهذا يعني أن التنظيم هو إبداع حضاري أو اختراع إداري توصلت إليه البشرية عبر مسيرتها الطويلة لمواجهة تحديات الحياة ومتطلبات العيش والتغيير .

ويمضي أرجيريس في تحليله ليؤكد أن الفرد الذي يعد أصغر نواة في المنظمة هو نفسه يعد منظمة معقدة، وبالتالي فإننا سنجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية تمكنها من النماء والعطاء، بل أن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تتسجم مع غايات المنظمات، أو لا تتلاءم وحجم إمكانياتها المتاحة.

وكثيرا ما تلجأ المنظمات إلى كبح جماح الأفراد، أو كبت رغباتهم وإعاقة نموهم من خلال برمجة سلوكهم وتنميط حركاتهم، وغسل أدمغتهم بما تؤثر على اتجاهاتهم وميولهم وطرق تفكيرهم وعيشتهم، وعندها تصبح المنظمات عبئا على المجتمعات في الوقت الذي أنشأت من اجل خدمتها وتلبية مصالح أفرادها، وهذا هو جوهر الكتاب الذي وضعه أرجيريس حول هذا الموضوع ويثبت فيه وجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص المنظمة التقليدية من شأنه أن يولد الإحباط والصراع والقلق، والتي بدورها تؤدي إلى إشاعة السلوك المعادي والدفاعي من جانب الأفراد، فتنخفض كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل، وتنتهي المنظمة إلى الفشل والتراجع، والسييل الذي يقترحه أرجيريس هو

تطعيم الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة، يذكر من بينها القيادات المركزة على الأفراد بدلا من القيادات المركزة على الإنتاج، والأخذ بفكر إغناء وتوسيع الأعمال وتخفيف الرسمية والهرمية والرقابة.¹

ونوجز هنا أهم الفرضيات التي يطرحها أرجريس عن الفرد والمنظمة:²

أ- أن حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، ومنها المجتمعات الغربية التي نبعت منها هذه النظرية.

ب- ان حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشأت من اجلها يمكن أن تتحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط وبالأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط، غير ان هذه الأدوار غالبا ما تؤدي إلى إحباط لدى الأفراد وتضعهم في دائرة من القلق والصراع الذي ينتهي بهم أحيانا إلى الفشل.

ج- إن الأفراد الأقوياء يميلون إلى أن يتجمعوا معا في علاقات وممارسات غير رسمية تساعدهم على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف، والأمر والنهي الذي يضايقهم ويفقد حريتهم، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي ضروريا إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق الحد الأدنى من مطالبها.

د- أن قدرة الأفراد على امتصاص التوتر وتحمله متباينة من فرد لآخر، ولذلك فان بعضهم قد يتكيف لصالح المنظمة حين يتراجع ليصبح أقرب ما يكون للطفل الاعتيادي المستجيب لكل أمر أو نهي، وقد يتحول الآخرون إلى عدائيين ومشاكسين، فيضرون بذلك المنظمة، ويدفعونها لمزيد من الضغوط والقهر وعليه فان درجة الإضراب والفوضى والفشل داخل المنظمة تزداد بازدياد نضج العاملين، أو بازدياد أجهزة الإشراف والرقابة وتعسف الإدارة أو بكليهما معا.

هـ- أن هذا الصراع والتضاد في ميل الأفراد للتكامل مع الذات ومع الآخرين من جهة أو تكاملهم واستجابتهم للمنظمة من جهة أخرى يؤدي إلى خلق العديد من أنماط السلوك الدفاعي أو الهجومي أو التكيفي، فقد يشترك بعض أفراد المنظمة هارين بجلودهم بينما يرتقي بعضهم مواقع أعلى السلم الهرمي،

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 109-110

² المرجع نفسه ، ص 110-111

بينما يختار فريق ثالث منهم العزلة أو الابتعاد عن كل ما يعرضهم للقلق أو لضرر، فلا يحضون برضى زملائهم ولا رضا الإدارة.

و- أن النمط القيادي في المنظمات ولأساليب استجابتها لسلوك العاملين دورا كبيرا في تأجيج الصراع أو تعقيده ولذلك ينبغي البحث عن الأنماط القيادية المتعددة.

7-نظرية Z لويليام أوشي

قد طور أوشي النظرية المسماة نظرية Z اليابانية والأمريكية في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية البحث في تكامل الممارسات الإدارية .

وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمال، وعوامل أخرى ينصح بها مثل طول مدة الاستخدام، وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية. يلخص الجدول التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z

جدول رقم 03 يبين نظرية Z

التنظيم الياباني	التنظيم الأمريكي
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام طوال الحياة - اتخاذ القرار جماعي - المسؤولية الجماعية - الترقية والتقييم البطيء - آليات الرقابة الواضحة - المسار الوظيفي غير المتخصص - الاهتمام بالعمال كأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام القصير الأجل - اتخاذ القرار الفردي - المسؤولية الفردية - الترقية والتقييم السريع - آليات رقابة ضمنية - المسار الوظيفي المتخصص - الاهتمام الجزئي بالعمال كأفراد
نظرية Z	
<ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الطويل الأجل - اتخاذ القرار بالمشاركة والإرجاع - المسؤولية الفردية - الترقية والتقييم البطيء - رقابة مريحة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية - مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل - الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة 	

خلاصة الفصل

يحدد السلوك التنظيمي للفرد داخل التنظيم من خلال الدور التي تلعبه عقلنة التسيير في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين بتوجيههم نحو تأدية المهام وفرض رقابة على سلوكهم وتنظيم جيد يخلق بيئة عمل بمعاييرها وضوابطها، تجعل سلوك الموظف يلتزم بها، وخلق قيم تنظيمية تجعل الموظف يتحلى بها ليوجه سلوكه نحو تأدية الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية وعرض مختلف المعارف على موضوع الدراسة، إلا أن هذه المعارف تبقى غير كافية لمعرفة أدق التفاصيل حول موضوعنا، لدى وجب علينا دعمه بجانب ميداني يقوم على مبادئ علمية وخطوات منهجية تنير لنا الطريق لمعرفة مختلف خفايا الموضوع وتكسيه طابع منهجي علمي، ونظرا لاختلاف المؤسسات وطبيعتها ونشاطها قمنا باختيار القطب الجامعي تاسوست لأنه الأنسب لنا ولموضوع دراستنا الهادف إلى اكتشاف دور عقلنة التسيير في توجيه سلوك الموظفين، وبعد جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة وترميزها وجدولتها إحصائيا وتمثيلها في منحنيات بيانية، وصلنا إلى مرحلة تحليل هذه البيانات وتفسيرها في ضوء الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة واستخلاص النتائج النهائية والعلاقة بين المتغيرين.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بالقطب الجامعي تاسوست، الواقعة على الشريط الساحلي لمدينة تاسوست ببلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير ولاية جيجل الجزائر، تبعد عن عاصمة الولاية جيجل حوالي 10 كلم تتربع على مساحة تقدر بحوالي 18 هكتار، فتحت أبوابها في السنة الجامعية 2008/2007 تتكون من أربعة كليات، هي كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2- المجال الزمني:

كوننا طلاب بهذه الجامعة، تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مرحلتين نظرا للوضع الصحي الذي مر به العالم والجزائر (جائحة كوفيد 19).

المرحلة الأولى: قبل بداية جائحة كوفيد 19: قمنا في هذه المرحلة بالاعتماد على الملاحظة من أواخر شهر جانفي 2020 إلى بداية عطلة شهر مارس من نفس السنة.

المرحلة الثانية: تحديد مجتمع البحث وضبط عدد أفراد وتوزيع الاستمارات، واستمرت هذه المرحلة من 23 أوت 2020 إلى غاية 03 سبتمبر 2020.

3- المجال البشري والتنظيمي:

يضم القطب الجامعي تاسوست 224 موظفا بمختلف الرتب، موزعين على أربعة كليات هي كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، يعملون بأنظمة عمل مختلفة.

مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع البحث في القطب الجامعي تاسوست، 224 مفردة بمختلف الرتب وهي موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): أفراد مجتمع البحث بمختلف الرتب بكليات القطب الجامعي تاسوست

المرتبة	كلية ع ان اج	كلية ع ا ق ت ع ت	كلية أ ل أ	كلية ح ع س	المجموع
مستشار	/	/	01	/	01
متصرف رئيسي	02	03	01	02	08
متصرف محلل	02	03	/	02	07
متصرف	10	12	09	10	41
مساعد متصرف	03	02	03	02	10
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	02	02	02	07
مساعد مهندس المستوى 1 الإعلام الآلي	03	03	04	03	13
تقني سامي في الإعلام الآلي	01	05	02	02	10
تقني في الإعلام الآلي	03	05	06	03	17
محاسب إداري رئيسي	/	02	/	01	03
محاسب اداري	01	/	01	01	03
ملحق رئيسي للإدارة	03	03	05	03	14
ملحق إدارة	02	01	01	01	05
عون إدارة رئيسي	01	02	01	01	05
كاتبة مديرية رئيسية	07	03	04	05	19
كاتبة مديرية	03	05	03	04	15
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	02	02	/	01	05
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	02	07	04	03	16
مساعد بالمكتبات الجامعية	03	03	06	04	16
عون تقني بالمكتبات الجامعية	01	/	01	01	03
كاتب	01	/	/	/	01
عون إدارة	/	03	/	02	05
المجموع	51	66	53	54	224

ثانياً: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي من أنسب المناهج المستعملة في العلوم الاجتماعية، كونه يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة من الأسئلة هي:¹

- ✓ ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟
- ✓ من أين نبدأ الدراسة؟
- ✓ ما العلاقات بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى؟
- ✓ ما النتائج المتوقعة لدراسة هذه الظاهرة؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضاً قدر من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.²

لهذا ارتأينا من الأنسب أن نتخذ من المنهج الوصفي التحليلي السبيل والطريق المنير لدراستنا.

2- أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يركز عليها الباحث في دراسته ونزوله إلى الواقع وفهمه علمياً وعملياً، مما يتيح للباحث الوصول لبيانات وحقائق ومعطيات أكثر مصداقية، ولقد استخدمنا في دراستنا الملاحظة والاستمارة، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي نخدم بحثنا.

¹ فاطمة عوض صابر، د مرفث على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية مصر، 2002، ص91

² المرجع نفسه، ص 91

أ - الملاحظة:

هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى، وتعرف أيضا على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹

ولقد اعتمدنا على الملاحظة، وقد ساعدنا في ذلك حضورنا الدائم في الجامعة كوننا طلاب فيها مما يتيح لنا الملاحظة المباشرة للسلوكيات والممارسات المختلفة للموظفين داخل الجامعة، أين ساعدتنا في تحليل البيانات.

ب - الاستمارة:

الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، يساعد الملاحظة ويكملها وهو في بعض الأحيان الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.²

"هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، تعتبر الاستمارة ... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن يصيغ الإجابات تحدد مسبقًا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية"³

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان المغلق أو المقيد أو المحدود الخيارات، لأنه يساعد على معرفة العوامل والدوافع والأسباب، لان لهذا الشكل ميزة واضحة وهي سهولة الإجابة على أسئلته، حيث لا يتطلب وقتًا طويلًا من المفحوصين، كما لا يتطلب من المفحوص أن يأتي بشيء من عنده، كما لهذا الشكل من الاستبيان ميزة أخرى تتمثل في سهولة تصنيف البيانات المجمعة.

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، ط 1، بيروت لبنان، 2000، ص 317.

² نفس المرجع، ص 329.

³ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر، 2012،

إشارة:

تعذر علينا استخدام تقنية المقابلة نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد والعالم بأسره بخصوص نقشي جائحة كوفيد19، كون هذه التقنية تعتبر تفاعل واحتكاك مباشر مع المبحوثين الأمر الذي يتنافى مع الشروط والإجراءات الوقائية المتخذة ضد نقشي هذا الوباء.

ثالثا: عينة الدراسة وخصائصها

1- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة لأنها تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى الاطلاع على دور عقلنة التسيير في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين داخل الجامعة، ونظرا لكون مجتمع البحث يتكون من 224 مفردة موزعين على 4 كليات وهي كالتالي:

- ✓ 51 موظف بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
- ✓ 66 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ 53 موظف بكلية الآداب واللغات الأجنبية
- ✓ 54 موظف بكلية الحقوق والعلوم السياسية

وقد ارتأينا اختيار عينة طبقية كون الموظفين موزعين على أربعة كليات مختلفة ولتسهيل الدراسة وجمع بيانات كافية، ولتكون العينة ممثلة تمثيلا جيدا لمجتمع البحث، قمنا باختيار العينة على أساس اختلاف الكليات، وكذلك نظرا لتوزيع الموظفين الإداريين على رتب كثيرة وموضوعنا هو دور عقلنة التسيير في توجيه السلوك التنظيمي لا تهمننا الرتب لأنها متقاربة ومتداخلة، بقدر ما يهمننا توزيع الموظفين على الكليات وجمع بيانات وافية، إذ توجد لدينا أربعة طبقات (كليات)، كذلك عند حضورنا بمختلف الكليات عند الدراسة الاستطلاعية وكون البلاد تمر بمرحلة استثنائية (جائحة كوفيد 19) أخذنا عينة بحجم 30% لتتماشى مع طبيعة الوضع.

حساب حجم العينة:

مجتمع البحث 224 ← 100%

عينة الدراسة n ← 30%

$$67 = \frac{224 \times 30}{100} = \text{عينة الدراسة } n$$

نرمز لمجتمع الدراسة بـ: N

نرمز للعينة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية n1

نرمز للعينة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير n2

نرمز للعينة بكلية الآداب واللغات الأجنبية n3

نرمز للعينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية n4

نرمز لعدد الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بـ d1

نرمز لعدد الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ d2

نرمز لعدد الموظفين بكلية الآداب واللغات الأجنبية بـ d3

نرمز لعدد الموظفين بكلية الحقوق والعلوم السياسية بـ d4

تحسب عينة كل طبقة بالقانون التالي:

$$\text{عينة الطبقة} = \frac{\text{حجم عينة الدراسة } X \text{ عدد مفردات الطبقة}}{\text{مجتمع البحث}}$$

حساب حجم العينة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية n1 :

$$n1 = \frac{d1 \times n}{N}$$

$$15 = \frac{51 \times 67}{224}$$

و منه العينة التي نأخذها من كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية هي 15 مفردة

حساب حجم العينة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير n 2 :

$$n2 = \frac{d2 \times n}{N}$$

$$20 = \frac{66 \times 67}{224}$$

و منه العينة التي نأخذها من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي 20 مفردة

حساب حجم العينة بكلية الآداب واللغات الأجنبية n3 :

$$n 3 = \frac{d3 \times n}{N}$$

$$16 = \frac{53 \times 67}{224}$$

ومنه العينة التي نأخذها من كلية الآداب واللغات الأجنبية هي 16 مفردة

حساب حجم العينة بكلية الحقوق والعلوم السياسية n 4 :

$$n4 = \frac{d4 \times n}{N}$$

$$16 = \frac{54 \times 67}{224}$$

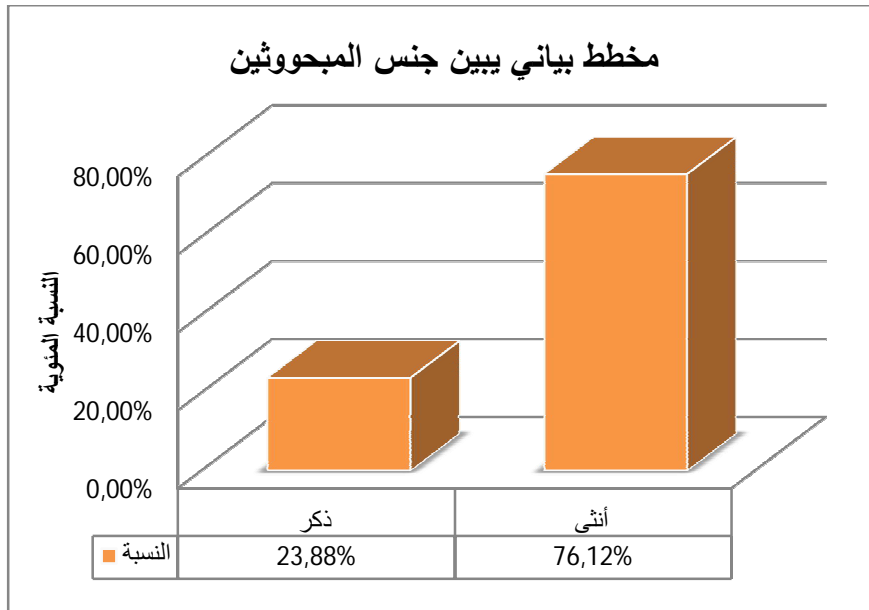
و منه العينة التي نأخذها من كلية الحقوق والعلوم السياسية هي 16 مفردة

2 خصائص العينة:

جدول رقم 05 جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
%23.88	16	ذكر	الجنس
%76.12	51	أنثى	
%100	67	المجموع	

الشكل رقم (03) جنس المبحوثين



يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الموظفين الإداريين بالجامعة من جنس الإناث بنسبة %76.12 ، ويرجع ذلك إلى:

- ✓ طبيعة العمل في الجامعة والذي لا يتطلب جهد وقوة عضلية.
- ✓ اعتماد الإدارة الجامعية على التوقيت اليومي مما يتناسب مع عمل المرأة.

- ✓ عدم وجود مناوبة ليلية للموظفين الإداريين بالجامعة مما يساعد المرأة .
- ✓ هيمنة العنصر النسوي في مجال التخصصات الإدارية بالجامعة الجزائرية.
- ✓ التغيير الاجتماعي للمجتمع الجزائري وخروج المرأة للعمل.
- ✓ تفضيل المرأة للقطاع الخدماتي والمهن الإدارية والتعليمية.

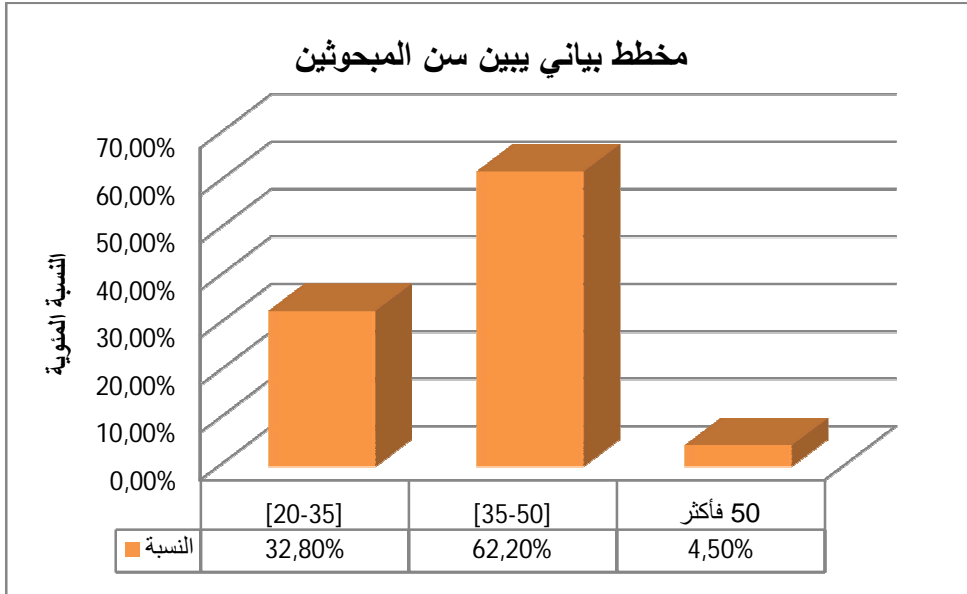
معنى ذلك أن طبيعة العمل في الإدارة الجامعية لا يتطلب جهد عضلي، بل يتطلب الجهد الذهني والفكري مما يتلاءم مع طبيعة جسم المرأة، والطلب عليه من قبل المرأة يفوق الطلب من قبل الرجال، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى هيمنة المرأة في الإدارة الجزائرية بعد التغيير الاجتماعي الحاصل في المجتمع الذي سمح للمرأة بالخروج للعمل واقتحام كل المجالات وتقبل المجتمع لهذا التغيير، مما كسب مجتمعنا خصوصيات سوسولوجية جديدة غير التي كانت سائدة في الماضي القريب.

وعليه يمكن القول أن الطابع الأنثوي يتفوق في المجتمع الداخلي للإدارة بالمؤسسة الجامعية

جدول رقم 06: سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
% 32.8	22	[35-20]	نساء
% 62.7	42	[50-35]	
% 4.5	03	50 فأكثر	
% 100	67	المجموع	

الشكل رقم (04) سن المبحوثين



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية من 35 سنة إلى 50 سنة بنسبة 62.7 %، وهذا يرجع إلى:

- ✓ فئة الشباب تغلب على المجتمع الجزائري.
- ✓ بداية العمل بجامعة تاسوست كان في السنة الجامعية 2008/2007، حيث تم توظيف عدد كبير من الموظفين الشباب.
- ✓ مرور فترة 13 سنة من بداية عمل الجامعة.
- ✓ قانون التوظيف في الوظيفة العمومية يحدد السن اللازم للتوظيف، حيث تنص المادة 78 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشر (18) سنة كاملة"¹.
- ✓ عدد الخريجين الشباب في التخصصات الإدارية أكبر من التخصصات الأخرى.
- ✓ سياسات التشغيل في الجزائر تعتمد على فئة الشباب بالدرجة الأولى في التوظيف.

معنى ذلك أن المجتمع الجزائري مجتمع شاب، وكذلك فتحت الجامعة أبوابها في السنة الجامعية 2008/2007 أين تم توظيف نسبة كبيرة من الشباب بالإدارة، وبمرور 13 سنة من بداية العمل

¹ أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46 ، 2006، ص9.

بالجامعة، أصبحت هذه الفئة [35-50] هي الغالبة على موظفي الإدارة، كما يشترط في التوظيف سن 18 سنة فما فوق، واعتماد سياسات التشغيل على توظيف الشباب لامتناس البطالة من المجتمع، خاصة حاملي الشهادات.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن فئة الشباب هي المهيمنة على البيئة الداخلية للإدارة في جامعة تاسوست.

جدول رقم 07 الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
% 38.8	26	أعزب	الحالة العائلية
% 61.2	41	متزوج (ة)	
% 100	67	المجموع	

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الموظفين في الإدارة الجامعية بالقطب الجامعي تاسوست متزوجين بنسبة 61.2% يرجع ذلك إلى:

- ✓ أغلبية الموظفين الإداريين بالجامعة أقدميتهم تتراوح بين 12 سنة فما فوق.
- ✓ المجتمع الجزائري عرف ارتفاع في نسبة الزواج لدى الشباب في الآونة الأخيرة.
- ✓ أغلبية الموظفين لهم شهادات جامعية ما بين جامعي وبعد التدرج بنسبة 80% .
- ✓ أغلبية الموظفين يتقاضون راتب شهري من بين 30.000 إلى 60.000 د ج.

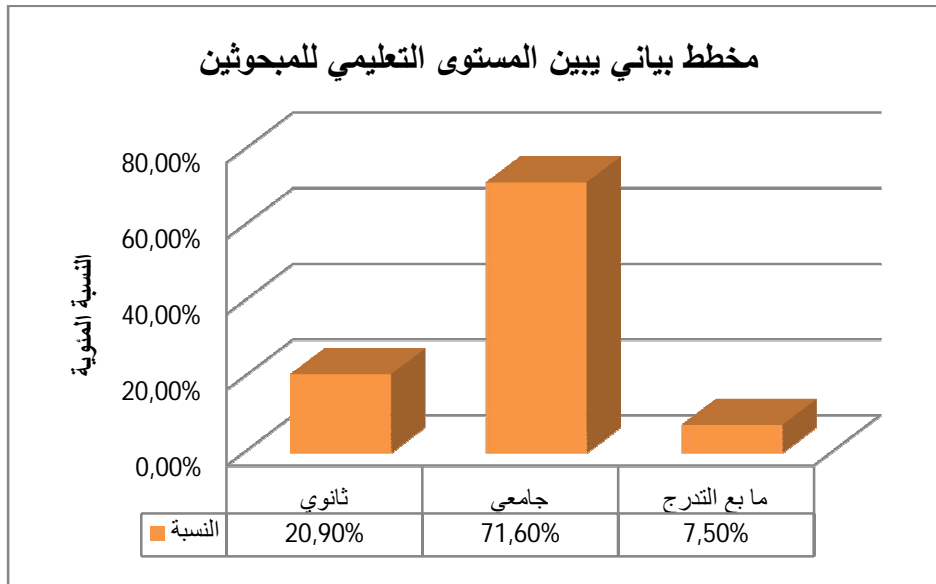
معنى ذلك أن الراتب الشهري والأقدمية في العمل تساعد الموظف على الاستقرار ماديا ومعنويا، وتساعده على تلبية حاجياته من السكن والمعيشة... الخ، بالإضافة كون أغلبية الموظفين من فئة مثقفة تعي جيدا بأنها يجب عليها تحصيل نفسها بالزواج، وثقافة المجتمع حول ظاهرة الزواج التي تعتبره نصف الدين، كل هذه العوامل تدفع الموظف إلى الزواج.

وعليه يمكن الجزم بطغيان فئة المتزوجين على المجتمع الداخلي للإدارة في المؤسسة.

جدول رقم 08 المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
% 20.9	14	ثانوي	المستوى التعليمي
% 71.6	48	جامعي	
% 7.5	05	ما بعد التدرج	
% 100	67	المجموع	

الشكل رقم (05) المستوى التعليمي للمبحوثين



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الموظفين الإداريين بالجامعة لهم مستوى جامعي بنسبة

71.6 % ، بالإضافة لمستوى ما بعد التدرج بنسبة 7.5 %، بنسبة إجمالية:

(79.1 % = 7.5 + 71.6) ويرجع ذلك إلى:

- ✓ طبيعة العمل الإداري يتطلب مستوى علمي جامعي وما بعد التدرج.
- ✓ المؤهل العلمي شرط من شروط التوظيف بالإدارة ، أين نصت المادة 79 من الأمر 03-06 المؤرخ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل العلمي بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"¹.
- ✓ أغلب الرتب في الإدارة الجامعية يتطلب الالتحاق بها المستوى الجامعي.

معنى ذلك أن الوظيفة الإدارية بالجامعة تتطلب جهد ذهني وفكري بالإضافة إلى خبرات عالية في التحكم في الوسائل التقنية الموجودة بالادارة والأنظمة المستعملة بها مما يتطلب مورد بشري ذو مستوى جامعي، وتوظيف حاملي الشهادات الجامعية، الأمر الذي يرجح كفة هذه الأخيرة على الفئات الأخرى.

ومنه فئة الموظفين الإداريين حاملي الشهادات هي التي تغطي على العمل الإداري داخل الجامعة.

جدول رقم 09 الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
18 %	12	[05 -01]	الأقدمية في العمل
20.8 %	14	[11-06]	
61.2 %	41	12 فأكثر	
100 %	67	المجموع	

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية الموظفين الإداريين لهم اقدمية في العمل بـ 12 سنة فما فوق بنسبة 61.2%، ويرجع ذلك إلى:

¹ المرجع السابق، ص9.

- ✓ فتحت أبواب القطب الجامعي تاسوست بالسنة الجامعية 2008/2007.
- ✓ شغور المناصب الإدارية وتوفرها عند بداية العمل بالجامعة لأول مرة .
- ✓ استقرار الموظفين الإداريين بإدارة الكليات بالجامعة.
- ✓ طبيعة الوظيفة المحترمة بالجامعة ونظرة المجتمع لها.

معنى ذلك أن فترة بداية عمل الجامعة أكبر من 12 سنة، أين تم توظيف عدد معتبر في البداية كون المناصب شاغرة ومتوفرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى طبيعة الوظيفة المحترمة بالجامعة ونظرة المجتمع لها تكسب الموظف الإداري بالجامعة مكانة مرموقة بين أقرانه والمحيط الخارجي للجامعة، الأمر الذي يدفعه للاستقرار بالوظيفة، كذلك نجد لهذه الفئة خبرة لا بأس بها مما يساعد على تسيير شؤون الإدارة داخل الجامعة.

ومنه الموظفين الإداريين بالجامعة الذين لهم اقدمية 12 سنة فما فوق هي الفئة الغالبة في إدارة الجامعة.

جدول رقم 10 الدخل الشهري للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	الدخل الشهري
29.9 %	20	أقل من 30.000	
64.2 %	43	[60.000-30.000]	
6.0 %	04	60.000 فأكثر	
100 %	67	المجموع	

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الموظفين يتقاضون راتب شهري من 30.000 إلى 60.000 د ج بنسبة 64.2 % ويرجع ذلك إلى:

- ✓ تصنيف الأجور حسب الرتب الإدارية وما يعادلها من شهادات.
- ✓ أغلب الموظفين بالإدارة الجامعية يمتلكون اقدمية في العمل.
- ✓ الترقية في الوظيفة.

معنى ذلك إلى أن أغلبية الموظفين الإداريين لديهم مستوى جامعي فما فوق مما يقابلها حسب تصنيف الوظيف العمومي من [10 - 15] وهذا حسب المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المؤرخ في 28 سبتمبر 2014 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.¹

هذا من جهة والترقية في الوظيفة يكون ضمن هذا المجال من جهة أخرى، كذلك الأقدمية في العمل تزيد من الدرجات مما يكسب الموظف نقاط إضافية وهذا ما يقابل الأجر الغالب عند المبحوثين. ومنه أغلبية الموظفين الإداريين في الجامعة يتقاضون راتب شهري [30.00 - 60.000] وهي الفئة المهيمنة في إدارة المؤسسة.

¹ مرسوم رئاسي رقم 14-266 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1435 الموافق 28 سبتمبر سنة 2014 ، يعدل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

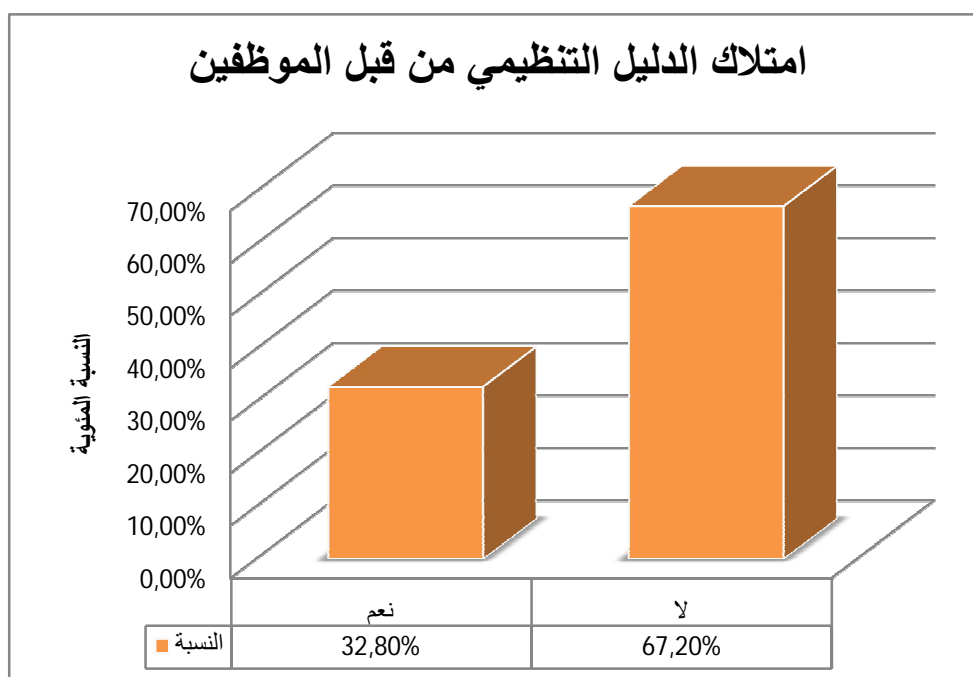
رابعاً: معالجة البيانات ومناقشتها وتحليلها في ضل الفرضيات

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها

جدول رقم 11 امتلاك الدليل التنظيمي من قبل المبحوثين

النسبة	التكرار	امتلاك دليل تنظيمي
%32.8	22	نعم
%67.2	45	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (06) امتلاك الدليل التنظيمي من قبل الموظفين



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين بإدارة الجامعة لا يمتلكون دليل تنظيمي وهذا

بنسبة 67.2 % ، ويرجع ذلك إلى:

- ✓ اعتماد طرق أخرى في توفير المعلومات.
- ✓ الإدارة لم توفر الدليل التنظيمي للموظفين إلا بنسبة قليلة.
- ✓ توفر الدليل التنظيمي لدى فئة معينة بإدارة الجامعة.

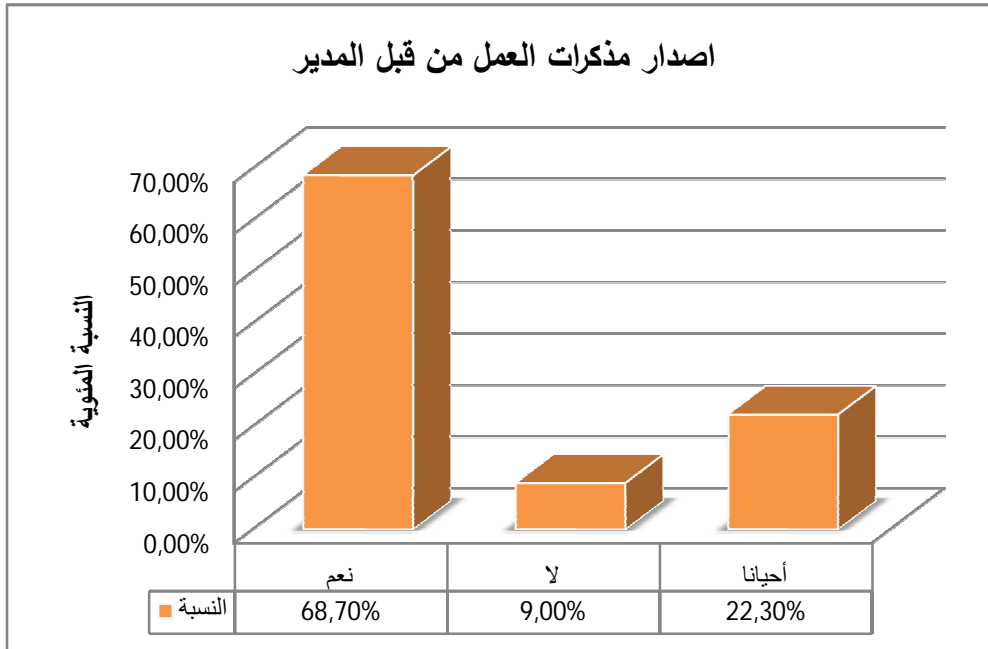
هذا يعني أن طريقة التسيير داخل المؤسسة لا تهتم بتوفير الدليل التنظيمي لجميع موظفيها ومحصورة فقط لفئة معينة في الإدارة تتمثل في رؤساء المصالح والأقسام، هذا من جهة ومن جهة أخرى اعتماد طرق بديلة، تتمثل في إصدار مذكرات العمل وعقد الاجتماعات الدورية للموظفين من أجل توفير المعلومات الكافية لضمان السير الجيد لإجراءات العمل، هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 12 اعتماد الإدارة على إصدار مذكرات العمل ونتائج الجدول رقم 14 حول عقد المدراء ورؤساء المصالح اجتماعات دورية مع الموظفين، واعتبارهما وسيلتين ناجعتين في توجيه سلوك الموظفين في تأدية المهام.

يتضح لنا جليا أن الموظفين الذين لا يمتلكون الدليل التنظيمي هي الفئة الأكثر داخل إدارة الجامعة واعتماد الإدارة على وسائل أخرى لتوفير المعلومات لهم.

جدول رقم 12 إصدار مذكرات العمل من قبل المدير

النسبة	التكرار	إصدار المذكرات
68.7%	46	نعم
09%	06	لا
22.3%	15	أحيانا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (07) إصدار مذكرات العمل من قبل المدراء



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين بالإدارة بينوا أن المدير يصدر مذكرات العمل وذلك بنسبة 68.7 % ويرجع ذلك إلى:

- ✓ اعتماد الإدارة الجامعية على المذكرات المكتوبة في سير عمل الإدارة.
- ✓ اعتماد الإدارة الجامعية على الوثائق الرسمية في تسيير شؤون العمل.
- ✓ حرص المدير على ضمان سير إجراءات العمل بالشكل الصحيح.
- ✓ اعتماد الإدارة على الاتصال الرسمي النازل غير المباشر (الكتابي).

هذا يعني أن إدارة الجامعة تعتمد على الوثائق الرسمية، وذلك بالرجوع إليها عند حدوث الأخطاء، ويعتمد عليها المسؤول عند اتخاذ الإجراءات التأديبية في حق المقصرين في تطبيق مضمون هذه الأخيرة، وتعتبر هذه الوسيلة الأنجع في تسيير شؤون العمل، هذا ما يؤكد لنا الجدول رقم 13 الذي يبين تقيد الموظفين بمذكرات العمل، أين كانت نسبة عدم التقيد بالمذكرات من قبل الموظفين 1.5% .

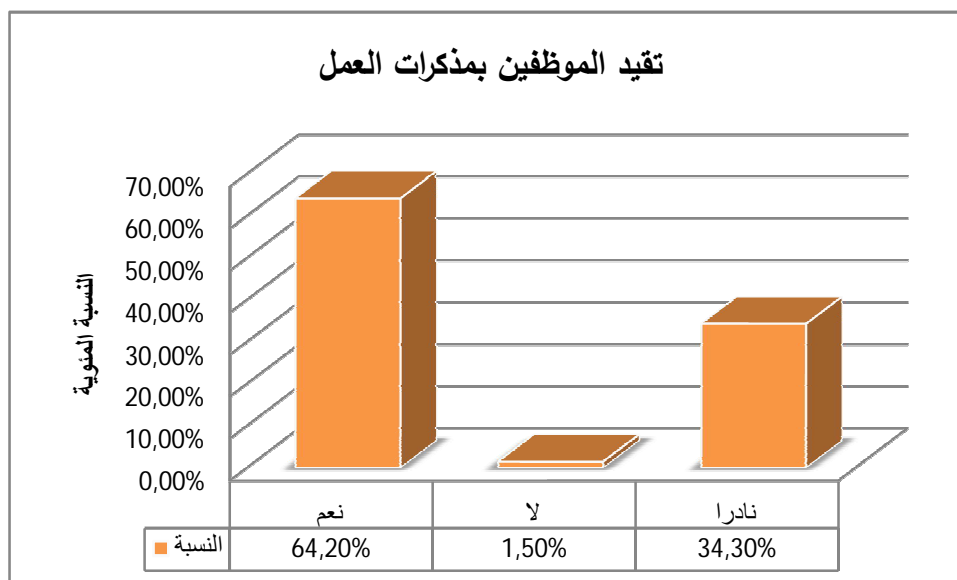
كما أن الإدارة تعتمد على الاتصال الرسمي مع موظفيها باستعمالها واعتمادها على الوثائق والمذكرات المكتوبة، وهي وسيلة فعالة في توصيل المعلومات وإجراءات سير العمل بطريقة صحيحة وواضحة، مما يضمن التوجيه الجيد للموظفين أثناء العمل وتنويرهم للتطبيق الصحيح للإجراءات.

إصدار مذكرات العمل هي الوسيلة المهيمنة على سير إجراءات العمل في إدارة الجامعة

جدول رقم 13 تقيد الموظفين بمذكرات العمل

النسبة	التكرار	التقيد بالمذكرات
64.2%	43	نعم
1.5%	1	لا
34.3%	23	نادرا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (08) تقيد الموظفين بمذكرات العمل



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة الموظفين الذين لا يتقيدون بمذكرات العمل تكاد تكون معدومة بنسبة 1.5 % ، بينما نسبة الموظفين الذين يتقيدون بها تعادل 64.2% ، يدل ذلك على أن أغلب الموظفين يتقيدون بالمذكرات ، ويرجع ذلك إلى:

- ✓ وعي الموظفين بأن التقيد بالمذكرات يساهم في تأدية المهام بشكل جيد.
- ✓ تفادي الإجراءات التأديبية من قبل الموظفين.
- ✓ المحافظة على سمعة الموظف مع الزملاء أو الرئيس.

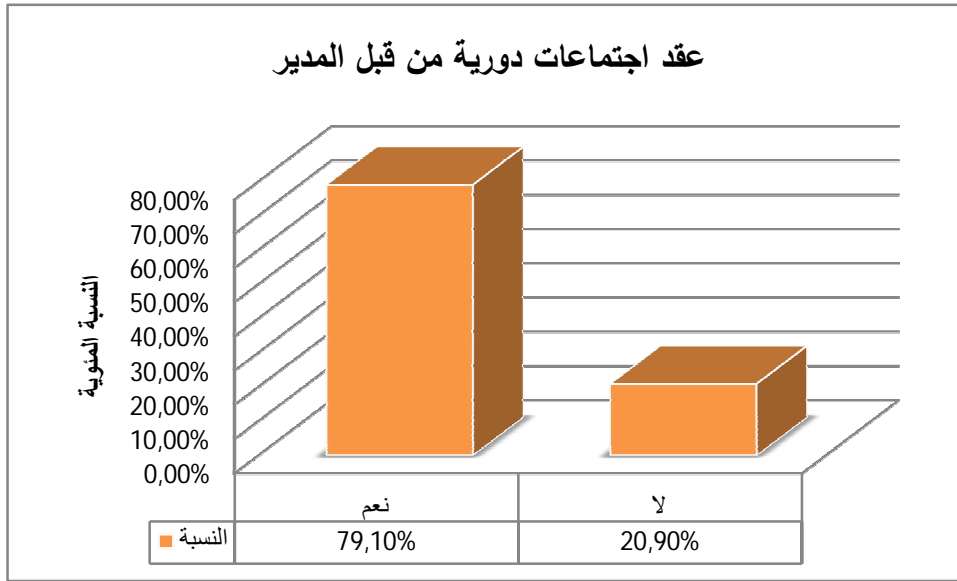
يعني هذا أن الموظفين في الإدارة الجامعية لهم درجة لا بأس بها من الرشد، وهذا ما تبين لنا سابقا في الجدول رقم 08 الذي يبين أن أغلبية الموظفين بالإدارة الجامعية لمه تأهيل علمي مما يكسبهم ثقافة الانجاز وإتمام المهام وتشبع هذه الفئة بالثقافة السائدة في المجتمع حول "عدم أكل مال السحت"، هذا من جهة ومن جهة أخرى وما يظهره لنا أرقام الجدول رقم 16 الذي يبين لنا نسبة 88.06 % صرحوا لنا أنه عند الإخلال بإجراءات العمل يتخذ ضد الموظف إجراءات تأديبية، هذا يعني أن الموظفين يعلمون بخطورة الإخلال بالتقيد بالمذكرات والذي يؤثر على مكانتهم الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه، بالإضافة إلى التأثير على المسار المهني للموظف فعند تراكم الأخطاء والعقوبات التي قد تصل حتى الفصل من الوظيفة، مما يساعد في توجيه الموظفين في مختلف مراحل تأدية المهام وإتمامها على أكمل وجه دون الوقوع في الأخطاء وبالتالي يتم التطبيق الصحيح للإجراءات.

هذا يعني أن أغلبية الموظفين في الإدارة يتقيدون بمذكرات العمل الصادرة

جدول رقم 14 عقد اجتماعات دورية من قبل المدير

النسبة	التكرار	عقد اجتماعات دورية
79.10%	53	نعم
20.90%	14	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (09) عقد اجتماعات دورية من قبل المدير



من خلال أرقام الجدول نلاحظ انه تعقد اجتماعات دورية بإدارة المؤسسة بنسبة 79.10%

ويرجع ذلك إلى:

- ✓ حرص المدير ورؤساء المصالح على السير الحسن للعمل.
- ✓ وجود اختلال أو نقائص في سير العمل ومعالجتها.
- ✓ شرح التعليمات والتوصيات الصادرة من الإدارة العليا.
- ✓ الاتصال المباشر مع المرؤوسين، ومشاركتهم بالمعلومات الخاصة بالعمل

بمعنى أن المدراء ورؤساء المصالح في الإدارة الجامعية يعقدون اجتماعات دورية مع المرؤوسين، وذلك للسير الجيد للعمل في الإدارة والتوصل إلى النتائج والأهداف المرجوة للإدارة وما تتطلع له مستقبلا، بالإضافة إلى تشخيص المشكلات ومعرفة مسبباتها وتحليلها ووضع إجراءات واطر تنظيمية للحد من هذه المشكلات، من خلال توعية الموظفين عن النتائج المترتبة من جراء هذه المشكلات وخطورتها، ومنح إرشادات وتوصيات للموظفين حول ذلك، كذلك تسمح هذه الاجتماعات بتفسير وتوصيل كل ما هو جديد ويتعلق بسير إجراءات العمل الصادرة من الإدارة العليا وإحاطة الموظفين الإداريين بها، بالإضافة إلى أن هذه الاجتماعات تعتبر اتصالا مباشرا بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقرب المسافة بينهم مما يساهم في توطيد العلاقة بينهم وخلق جو من الثقة الذي يساهم بدوره في توجيه الموظفين نحو تأدية

مهامهم بحيوية ونشاط والتقبل بصدر رحب ما يوكل لهم من مهام، مما يزيد من إتقان العمل، وبالتالي عدم الوقوع في الأخطاء ما يضمن التطبيق الصحيح للإجراءات.

ومنه داخل إدارة الجامعة يعقد المدراء اجتماعات دورية مع الموظفين

جدول رقم 15 التطرق للأخطاء وتصحيحها من قبل المدير

النسبة	التكرار	التطرق للأخطاء وتصحيحها
70.15%	47	نعم
29.85%	20	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين صرحوا بأنه يتم التطرق للأخطاء وتصحيحها من قبل المدير عند عقده للاجتماعات الدورية بنسبة 70.15% وهذا يرجع إلى:

- ✓ البحث عن المشكلات ومعالجتها.
- ✓ توضيح الأخطاء للموظفين وتحديد بدقة موقع الإخلال بإجراءات العمل.
- ✓ تحديد المسؤوليات المترتبة عن هذه الأخطاء.

معنى هذا أن المدير يسعى إلى السير الجيد للعمل، من خلال متابعته للموظفين وأعمالهم ومعالجة كل خلل يصادف سير العمل، كما يقوم المدير بالتقريب الدقيق لمواقع الخلل أثناء تأدية المهام من قبل الموظفين وإحاطتهم بها والنتائج المترتبة عنها، حيث عند معرفة المشكلة وأبعادها تسهل عملية مراجعتها وتصحيحها، كذلك يوضح الرئيس أو المدير ويحدد المسؤوليات عند ارتكاب الأخطاء من قبل الموظفين ويعطي لكل ذي حق حقه وهذا يوحى للموظفين وجود عدل ومساواة، وهذا ما تؤكد نتائج الجدول رقم 16 الذي يبين الإجراءات التأديبية في حالة الإخلال بسير العمل أن 88.06% من

المبحوثين صرحوا لنا أنه تتخذ إجراءات تأديبية في حق المخالفين لسير العمل، مما يدفع الموظفين إلى تفادي الوقوع في الأخطاء وتحمل المسؤولية المنجزة عنها، وبالتالي التطبيق الصحيح لإجراءات العمل.

على هذا عند الإخلال بإجراءات سير العمل تتخذ الإجراءات التأديبية في حق المخالفين.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم **12** بخصوص إصدار مذكرات العمل ونتائج الجدول رقم 14 بخصوص عقد اجتماعات دورية من قبل المدير تبين أنه يوجد توجيه جيد للموظفين من خلال إصدار مذكرات العمل، عقد الاجتماعات الدورية للموظفين من قبل المدير، حيث تعتبر هاتين الأخيرتين من بين الوسائل المستعملة في توجيه سلوك الموظفين في انجاز المهام المنوطة بهم.

هذا ما أكدته لنا نتائج الجدول رقم **13** المتعلق بتقيد الموظفين بمذكرات العمل الذي يثبت أن اغلب الموظفين يتقيدون بمذكرات العمل، هذا الأمر يؤكد لنا أنه يوجد توجيه جيد للموظفين، وما نتائج الجدول رقم **11** الخاص بعدم امتلاك الدليل التنظيمي من أغلبية الموظفين ويرجع ذلك إلى تمركز هذا الدليل التنظيمي عند رؤساء المصالح والأقسام الذين بدورهم يوصلون المعلومات الضرورية لتأدية المهام للموظفين عن طريق الاجتماعات الدورية ومذكرات العمل، هذا من جهة.

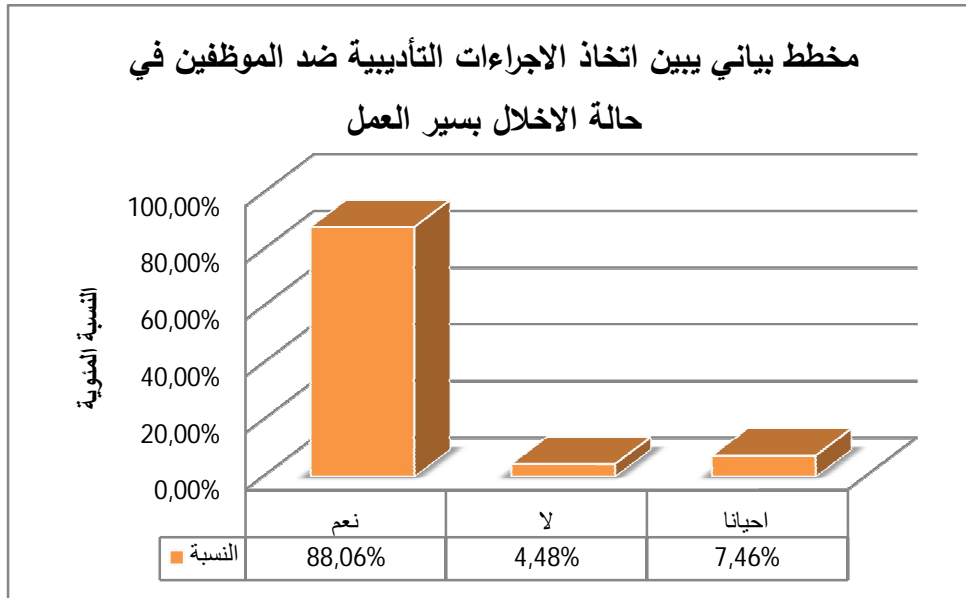
من جهة ثانية ومن خلال نتائج الجدول رقم **15** المتعلق بالتطرق للأخطاء وتصحيحها من قبل المدير والجدول رقم **16** أخذ إجراءات تأديبية في حالة الإخلال بسير العمل مما يدفع بالموظفين إلى تفادي الوقوع في الأخطاء وبالتالي التطبيق الصحيح لإجراءات العمل.

مما سبق يتضح لنا جليا أن نتائج تحليل الجداول جاءت مطابقة للفرضية الجزئية 1 التي تنص على أن التوجيه الجيد للموظفين يضمن التطبيق الصحيح للإجراءات.

جدول رقم 16 اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين في حالة الإخلال بسير العمل

النسبة	التكرار	الإجراءات التأديبية
%88.06	59	نعم
%04.48	03	لا
%07.46	05	أحيانا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (10) اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين في حالة الإخلال بسير العمل



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بأنه تطبق الإجراءات التأديبية في

حالة الإخلال في سير العمل بنسبة %88.06 ويرجع ذلك إلى:

- ✓ التطبيق الصارم للقوانين واللوائح التنظيمية.
- ✓ المتابعة الجيدة لسير إجراءات العمل من قبل الرؤساء.

✓ الاعتماد على أسلوب العقاب.

بمعنى أن الإدارة الجامعية من خلال التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح والقواعد التنظيمية ما يضمن السير الجيد للعمل، ويسهر المسؤولين على متابعة سير شؤون العمل من خلال التفتيش الجيد والكشف عن الأخطاء وتحديد المسؤوليات هذا ما يؤكد الجدول رقم 18 الذي يبين أن نسبة 58.2% من الموظفين أقروا بوجود عمليات تفتيش دورية أو مفاجئة، ما يضمن رقابة أثناء العمل ومعرفة كل صغيرة وكبيرة بما يحدث داخل الإدارة، بالإضافة إلى سعي الإدارة إلى دفع الموظفين للالتزام بالقواعد والتشريعات واللوائح التنظيمية من خلال العقوبات الردعية للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها داخل الإدارة التي قد تصل حتى إلى الفصل من الوظيفة، مما يزيد من انضباط الموظفين داخل التنظيم.

ومنه توجد إجراءات تأديبية في حق المخالفين لسير العمل في الإدارة الجامعية.

جدول رقم 17 التزام الموظفين بمواقيت العمل

النسبة	التكرار	الالتزام بمواقيت العمل
46.3%	31	نعم
53.7%	36	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أكثرية الموظفين لا يلتزمون بمواقيت العمل بنسبة 53.7%

ويرجع ذلك إلى:

✓ الظروف الصحية التي مرت بها البلاد (جائحة كوفيد 19) زمن إجرائنا للدراسة.

✓ عدم اعتماد الإدارة على معيار الالتزام بالمواقيت .

بمعنى أنه منذ بداية جائحة كورونا (كوفيد 19) وأخذ تدابير وقائية للحد من انتشارها وتوقف وسائل النقل والتباعد الجسدي بين الموظفين، وضمان الحد الأدنى لسير العمل، بالإضافة إلى أن الأداء الجيد من قبل الموظفين وإتمامهم للعمل في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمنح هامش من الحرية لصاحبه.

الموظفين الذين لا يلتزمون بمواقيت العمل أكثر من الذين يلتزمون بها.

جدول رقم 18 عمليات التفتيش الدورية أو المفاجئة من قبل المدير

النسبة	التكرار	عمليات التفتيش
58.2	39	نعم
42.8	28	لا
%100	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن 58.2% من المبحوثين صرحوا أن المدراء يقومون بعمليات تفتيش دورية أو مفاجئة ويرجع ذلك إلى:

- ✓ التأكد من إنجاز الأهداف وفقا للخطة الموضوعية.
- ✓ التحقق من صحة التصرفات الإدارية أثناء التنفيذ.
- ✓ التحقق من مشروعية الأعمال الإدارية التي تمت أثناء التنفيذ

معنى ذلك أن الإدارة تسعى إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير وفق الأهداف المسطرة والمخطط لها ومعرفة مكان الخلل والنقائص الموجودة داخل الإدارة، من خلال تقييم أداء الموظفين وهذا ما يثبته نتائج الجدول رقم 19 الذي يبين أن 88.08% من الموظفين اقرروا بوجود تقييم للأداء في الإدارة الجامعية، من خلال كشف نقاط الضعف، وذلك بالمساءلة، بمراقبة الأنشطة وسير العمل وفق خطته وبرامجه، سواء من حيث تنفيذ البرامج لأهداف الخطة، أو تنفيذ هذه البرامج في الوقت المحدد وفق

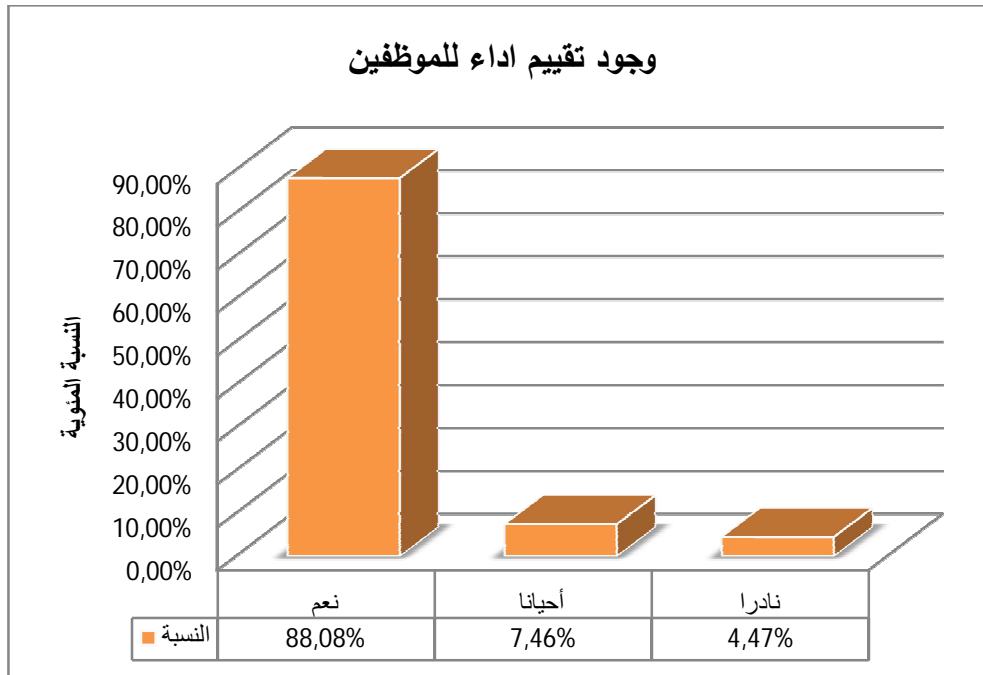
الجدول الزمني لها، واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وتوجيه الموظفين لانتهاج سلوك سوي في التنظيم، وهذا هو الهدف الأساسي للرقابة.

تعتمد إدارة الجامعة على التفتيش الدوري والمفاجئ لمراقبة سلوك الموظفين

جدول رقم 19 وجود تقييم أداء الموظفين

النسبة	التكرار	تقييم الأداء
%88.08	59	نعم
%7.46	05	أحيانا
%04.47	03	نادرا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (11) وجود تقييم للأداء



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بوجود تقييم للأداء بإدارة الجامعة بنسبة 88.08% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ معرفة أن ما تم انجازه من العمل مطابق للتخطيط المسبق .
- ✓ معرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها.
- ✓ متابعة كل موظف وطريقة تأديته للعمل الموكل إليه وإعطاء لكل ذي حق حقه.

معنى ذلك أن الإدارة تقوم بمراجعة العمل المؤدى من قبل الموظفين ومقارنته بالخطط الموضوعية سابقا والأهداف التي تسعى إليها، وذلك بتحديد جميع الأهداف الواجب إنجازها في فترة زمنية معينة والأهداف التي تم إنجازها فعليا مع الأهداف التي لم يتم إنجازها في هذه الفترة الزمنية، والنظر إلى الأسباب والنقائص التي أدت إلى عدم إنجاز هذه الأهداف، ومن ثم تحديد المسؤوليات، بالكشف عن المخلين بسير العمل وعدم إنجازهم لمهامهم مما أدى إلى الابتعاد عن الهدف المنشود، ووضع بدائل من أجل استدراك النقص، كما تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين الذين يقومون بتأدية مهامهم بدقة وإتقان وتحفيزهم من خلال معايير لقياس الأداء وهذا ما أكده الجدول رقم 20 الذي بين أن أغلبية الموظفين أقرروا بوجود معايير لقياس الأداء في الإدارة سواء ترجع هذه المعايير بالإيجاب أو السلب على الموظفين، ما يدل على وجود رقابة بالإدارة تضبط سلوك الموظفين وتدفعهم للانضباط أكثر.

و منه نجد إدارة الجامعة تعطي أهمية كبيرة لتقييم الأداء

جدول رقم 20 معايير قياس أداء الموظفين

النسبة	التكرار	معايير قياس الأداء
67.12%	51	نعم
32.88%	16	لا
100%	67	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية الموظفين صرحوا بوجود معايير لقياس الأداء بإدارة الجامعة، بنسبة 67.12% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ وجود نظام خاص لتتقيط الموظفين سنويا وثلاثيا.
- ✓ التطرق إلى سلوكيات الموظفين بهذا النظام وتقييمها.
- ✓ معرفة أداء الموظف الحالي وإمكانياته المستقبلية

معنى ذلك أن إدارة الجامعة تسهر على السير الحسن لشؤون العمل والموظفين ، بضمان الجودة في أداء الموظفين وذلك عن طريق وضع معايير لقياس مردود كل موظف من خلال التطرق لجوانب مختلفة، منها سلوكياته في تأدية المهام المتمثلة في الغياب والمواظبة في العمل... الخ، عبر تقييمهم وقياس أدائهم ومنحهم نقاط تعكس مردود كل موظف على حدى، سواء كان هذا التقييم سنوي يساهم في رفع درجة الموظف او الارتقاء في الرتبة وبالتالي الزيادة في الدخل الشهري للموظف، ومعنويا من خلال المكانة الجديدة التي يكتسبها من جراء الترقية أو تتقيط ثلاثي عبارة عن تشجيع بمنحة مالية تقدم للموظف حسب النقطة التي تمنح له ، بالإضافة إلى معرفة نوعية وجودة كل موظف، ذلك يساعد الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يجعل كل موظف يتقيد بالالتزام والانضباط خلال سير العمل.

اعتماد إدارة الجامعة على معايير لقياس الأداء تجعل من الموظفين يلتزمون بالانضباط في العمل.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم 16 بخصوص اتخاذ الإجراءات التأديبية في حالة الإخلال بسير العمل ونتائج تحليل الجدول رقم 18 بخصوص إجراء عمليات التفتيش الدورية أو المفاجئة من قبل المدير، تبين انه توجد رقابة على الموظفين في الإدارة من خلال متابعتها للتطبيق الجيد للتشريعات واللوائح والقواعد التنظيمية، وسهر المسؤولين على متابعة سير شؤون العمل من خلال التفتيش الجيد بمراقبة الأنشطة والوظائف والعمل المنجز ومقارنته بما تم التخطيط له وما تم برمجته، واكتشاف نقاط الضعف ومراجعتها وتصحيحها واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وهذا هو الهدف الأساسي للرقابة.

هذا ما أكدته لنا نتائج تحليل الجدول رقم 19 المتعلق بتقييم الأداء الذي يعتبر بدوره كمؤشر للرقابة، حيث أثبتت لنا أن الإدارة تقوم بتحديد جميع الأهداف الواجب انجازها في فترة زمنية معينة والنظر إلى الأهداف المنجزة فعليا والتي لم تنجز، والنظر لهذه الأخيرة وكشف الخلل وردع المخالفين، مما يساعد

في نشر الانضباط بين الموظفين، بالإضافة إلى نتائج الجدول رقم 20 الذي بين أن أغلب الموظفين أقرّوا بوجود معايير لقياس الأداء بالإدارة، بفرض الرقابة على الموظفين من خلال نظام التقسيط السنوي والثلاثي، والتطرق إلى سلوكيات الموظفين بهذا النظام وتقييمها ما يساهم في انضباط الموظف أثناء العمل.

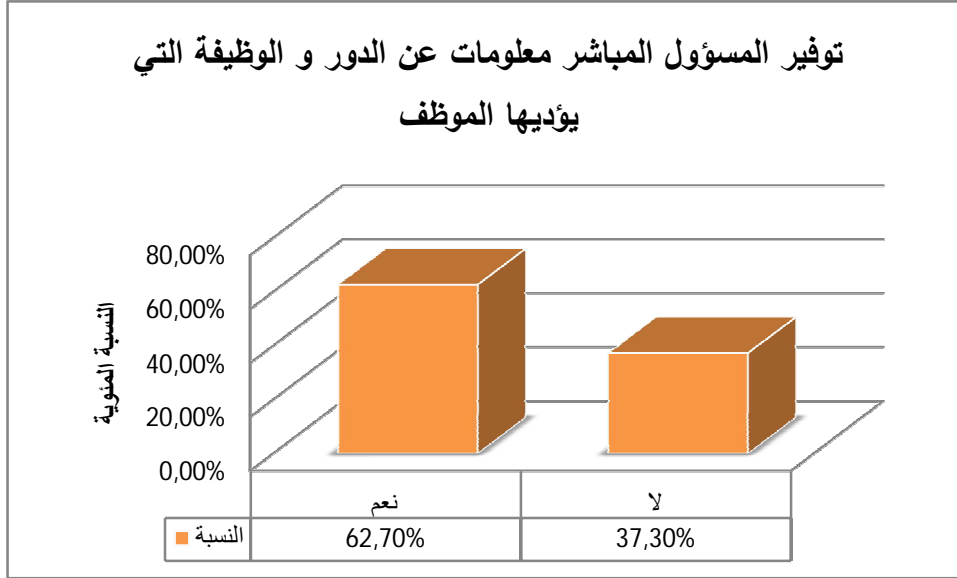
مما سبق يتضح لنا أن نتائج الجداول جاءت مطابقة للفرضية الجزئية رقم 02 الرقابة أثناء العمل تزيد من انضباط الموظفين ، وما نتائج الجدول رقم 17 حول التزام الموظفين بمواقيت العمل التي جاءت عكس ذلك والتي أثبتت لنا بأن الموظفين لا يلتزمون بمواقيت العمل يرجع إلى الظرف الاستثنائي التي تمر به البلاد والعالم أجمع (جائحة كورونا كوفيد 19)، وأخذ التدابير الوقائية للحد من انتشارها ، من خلال عدم محاسبة المتغيبين عن العمل أو الذين لا يحترمون مواقيت العمل، هذا ما أدى إلى نتيجة عكس افتراضنا، كما أن إتمام العمل من طرف الموظف بالشكل اللازم والجودة المطلوبة والوقت اللازم يمنحه هامش من الحرية.

جدول رقم 21 توفير المسؤول المباشر معلومات عن الدور والوظيفة التي يؤديها الموظف

النسبة	التكرار	توفير المسؤول معلومات عن الدور والوظيفة
62.7%	42	نعم
37.3%	25	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (12) توفير المسؤول المباشر معلومات عن الدور والوظيفة التي يؤديها

الموظف



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين أقروا بقيام المسؤول المباشر بإعطاء معلومات عن الدور او الوظيفة التي يؤديها الموظفين، بنسبة 62.7% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ مساعدة الموظفين في النواحي الغامضة التي تصادفهم أثناء تأدية المهام.
- ✓ الملاحظة الجيدة للرئيس وتنبيه الموظفين عند مشاهدته للأخطاء
- ✓ توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

هذا يعني أثناء تأدية الموظفين لمهامهم، كثيرا ما يجدون لبس يجعلهم غير قادرين على تأدية مهامهم على أكمل وجه، ويرجع هذا لعدم فهمهم لمحتوى مذكرات العمل أو الخطوات المتخذة في سير العمل، ما يدفعهم إلى طلب مساعدة الرئيس واستشارته ليتدخل ويقوم بإرشادهم ويوضح لهم بالشرح المفصل اللبس الموجود في هذه المذكرات والخطوات وفك الغموض الموجود، هذا من جهة ومن جهة أخرى، عند تأدية الموظفين لعملهم قد يقعون في الأخطاء قد تصاف مرور الرئيس فيشاهد هذا الخطأ مما يدفعه إلى التدخل وديا وتصحيح الخطأ في الحين، والقيام بتوجيه إرشادات وإعطاء تنبيهات من أجل عدم الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، مما ينجر عليه تعرض الموظف للعقوبة، وبالتالي نشوء علاقة جيدة

بين الرئيس والمرؤوسين ، من خلال إحساس الموظفين بمساندة الرئيس لهم مما يزيد في رفع روحهم المعنوية، فالإرشاد الجيد للموظفين يؤدي إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء.

ومنه يقوم المسؤول المباشر بإدارة الجامعة بتوفير المعلومات الكافية عن الدور أو الوظيفة للموظفين

من خلال نتائج تحليلنا للجدول رقم 21 الذي يبين توفير المسؤول المباشر معلومات عن الدور والوظيفة التي يؤديها الموظف، التي توصلنا بها إلى أن المدير يقوم بإرشاد وتوضيح الغموض الذي يصادف الموظف أثناء تأدية مهامه، مما يساعد الموظف على عدم الوقوع في الخطأ أثناء العمل، وبالرجوع إلى نتائج تحليل الجدول رقم 14 بخصوص عقد المدير اجتماعات دورية، يقوم المدير بإرشاد الموظفين من خلال إعطاء توصيات لتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما أكدته الجدول رقم 15 المتعلق بالتطرق للأخطاء وتصحيحها من قبل المدير حيث أقر الموظفون ذلك، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء إلى حد بعيد داخل الإدارة.

فالإرشاد دوره عملي يهتم بسير شؤون العمل الفعلية وليس النظرية، والأخطاء غالبا ما تقع في الجانب العملي أكثر منه في الجانب النظري، وهذا يقلل من الأخطاء العملية.

فبالنظر لما سبق يتضح لنا أن النتائج جاءت مطابقة وتؤكد ما افترضناه، الإرشاد المستمر

للموظفين يقلل من الأخطاء في العمل

جدول رقم 22 وجود البرامج التدريبية بخصوص التطبيقات والأنظمة الجديدة

النسبة	التكرار	البرامج التدريبية
64.2%	43	نعم
35.8%	24	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين صرحوا بوجود برامج تدريبية بخصوص التطبيقات والأنظمة الجديدة بنسبة 64.2% ويرجع ذلك:

- ✓ سهر الإدارة على توفير الأنظمة والتطبيقات الجديدة لمواكبة التطورات.
- ✓ سهر الإدارة على تحديث نوعية ومهارة موردها البشري.
- ✓ تحسين طريقة العمل لربح الوقت والجهد والتكلفة.

يعني هذا أن الإدارة تسعى إلى مواكبة التطورات الحاصلة، من خلال الاعتماد على أساليب العمل الحديثة بإدخال الوسائل التكنولوجية المبتكرة المتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها وكذا التطبيقات الحديثة والبرامج غلى غرار أنظمة تسيير الموارد البشرية وأنظمة تسيير العتاد... الخ، هذا يتطلب مورد بشري مؤهل، وكون هذه الأنظمة جديدة في الإدارة، تقوم هذه الأخيرة بتأهيل موردها البشري، من خلال برمجة دورات تدريبية لفائدة الموظفين لتمكينهم في استعمال هذه الأجهزة والتحكم في التطبيقات والبرامج، مما يحقق لنا نوعية جيدة من الموظفين وبالتالي تحقق الإدارة الهدف التي تسعى إليه بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

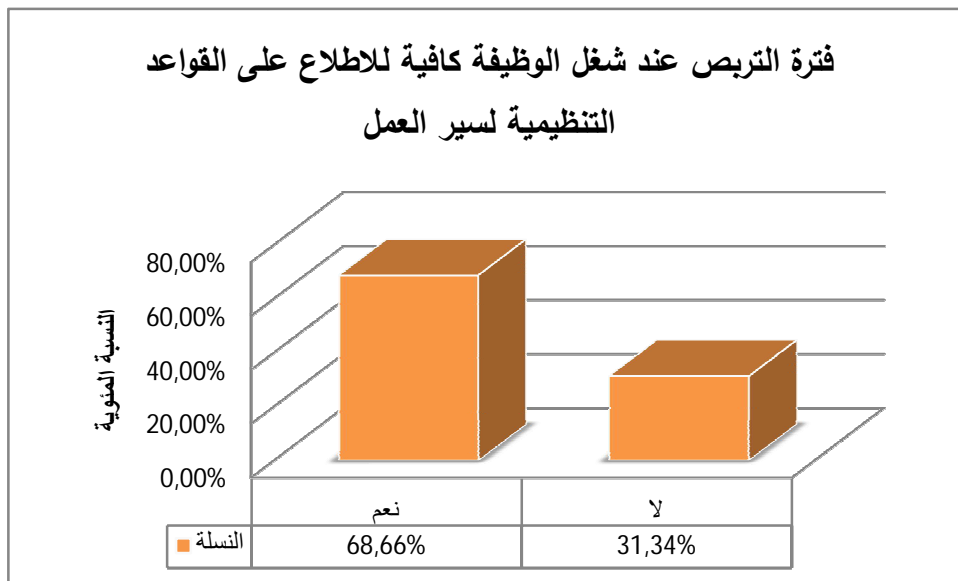
تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية بخصوص التطبيقات والأنظمة الجديدة.

جدول رقم 23 فترة التربص عند شغل الوظيفة كافية للاطلاع على القواعد

التنظيمية لسير العمل

النسبة	التكرار	فترة التربص كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل
68.66%	46	نعم
31.34%	21	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (13) فترة التربص عند شغل الوظيفة كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية الموظفين يرون أن فترة التربص كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل بنسبة 68.66 % ويرجع ذلك إلى:

✓ التركيز على الجانب النظري في بداية شغل الوظيفة.

✓ التركيز في البداية على تلقين القواعد والإجراءات الخاصة بسير العمل أكثر من الممارسة الفعلية للوظيفة.

✓ التحذير المستمر من قبل الزملاء من بعض الأخطاء التي حدثت بالماضي.

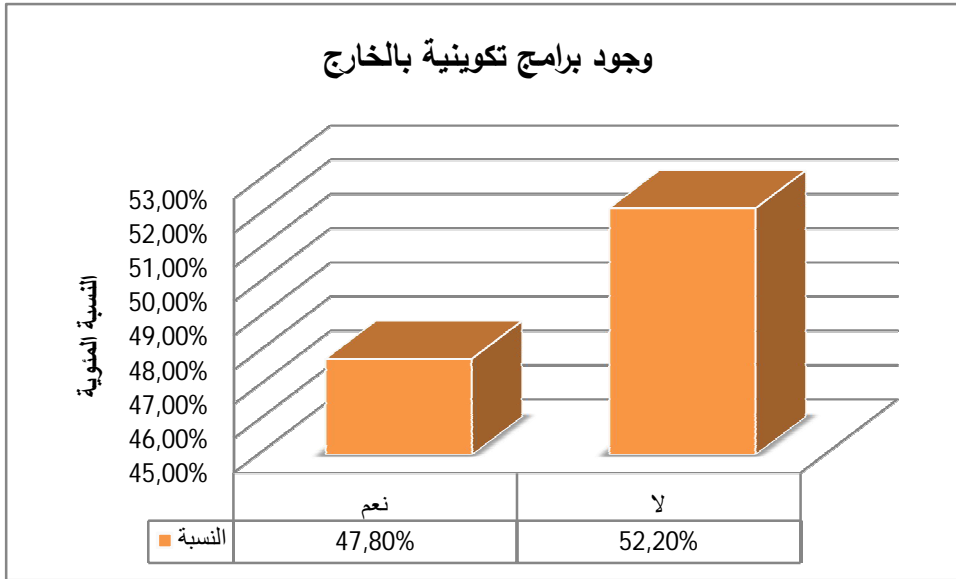
يعني هذا أن الموظف في بداية شغله للوظيفة يوظّر من قبل المشرفين والزملاء لمعرفة خفايا الإدارة من خلال تبيين الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارة ووحداتها وأقسامها وطريقة سير العمل فيها، بإبراز كل ما يحدث من أعمال في هذه الوحدات والأقسام والمكاتب والاطلاع على السجلات والوثائق الخاصة بسير العمل، بالإضافة إلى الاطلاع على القوانين التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والتركيز عليها في هذه الفترة كونها الفترة الأنسب للإلمام ضوابط العمل في المؤسسة، الأمر الذي يضمن له الاطلاع على قانون العمل، وبهذا يعرف ويعي الموظف جيدا ما له من حقوق وما عليه من واجبات ، وبالتالي في هذه الفترة يتم التركيز على تكوين الموظف تكوينا جيدا للممارسة الفعلية الجيدة للمهام الموكلة إليه، وكذا الإلمام ومعرفة قوانين العمل.

فترة التربص كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل.

جدول رقم 24 وجود برامج تكوينية بالخارج

النسبة	التكرار	برامج تكوينية بالخارج
47.8%	32	نعم
52.2%	35	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (14) وجود برامج تكوينية بالخارج



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن تباين واختلاف بسيط حول اعتماد الإدارة برامج تكوينية بالخارج، حيث أن نسبة 52.2% من الموظفين نفوا وجود هذه البرامج، عكس 47.8% من الموظفين أقرروا بوجودها ويرجع ذلك إلى:

- ✓ الإدارة لا توفر لجميع الموظفين بعثات تكوينية لخارج البلاد.
- ✓ حصر هذه البعثات للموظفين ذوي الرتب العالية ورؤساء المصالح والأقسام والتقنيين.

هذا يعني أن الإدارة تسهر على مواكبة ومسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التسيير، من خلال إرسال الموظفين ذوي الرتب العالية ورؤساء المصالح والأقسام والتقنيين لإجراء تربيصات بالخارج في ما يخص أحدث وسائل التسيير المتوصل إليها، بالإضافة إلى تمكين موظفيها لكسب مهارات جديدة والاحتكاك والتفاعل وبناء علاقات مع نظرائهم بالخارج بنفس مجال العمل، مما يؤدي إلى كسب الخبرة ومهارات تسيير جديدة وإدخالها للإدارة المحلية وتعميمها على مختلف المستويات والإدارات والعمل بها، هذا يجعل الموظف ذو تكوين جيد ومساير لما هو جديد، وبالتالي إدخال طرق جديدة في التسيير بدل الطرق التقليدية.

توجد برامج تكوينية بالخارج إلا أنها محصورة في فئة معينة من الموظفين.

من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 22 الخاص بوضع برامج تدريبية من أجل تمكين الموظفين من الاطلاع على التطبيقات والأنظمة الجديدة، لاحظنا أن الإدارة تسهر على توفير مثل هذه البرامج من أجل تطوير مهارات موظفيها، كما تؤكد لنا نتائج تحليل الجدول رقم 23 المتعلق بفترة الترتيب في بداية شغل الوظيفة على أنها كافية لاطلاع الموظفين على القواعد التنظيمية لسير العمل، ففي هذه الفترة تعطى أولوية كبيرة للاطلاع على الجانب النظري الخاص بسير إجراءات العمل المتمثلة في الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف السجلات الموجودة والوثائق الخاصة بشؤون سير العمل، مما يجعل من الموظف في بداية الأمر يطلع على القانون الخاص بالعمل ومعرفة ما له من حقوق وما عليه من واجبات، وبالتالي تكون هذه الفترة عملية لتكوين الموظف من الجانب النظري والاطلاع على القوانين أكثر منها على الجانب العملي، ومن أجل تكوين جيد للمورد البشري تحرص الإدارة على توفير برامج تكوينية بالخارج لكسب عنصرها البشري مهارات جديدة في التسيير وذلك بإدخال طرق حديثة في التسيير بدل الطرق التقليدية وهذا ما أكدته لنا نتائج تحليل الجدول رقم 24.

من خلال ما سبق نلاحظ أن نتائج هذه الجداول جاءت مطابقة لفرضيتنا الجزئية رقم 4 الناصة على: التكوين أثناء الخدمة يساهم في الاطلاع أكثر على قانون العمل.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

يتحقق الإشراف على سير العمل من خلال سهر المسؤولين على التوجيه الجيد للموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم، بتوعيتهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها لتحقيق الأهداف المخطط لها بالإضافة إلى وضع رقابة جيدة تقيس النتائج المتوصل إليها وتقارنها بالمعايير الموضوعية لها وتشخيص أسباب الانحرافات عن النتائج الفعلية، واتخاذ إجراءات تصحيحية بشأن ذلك، فبهذين المؤشرين (التوجيه والرقابة) يتحقق لنا ما يعرف بالإشراف الفعال، ولتدعيم هذا الأخير لابد من بتكميل عملية التوجيه بالإرشاد المستمر الذي من خلاله يتم التوجيه الجيد، فعملية التوجيه هي عملية نظرية أكثر منها عملية، فالإرشاد به يتم حل المشكلات التي يعاني منها الموظف أثناء تأديته لمهامه ويأتي بعد التوجيه لضمان تسيير فعال، لأنه عملية مساندة لتنفيذ المهام، أي انه تطبيقي، وكذلك التكوين الجيد للموظفين الذي يكسب من خلاله الموظف مهارات وخبرات تجعل منه قادرا على تأدية المهام بكل سهولة، وتمكن الإدارة من تحديث مهارات موردها البشري لمسايرة التطورات.

وبتطبيق الإجراءات والأعمال الإدارية التي تنتج عن التفكير العقلي والرامية إلى تحقيق الأهداف من خلال وضع توجيه جيد ورقابة، هاتين الأخيرتين تحققان الإشراف الفعال داخل المؤسسات، وبالتالي نكون حققنا جانبا مهما في عقلنة التسيير داخل المؤسسة.

ولتقيد الموظفين بالتشريع الداخلي للمؤسسة يجب الالتزام بالتطبيق الصحيح للإجراءات من خلال تطبيق مذكرات العمل والتعليمات والأوامر والتقيد بالقانون الداخلي للمؤسسة وكذا الالتزام بالانضباط من قبل الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم، كما أن التزام الموظفين بالتقيد بالتشريع الداخلي للمؤسسة يوجب عليهم التقيد من أخطائهم في العمل والاطلاع أكثر على القانون لمعرفة الواجبات بدقة لتأدية عملهم على أكمل وجه، وبالتالي يحدث توجيه لجانب من السلوك عند تقيد الموظفين بالتشريع الداخلي للمؤسسة.

من خلال ما سبق وتحليلنا الجيد لمؤشرات هذين المتغيرين وربطها مع بعضها نستطيع القول أن التوجيه الجيد للموظفين يضمن التطبيق الصحيح للإجراءات، الرقابة أثناء العمل تزيد من انضباط الموظفين، الإرشاد المستمر للموظفين يقلل من الأخطاء في العمل، والتكوين أثناء الخدمة يساهم في الاطلاع أكثر على قانون العمل ، وبالرجوع إلى نتائج تحليل الجداول السابقة نجد مطابقة لذلك

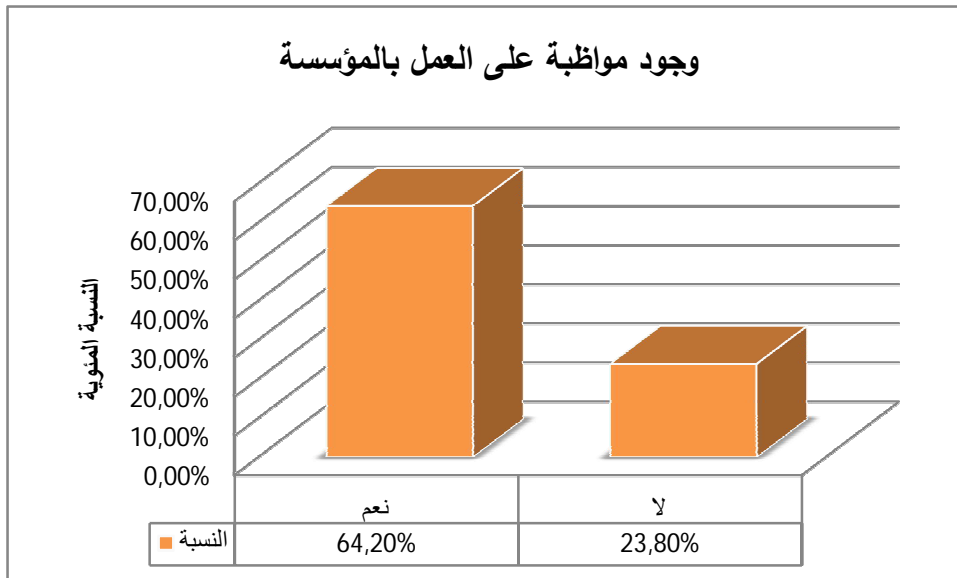
وبالتالي تحققت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: الإشراف على سير العمل يؤدي إلى التقيد بالتشريع الداخلي للمؤسسة، وهذا ما تم التحقق منه.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها

جدول رقم 25 وجود مواظبة على العمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	المواظبة على العمل في المؤسسة
64.2%	43	نعم
23.8%	24	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (15) وجود مواظبة على العمل في المؤسسة



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بوجود مواظبة على العمل بالمؤسسة بنسبة 64.2% ويرجع ذلك:

- ✓ نظام العمل محدد بالتوقيت اليومي.
- ✓ وجود فترات راحة كافية للموظفين خلال السنة الجامعية.

✓ طبيعة العمل غير الشاق.

معنى هذا أنه يوجد نظام للعمل يحدد توقيت للعمل من الساعة الثامنة صباحاً إلى غاية منتصف النهار، مع استئناف العمل في الفترة المسائية من الساعة الواحدة زوالاً إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً، توزع خلال هذا التوقيت مجموعة من المهام والأنشطة يجب على الموظف تأديتها، كما توزع فترات عطل طيلة السنة في جميع الفصول، على عكس الإداريين في قطاعات أخرى، مما يساهم في توفير راحة ومنتفَس للموظفين وتغيير الأجواء، من خلاله يسترجع الموظف طاقاته وتجديدها ويستأنف مهامه بحيوية ونشاط، كما أن طبيعة العمل الإداري لا يصنف من بين الأعمال الشاقة ولا يستعمل فيه الجهد البدني، مما يجعل من الموظف في لياقة بدنية حسنة، توفر هذه العوامل تضمن لنا أن الموظف يقدم مستوى مقبول من الأداء، ويحافظ على انتمائه للمؤسسة.

و منه توجد مواظبة عن العمل بإدارة الجامعة

جدول رقم 26 قيام الموظفين تأدية المهام بدقة وإتقان

النسبة	التكرار	تأدية المهام بدقة وإتقان
71.64%	48	نعم
28.36%	19	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ إن أغلبية الموظفين يرون أن الموظفين يؤديون المهام بدقة وإتقان بنسبة 71.64% ويرجع ذلك إلى:

✓ تقسيم العمل حسب تخصص كل موظف.

✓ التأهيل العلمي للموظفين.

✓ المواظبة عن العمل.

هذا يعني أن الإدارة تعتمد على تقسيم العمل حسب التخصص وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 28 أن نسبة 97.01% من الموظفين أقرروا ذلك، هذا الأمر يجعل من الموظف يقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه بكونه له خبرات ومؤهلات نظرية سابقة مرسخة في ذهنه ما عليه إلا تجسيدها في أرض الواقع مما يسهل له تأدية مهامه بطريقة سلسلة سهلة واضحة، ويجعل العمل المؤدي من طرف الموظفين يأخذ صفة الدقة والإتقان وهذا ما تصبوا إليه الأهداف المرجوة وفي هذا الشأن يقول الله عز وجل <و قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون>¹، بالإضافة عن المواظبة عن العمل ووعي الموظفين بتأدية مهامهم في الوقت والمكان المحدد له، هذا يؤدي إلى ضمان مستوى مقبول من الأداء.

المهام التي تؤدي من قبل الموظفين في إدارة الجامعة تكتسي طابع الدقة والإتقان.

جدول رقم 27 قيام الموظفين بتأدية المهام بأمانة وإخلاص

النسبة	التكرار	تأدية المهام بأمانة وإخلاص
%92.4	62	نعم
%07.46	05	لا
%100	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين صرحوا بان المهام تؤدي بأمانة وإخلاص، بنسبة 92.4% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ الوازع الديني للموظفين.
- ✓ الضمير المهني للموظفين.
- ✓ شعور الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

¹ سورة التوبة، الآية 105

فتعاليم ديننا الحنيف ومبادئه التي تسعى إلى التفاني والإخلاص في العمل من أجل تقديم الأفضل للإنسان وإرضاء الله عز وجل، تجعل الموظف يعي بضرورة أن يقوم بتأدية مهامه على أكمل وجه وأن يسعى إلى التفاني في تأديتها، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصا وابتغى به وجهه" رواه مسلم، كم أن العمل الموكل للموظف يعتبر أمانة في رقبته يجب وجب عليه تأديته على أكمل وجه، وهذا ما حثنا الله عز وجل عليه في قوله >> والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون<<¹ وقال صلى الله عليه وسلم " لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له" رواه احمد في مسنده، فعندما يتحلى الموظف بتعاليم ومبادئ دينه الحنيف وتأدية واجبه بأمانة وإخلاص، مما يؤدي إلى الدقة والإتقان وهذا ما أكدته لنا نتائج الجدول السابق رقم 26 الذي بين لنا أن الأغلبية الساحقة من الموظفين أقرروا بوجود دقة وإتقان في العمل، بالإضافة إلى وعي الموظفين وإدراكهم الجيد للمسؤولية الملقاة على عاتقهم من خلال الثقة الموضوععة فيهم، يجعل لهم نوع من الضمير الجمعي يوجههم نحو تأدية واجبهم بكل دقة وإتقان وأمانة وإخلاص، وهذا ما يزيد من تعزيز انتمائهم لمؤسستهم.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم 25 الذي يبين وجود مواظبة على العمل من قبل الموظفين من خلال توفير آليات في العمل تضمن للموظف استرجاع طاقاته وحيويته ونشاطه وبالتالي يضمن مستوى مقبول للأداء كما يزيد من تعزيز انتمائه للمؤسسة، كما أكدته لنا نتائج تحليل الجدول رقم 26 الذي يبين لنا أن الموظفين يقومون بتأدية مهامهم بدقة وإتقان، من خلال نوعية الموظفين الموجودة ومؤهلمهم العلمي الذي يسمح لهم بالتمكن من عملهم وتأديته على أكمل وجه هذا يضمن مستوى مقبول للأداء، كما أن نتائج تحليل الجدول رقم 27 التي أثبتت لنا بأن الموظفين يؤدون مهامهم بأمانة وإخلاص، من خلال تشبعهم بتعاليم دينهم الحنيف وامتلاك ضمير مهني ينمي فيهم روح المسؤولية وتأدية مهامهم بأمانة وإخلاص، إن دل هذا على شيء فإنما يدل على انتماء الموظف لمؤسسته.

هذه النتائج جاءت مطابقة للفرض الجزئي رقم 1 الذي تم التحقق منه وهو: ضمان مستوى مقبول

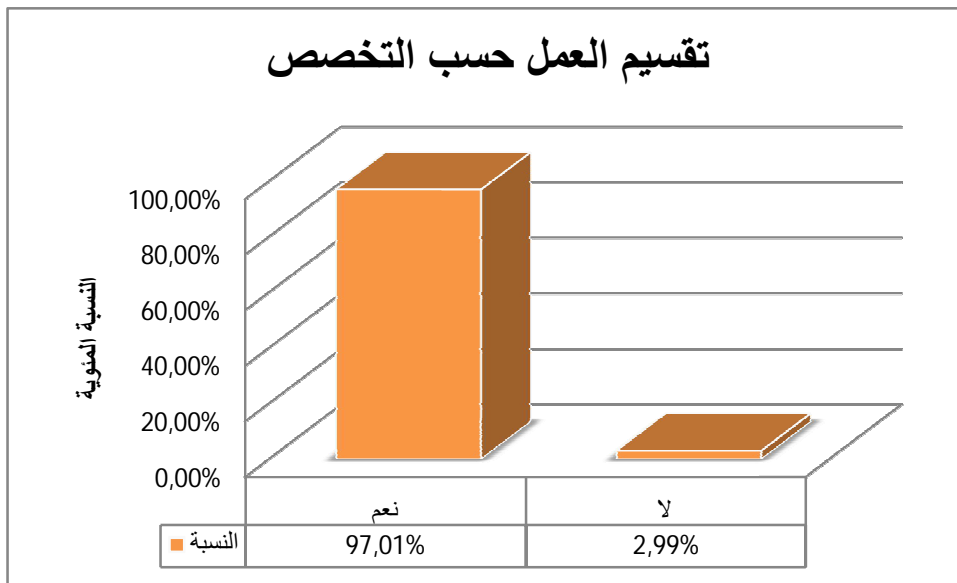
للأداء يحافظ على انتماء الموظفين للمؤسسة.

¹ سورة المؤمنون ، الآية 08.

جدول رقم 28 تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة

النسبة	التكرار	تقسيم العمل حسب التخصص
%97.01	65	نعم
%2.99	02	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (16) تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن اغلب الموظفين أجابوا أن تقسيم العمل يكون حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة بنسبة 97.01% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ حتمية شهادة التخصص من شروط التوظيف في الإدارة.
- ✓ التنظيم الفعال يراعي التخصص عند تقسيم العمل.

من شروط التوظيف في الإدارة الجزائرية طلب التخصص عند التقدم إلى اجتياز مسابقات التوظيف فمثلا المادة الفقرة الأولى 20 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008

المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في مؤسسات الإدارات العمومية" يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي على أساس الشهادة المترشحون الحائزون على شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ضل المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006¹، أو ما يعادلها من شهادات في التخصص، كما أن من خصائص التنظيم الفعال أنه لا يقتصر على توزيع المهام فقط وإنما تقسم وتوزع هذه المهام حسب تخصصات الموظفين، فكل موظف يؤدي شطرا منها حسب تخصصه، فعند تقسيم العمل نجد أن كل موظف يكمل الآخر حسب كل تخصص، مما يخلق بيئة تنظيمية يتقيد بها كل موظف حسب المهام الموكلة إليه وتخصصه، الأمر الذي يؤدي الى الضبط الاجتماعي داخل الإدارة.

جدول رقم 29 ممارسة المناوبة من قبل الموظفين

النسبة	التكرار	ممارسة المناوبة
32.83%	22	نعم
67.17%	45	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بعدم قيامهم بالمناوبة بنسبة 67.17% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ نظام المناوبة محصور في فئة معينة من الموظفين فقط.
- ✓ عدم وجود أعمال وأنشطة بالكليات في الفترة الليلية ونهاية الأسبوع.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في مؤسسات الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 03، الجزائر 2008 ، ص 06.

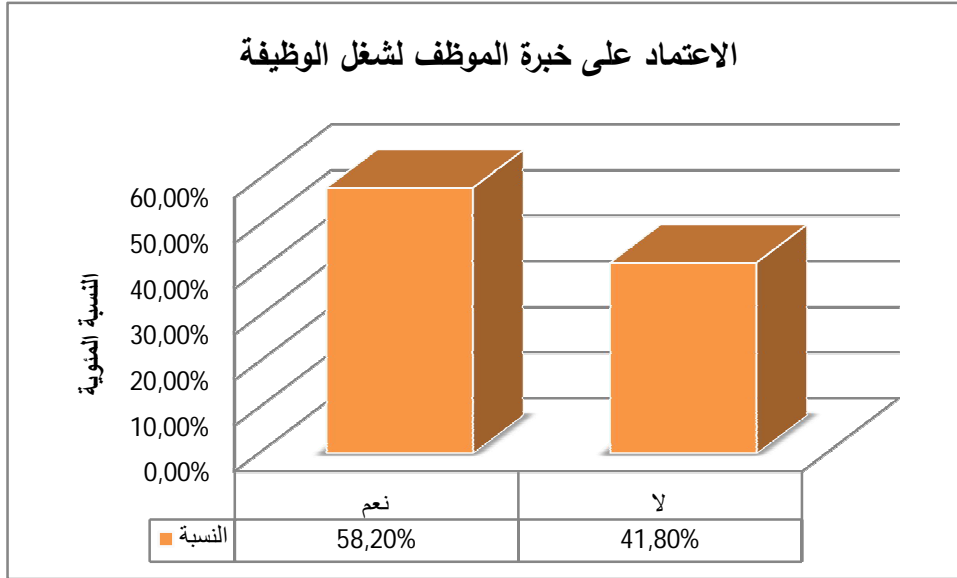
يعني هذا أن الإدارة الجامعية بالكليات مربوطة بوجود الأساتذة والطلبة من أجل السير الحسن للجانب البيداغوجي للجامعة، فجميع الأنشطة من تدريس وامتحانات ومخابر محصورة في الفترة النهارية فقط، كما أنه لا توجد جامعة ليلية بالقطب الجامعي تأسست على غرار الجامعات الأخرى إلا أنه توجد مناوبة محصورة في رؤساء الفروع والموظفين ذوي المناصب النوعية، توكل إليهم المهام خلال فترات نهاية الأسبوع، يقوم المناوب على ضمان سير شؤون الإدارة، وهذا بالتناوب مع زملائه طيلة السنة الجامعية.

أغلب الموظفين الإداريين لا يمارسون نظام المناوبة في الإدارة

جدول رقم 30 الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة

النسبة	التكرار	الاعتماد على الخبرة لشغل الوظيفة
58.2%	39	نعم
41.8%	28	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (17) الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن 58.2% من المبحوثين صرحوا بالاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة، و 41.8% من المبحوثين صرحوا بعدم الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة وهذا راجع إلى:

- ✓ شروط التوظيف والترقية المعمول بها.
- ✓ تحفيز الموظف على تقديم الأفضل.

يعني هذا إلى أن شغل بعض الوظائف بالإدارة لا يتطلب مسابقة خارجية، فعند توفير مناصب شاغرة للعمل يتم التشغيل على أساس ترقية الموظف من رتبة أسفل إلى رتبة أعلى لشغل المنصب الجديد، معتمدين تحديد سنوات فعلية للعمل تثبت خبرة الموظف مع اجتياز امتحان مهني للظفر بهذا المنصب، فمثلا لشغل منصب متصرف رئيسي فالمادة 20 الفقرة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في مؤسسات الإدارات العمومية " يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المتصرفون الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.¹ ، كما أن عملية الترقية تعتبر كحافز معنوي أكثر منه مادي، أين يكون الموظف في مكانة ويرقى للمكانة الأعلى منها، ويجعل منه قدوة لزملائه يقتدون به من خلال تقليده في كل سلوكياته مما يخلق بيئة تنافسية هادفة تضبط سلوكهم مما ينتج عنه ضبط اجتماعي في المؤسسة

¹ المرجع السابق ، ص 06.

يتم الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة.

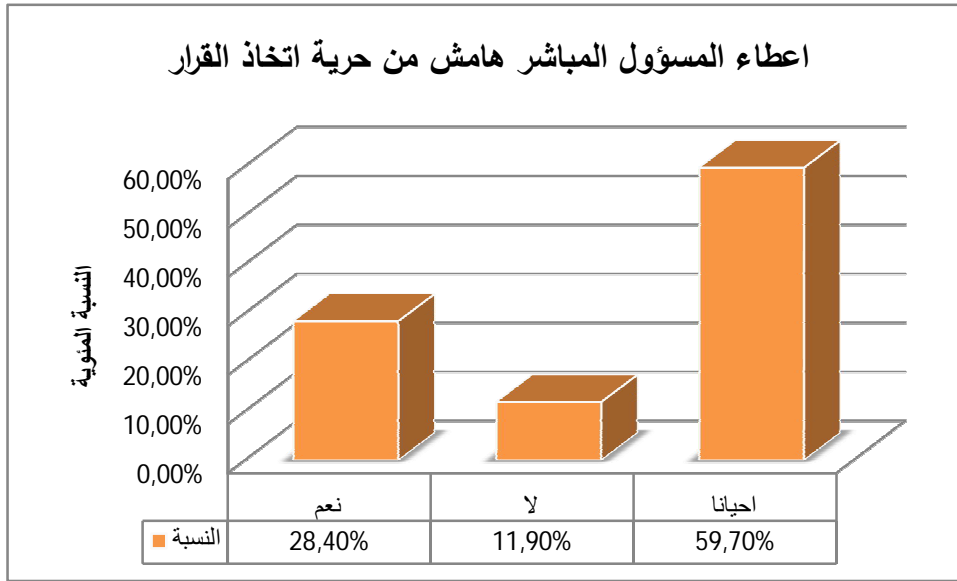
من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 28 الذي أثبت لنا أن المهام تقسم حسب تخصص كل موظف لشغل الوظيفة، فالتنظيم الفعال لا يقتصر فقط على توزيع المهام وإنما توزع هذه المهام حسب تخصص كل موظف، بوضع بيئة ملائمة تضبط مهام كل عامل وتقيدده حسب تخصصه الأمر الذي يؤدي إلى الضبط الاجتماعي داخل الإدارة، كما أن نتائج تحليل الجدول رقم 29 الذي يبين ممارسة المناوبة من قبل الموظفين، وبما أنه لا يوجد العمل البيداغوجي في الأوقات الليلية الأمر الذي لا يستدعي قيام الموظفين بالمناوبة وحصره في فئة معينة فقط، وبالتالي لا توجد هناك فترات راحة تعويضية مما يوفر للمؤسسة حضور أكبر عدد من الموظفين في العمل اليومي، مما يضمن توزيع جيد للمهام بالقدر الكافي على الموظفين، كما أن نتائج تحليل الجدول رقم 30 التي أثبتت لنا على أنه يعتمد على خبرة الموظف على شغل الوظيفة، من خلال الترقية اعتماد على خبرته ونظيره ما قدم في السابق، كما أنه يعتبر كتحفيز له ولبقية زملائه، مما يجعل من زملائه يقتدون به ويقدمون أحسن ما لديهم ويتقيدون بما تقيد به سواء من أخلاق أو سلوك، مما يزيد في الضبط الاجتماعي داخل العمل.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أن نتائج الجداول جاءت تطابق الفرضية الجزئية رقم 2 الناصة على: توزيع المهام يحقق الضبط الاجتماعي للعمل.

جدول رقم 31 إعطاء المسؤول المباشر هامش من حرية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	إعطاء المسؤول هامش من حرية اتخاذ القرار
28.4%	19	نعم
11.9%	08	لا
59.7%	40	أحيانا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (18) إعطاء المسؤول المباشر هامش من حرية اتخاذ القرار



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن المسؤول المباشر يعطي أحيانا هامش من حرية اتخاذ القرار للموظفين بنسبة 59.7% ، في حين يوجد 28.4% أجابوا بأن المسؤول يقوم بإعطاء هامش من حرية اتخاذ القرار، ويرجع ذلك إلى:

✓ المركزية في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الجامعة.

✓ تفويض السلطة لفئة معينة من الموظفين.

يعني هذا أن نظام التسيير بإدارة الجامعة يكتسي نوع من الطابع البيروقراطي، وهذا حصر الصلاحيات والقرارات وتجميعها في يد سلطة المسؤول، من خلال اعتماده على الوثائق الرسمية من إصدار مذكرات للعمل وتعليمات وإعطاء أوامر، التي توضح كل المهام والأنشطة الواجب تأديتها من قبل الموظفين، مما يجعل كل موظف أو رئيس قسم أو رئيس فرع يعي طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة له والقرارات التي تنتج عنها، وفي حالة غياب المسؤول توكل مهام التسيير لنائب المسؤول حسب التنظيم المعمول به، من أجل تسيير شؤون العمل، وبما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة توجد فيه أقسام ووحدات لها رؤسائها، فكل رئيس له نوع من التفويض من الطرف الأعلى منه، لتسيير القسم المسؤول عنه واتخاذ القرارات اللازمة لسير العمل فيه، وكذلك رئيس القسم أو الفرع يوكل المهام للفرد الذي يراه فيه المقدرة والكفاءة، وهذا من مبادئ التنظيم الفعال

توجد حرية نسبية في عملية اتخاذ القرار في إدارة الجامعة.

جدول رقم 32 وجود مسؤولية في اتخاذ القرار عند غياب المدير

النسبة	التكرار	المسؤولية في اتخاذ القرار عند غياب المدير
61.2%	41	نعم
38.8%	26	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بتحملهم للمسؤولية في اتخاذ القرارات عند غياب المدير بنسبة 61.2% ويرجع ذلك إلى:

✓ المؤهل العلمي والتخصص للموظفين .

✓ الوازع الديني والضمير المهني للموظفين.

بما أن الموظف عند توظيفه لأول مرة يشترط التخصص لشغل الوظيفة، مما يجعله متمكن من أداء مهامه ولا يحتاج حضور المسؤول ففي حالة غياب مديره تخصصه ومؤله العلمي يمنحاه القدرة على اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إلى المدير، بالإضافة لتحلي الموظفين يروح الوازع الديني والضمير المهني يجعلهم واعون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتأدية مهامهم بكل دقة واثقان وأمانة وإخلاص وهذا ما أكده الجدولان رقم 26 و 27 على التوالي، وهذا يعني أن الموظفين الإداريين بالجامعة يلتزمون بالمسؤولية باتخاذهم القرار المناسب في الوقت المناسب.

توجد مسؤولية في اتخاذ القرار عند غياب المدير.

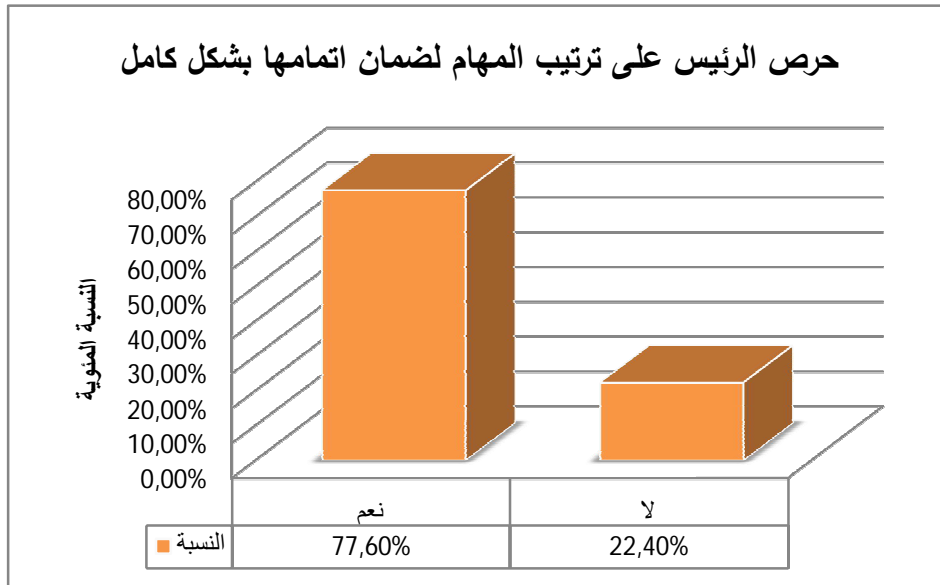
من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 31 الذي يبين إعطاء المسؤول المباشر هامش من حرية اتخاذ القرار، أبرزت هذه النتائج وجود مركزية في اتخاذ القرار بالإدارة الجامعية، باعتمادها على الوثائق الرسمية من مذكرات العمل والتعليمات وإعطاء الأوامر، هذا ما أثبتته الجدول رقم 12 كما ان تفويض السلطة يكون يسند للفئة التي لها المقدره على ذلك، مما يدل أن هناك تفويض للسلطة حتى ولو كانت بنسبة قليلة، وهذه من مبادئ التنظيم الفعال.

كما تبين لنا نتائج تحليل الجدول رقم 32 التي أثبتت لنا أن الموظفين يلتزمون بالمسؤولية في اتخاذ القرار عند غياب المسؤول، من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم في العمل، وهذا ما يطابق الفرضية الجزئية رقم 3 الناصة: تفويض السلطة يزيد من الالتزام بالمسؤوليات.

جدول رقم 33 حرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل

النسبة	التكرار	ترتيب المهام
77.6%	52	نعم
22.4%	15	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (19) حرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بحرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل بنسبة 77.6% هذا يرجع إلى:

- ✓ عملية الجرد لجميع المصالح لتسهيل العمل البيداغوجي.
- ✓ عقد اجتماعات تنسيقية بين العمداء ورؤساء المصالح في بداية ونهاية السنة.
- ✓ وضع برامج أعمال وجداول أعمال لها.

هذا يعني أن جميع المصالح في الإدارة تقوم بعمليات الجرد في ما يخص الإمكانيات البشرية والمادية والوسائل اللازمة لسير العمل، فمثلا مصلحة الوسائل العامة تقوم بعملية جرد جميع العتاد المستعمل خلال السنة الدراسية لمعرفة جميع الوسائل واللوازم التي تحتاجها الإدارة من أجل إنجاز العمل البيداغوجي للسنة المقبلة بالتنسيق مع مصلحة التدريس ومصلحة المستخدمين ومصلحة المالية فمصلحة التدريس هي بدورها تقوم بإعطاء معلومات حول عدد الطلبة المسجلين بالسنة الجامعية الجديدة وقدرة الاستيعاب للكليات، وكذلك بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين لمعرفة عدد الأساتذة، وهذا من أجل توفير الوسائل اللازمة وقاعات الدراسة ولواحقها لسير الحسن للسنة الجامعية، وكذلك الحال بالنسبة للمصالح الأخرى، ويتم هذا بترتيب العمل من خلال عقد اجتماعات تنسيقية بين العمداء ورؤساء المصالح التي يتم فيها طرح جميع الانشغالات، أين توضع برامج عمل وتفصل على شكل جداول عمل ليتم تنفيذها في ما بعد، كما تقدم تقارير حول النقائص الموجودة خلال سير السنة الجامعية عند حدوث أي خلل في أي

مكان، ليتم برمجته وتداركه في الوقت اللازم، فمثلا عند وجود خلل بأجهزة الإعلام الآلي يتم تقديم تقارير للمسؤول وهو بدوره ينسق مع مصلحة الصيانة ليتم تصليح الخلل، وبهذه الطريقة يتم ترتيب المهام ترتيبا جيدا من أجل أن تؤدي على أكمل وجه وبالتالي يكون العمل متسلسل ومنسق بين جميع الوحدات.

يحرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل.

جدول رقم 34 قيام الرئيس بتقسيم العمل على مراحل وتوزيعه على الموظفين

النسبة	التكرار	تقسيم العمل على مراحل وتوزيعه
65.7%	44	نعم
34.3%	23	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بأن الرئيس يقوم بتقسيم العمل على مراحل وتوزيعه على الموظفين بنسبة 65.7% وهذا راجع إلى:

- ✓ وجود أقسام ووحدات مختلفة بإدارة الجامعة لكل منها مهام معينة.
- ✓ تسهيل الأعمال الإدارية على الموظفين وسيرورة العمل للمنظمة.

فالهيكلة التنظيمية للإدارة يقسمها إلى وحدات وفروع لكل منها دور مختلف عن الآخر ويكمل الآخر، هذه الأقسام والوحدات يشغلها الموظفون كل حسب تخصصه، فنجد كل وحدة توزع لها مهام هي الأخرى تقوم بتوزيعها على موظفيها، وهذه المهام يؤديها الموظفون كل حسب دوره ومكانته في التنظيم وفي الوقت اللازم الخاص بهذه الأعمال فكل مرحلة لها وقتها وعملها، مما يسهل على الموظف تأدية المهام الموكلة إليه، وبالتنسيق بين هذه الوحدات والأقسام والفروع يتم إتمام العمل وتحقيق الهدف العام للمؤسسة، فالعمل التسلسلي يقسم عبر خطوات فبداية الخطوة الثانية تتطلب الانتهاء من الخطوة الأولى، وأي تعطل على مستوى أي خطوة يؤدي إلى عدم إتمام العمل، فبالتالي نجد أغلب الفروع والوحدات

تتحمل مسؤولياتها وتعمل جاهدة على إتمام العمل ولكي يتم ذلك يتطلب من موظفي هذه الفروع التنسيق في ما بينهم لإكمال العمل.

يقوم المسؤول بتقسيم العمل على مراحل وتوزيعه على الموظفين بإدارة الجامعة

من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 33 الذي أثبت لنا أن الرئيس يحرص على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل، وبالتالي يكون تسلسل في العمل من خلال وضع برامج أعمال وجداول لها، يؤدي العمل بها على مراحل ويتم التنسيق بين مختلف الوحدات لإتمام هذا العمل، فترتيب المهام لها طابع نظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فنتائج تحليل الجدول رقم 34 الذي أثبت أن الرئيس يقوم بتقسيم العمل على مراحل وخطوات (العمل التسلسلي) وتوزيعه على الموظفين، أين يؤدي العمل الفعلي من قبل الموظفين في الوحدات والأقسام، فكل قسم أو فرع يجب إتمام عمله بالتنسيق مع الأقسام والفروع الأخرى، هذا ما جاء مطابق لفرضيتنا الجزئية رقم 4 الناصة: العمل التسلسلي يزيد من ممارسة التنسيق بين الموظفين.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

يتحقق التنظيم الفعال داخل إدارة جامعة تاسوست من خلال ضمان مستوى مقبول من الأداء بتقسيم الأعمال وإسنادها لكل موظف معين، وتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل عمل معين إلى موظف، مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر، كما يتم توزيع هذه الأعمال حسب تخصص كل موظف من أجل تحقيق الهدف المسطر وبسلاسة، ويعتمد التنظيم الفعال على تفويض السلطة ولكن بشرط أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته، مع إضافة العمل التسلسلي لضمان سير العمل الذي يشمل جميع خطوات التنظيم من بداية تحديد الأهداف إلى تحقيقها.

ومن خلال ما سبق تنتج لنا بيئة تنظيمية ملائمة لسير العمل ، من خلال خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى الموظفين من كالأمانة والإخلاص في العمل والدقة والإتقان والرضا، مما ينتج في المنظمة معايير وقيم وقواعد يلتزم بها كل موظف وضبط اجتماعي في العمل وهي عمليات التي بمقتضاها يتم تعليم الأفراد قيما وأساليب مما توجه سلوكهم وتدفعهم للتقيد بها ، وكذا الالتزام بالمسؤوليات من قبل الموظفين، من خلال تأدية المهام الموكلة إليهم وتحمل كل ما يترتب عليها من نتائج، بالإضافة إلى التفاعل الموجود بين الموظفين من مختلف الوحدات يدفع إلى التنسيق بينهم لإتمام المهام، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية ملائمة لسير العمل.

فالتنظيم الفعال من أساسيات عقلنة التسيير والأخذ به يحقق جزء هاماً من العقلنة داخل الإدارة هذه الأخيرة تؤدي إلى توجيه جزء هام من سلوك الموظفين في الإدارة .

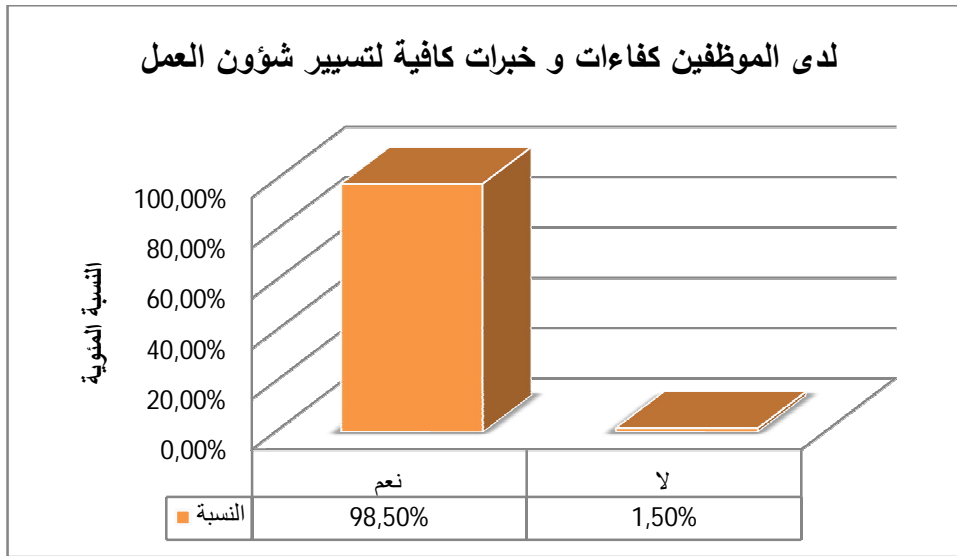
بالتمعن في ما سبق والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للجداول، نجد أنها تسير في خط واحد وهو التنظيم الفعال يؤدي إلى ملائمة البيئة التنظيمية وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3- عرض وتحليل البيانات في ضل الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها

جدول رقم 35 لدى الموظفين كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل

النسبة	التكرار	وجود كفاءات وخبرات لدى الموظفين
%98.5	66	نعم
%1.5	1	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (20) لدى الموظفين كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون بأنه توجد لديهم كفاءات وخبرات كافية لسير شؤون العمل، بنسبة %98.5 ويرجع ذلك إلى:

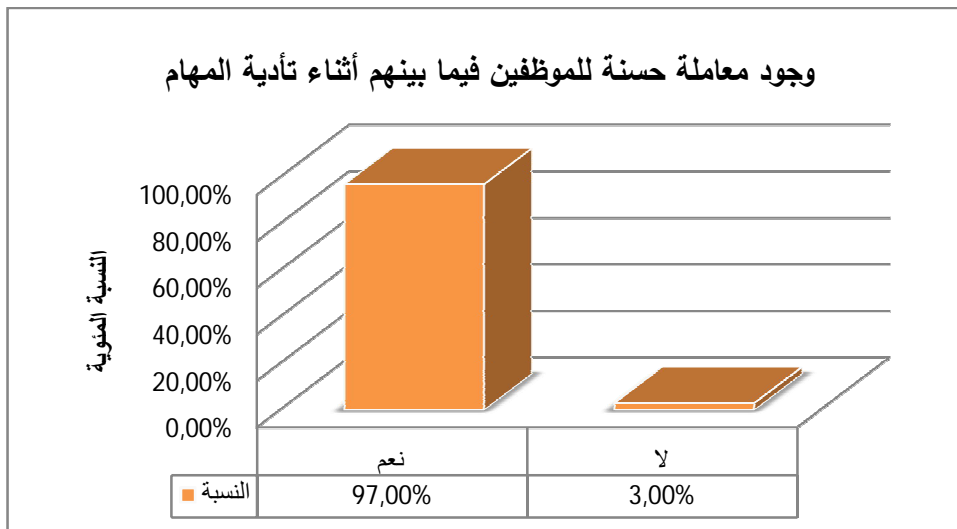
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ الاقدمية في العمل.
- ✓ اختصاص الموظف.

من خلال تحليلنا للبيانات الشخصية لاحظنا أن اغلب الموظفين لهم المستوى الجامعي، وهذا ما أكده الجدول رقم 08، الذي بين أن نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي وما بعد التدرج هي 79.1% كما أن أقدمية الموظفين في العمل التي فاقت 12 سنة فأكثر شكلت النسبة الأغلب للموظفين بنسبة 61.2%، بالإضافة إلى أنه عند بداية شغل الوظيفة يشترط تخصص الموظف مطابق للمنصب المراد الحصول عليه، هذه المعطيات تبين لنا أن الموظفين لهم كفاءة من خلال المؤهل العلمي والاختصاص، بالإضافة للخبرة من خلال اقدميتهم في العمل، ما يضمن وجود نوعية في المورد البشري لإدارة الجامعة. للموظفين الإداريين كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل.

جدول رقم 36 وجود معاملة حسنة للموظفين فيما بينهم أثناء تأدية مهامهم

معاملة حسنة بين الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	65	97%
لا	02	03%
المجموع	67	100%

الشكل رقم (21) وجود معاملة حسنة للموظفين فيما بينهم أثناء تأدية مهامهم



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية الموظفين أقرروا بوجود معاملة حسنة بينهم أثناء تأديتهم لمهامهم، بنسبة 97% وهذا راجع إلى:

- ✓ القيم الأخلاقية للموظفين.
- ✓ تفاعل الموظفين عند تأدية المهام تفرض عليهم نوع من التقدير .

معنى ذلك انه أثناء العمل مع الزملاء يكون الاستماع لوجهات النظر قبل إبداء وجهة النظر الشخصية مع الإنصات الجيد وعدم مقاطعتهم، كذلك المساواة في التعامل بينهم بغض النظر عن الاختلافات الموجودة من سن وجنس وخبرة... الخ، وعدم اهانة أي موظف أو الاستهزاء به في العمل هذا يضمن احترام وتقدير بين الموظفين، بالإضافة إلى كون نوع العمل يفرض التفاعل والتكامل بين الموظفين وأنشطتهم لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، مما يفرض عليهم نوع من المعاملة والتفاعل الجيد في ما بينهم لضمان سير إجراءات العمل، هذا ما يضمن الاحترام المتبادل بين الموظفين بالإدارة .

توجد معاملة حسنة بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم.

من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 35 الذي أثبت أن للموظفين كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل، من خلال امتلاكهم للمؤهل العلمي والعمل في مجال تخصصهم، وكذا أقدميتهم في العمل، مما يكون هناك تحديد للعنصر البشري ذو النوعية في الإدارة، ويربط هذه النتائج بالجدول رقم 36 الذي أثبت وجود معاملة حسنة بين الموظفين أثناء تأديتهم لعمليهم، مما يضمن الاحترام المتبادل في ما بينهم، هذه النتائج جاءت مطابقة للفرضية الجزئية رقم 1 الناصة: تحديد المورد البشري النوعي يضمن الاحترام المتبادل بين الموظفين.

جدول رقم 37 قيام الزملاء بإسداء النصائح أثناء العمل

النسبة	التكرار	إسداء النصائح من قبل الزملاء
%86.6	58	نعم
%13.4	09	لا
%100	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بقيام الزملاء بإسداء النصائح أثناء العمل بنسبة %86.6 ويرجع ذلك:

- ✓ الدين النصيحة.
- ✓ السير الجيد للعمل وعدم الوقوع للأخطاء.
- ✓ تعزيز روح الجماعة في الإدارة.

معنى هذا ان ديننا الحنيف أشار إلى أهمية النصيحة في قوله تعالى >> إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر<<¹، وأن النبي صلى الله عليه وسلم وهو يخاطب الصحابة قال " الدين النصيحة" قلنا لمن؟ قال " لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" رواه الإمام مسلم، والنصيحة هي إرادة الخير للمنصوح، وأن النصيحة أن يحب الفرد لغيره كما يحب لنفسه، فبنصيحة الموظف لزميله يمكنه من تجاوز الأخطاء التي يوشك أن يقع فيها، وبالتالي يؤدي عمله على أكمل وجه، مما يجعلهم لحمة واحدة ويبعث فيهم روح جماعية هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 38 فبالنصيحة والتشاور تجعل الموظف يفيد ويستفيد، مما يساهم في السير الجيد للأنشطة والأعمال، فكل موظف يكمل الآخر ويكون هناك تعاون يسود الموظفين بالإدارة .

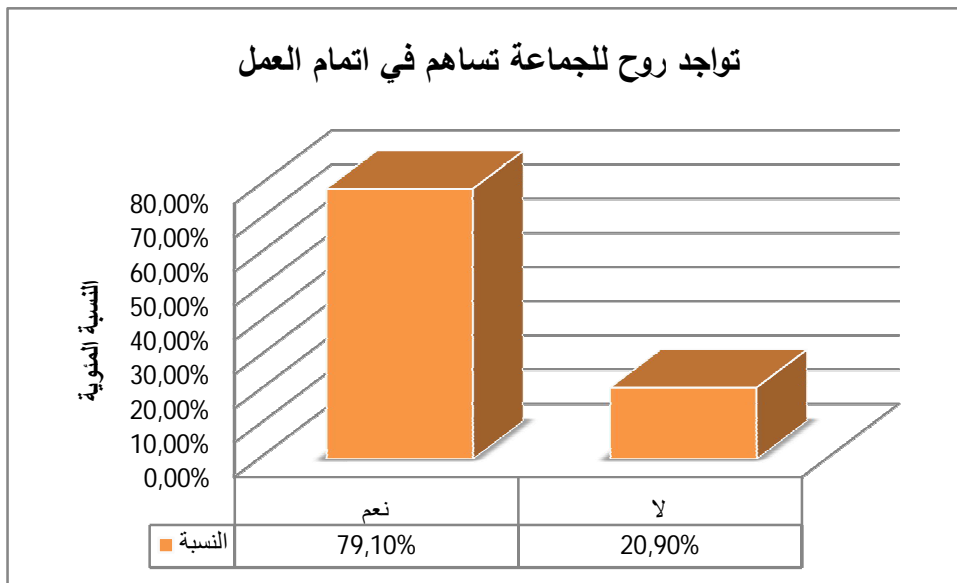
يقوم الزملاء بإسداء النصائح لبعضهم البعض أثناء العمل

¹ سورة العصر، الآية 3

جدول رقم 38 تواجد روح للجماعة تساهم في إتمام المهام

النسبة	التكرار	روح الجماعة في العمل
%79.1	53	نعم
%20.9	14	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (22) تواجد روح للجماعة تساهم في إتمام المهام



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود روح للجماعة تساهم في إتمام المهام بنسبة %79.1 ويرجع ذلك إلى:

- ✓ طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب التكامل.
- ✓ إن التخطيط يبين مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات المطلوبة بالعمل الجماعي.

معنى هذا أن العمل الإداري يتطلب تضافر الجهود من اجل إتمامه وتحقيق الأهداف المرجوة فالعمل الإداري مرتب وموزع عبر وحدات وأقسام متساندة ووظائف وادوار متكاملة، تقوم داخل هذه الوحدات والأقسام أنشطة وأعمال ، كل نشاط أو عمل يكمل الآخر، وكل هذه الأعمال الإدارية يكون مخطط لها مسبقا، وفي تنفيذها يتطلب العمل الجماعي مما يخلق نوع من التعاون والتساند في الإدارة من أجل إتمام المهام.

توجد روح للجماعة تساهم في إتمام العمل بالإدارة.

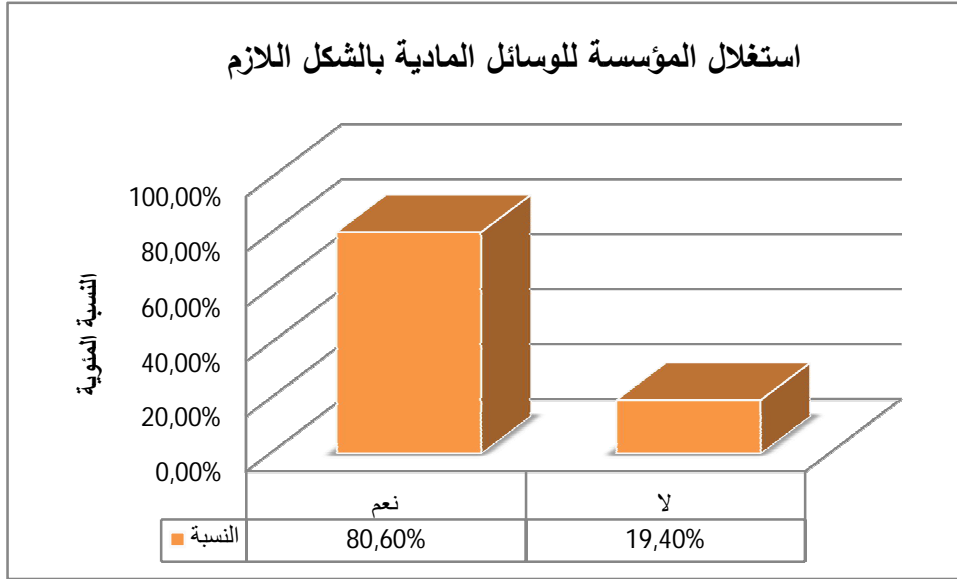
من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 38 أثبتت وجود روح للجماعة تساهم في إتمام العمل، من خلال ترتيب العمل في الوحدات والأقسام المتساندة وتوزيعه في أنشطة وادوار متكاملة ولتنفيذ هذه الأنشطة يتطلب وجود التعاون لإتمامها، وهذا ما أكدته نتائج تحليل الجدول رقم 33 الذي يبين حرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بشكل كامل، وكذا نتائج تحليل الجدول 37 التي أثبتت لنا قيام الزملاء بإسداء النصائح لبعضهم البعض أثناء تأدية العمل، بالنصيحة والتشاور تجعل الموظف يفيد ويستفيد، مما يساهم في السير الجيد للأنشطة والأعمال، فكل موظف يكمل الآخر ويكون هناك تعاون يسود الموظفين بالإدارة.

من خلال ما سبق يتضح أن نتائج تحليل الجداول جاءت مطابقة للفرضية الجزئية رقم 2 التي تنص: ترتيب الأعمال المطلوبة يضمن التعاون بين الموظفين.

جدول رقم 39 استغلال المؤسسة للوسائل المادية بالشكل اللازم

النسبة	التكرار	استغلال الوسائل المادية بالشكل اللازم
80.60%	54	نعم
19.40%	13	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (23) استغلال المؤسسة للوسائل المادية بالشكل اللازم



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا بأن المؤسسة تقوم باستغلال الوسائل المادية بشكل لازم، بنسبة 80.60% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ توفير الوزارة الوصية الأعلفة المالية اللازمة لسير العمل.
- ✓ جرد المؤسسة لجميع احتياجاتها من وسائل وبرمجة مناقصات مع الممولين لاقتنائها.
- ✓ التوزيع الجيد لهذه الوسائل.

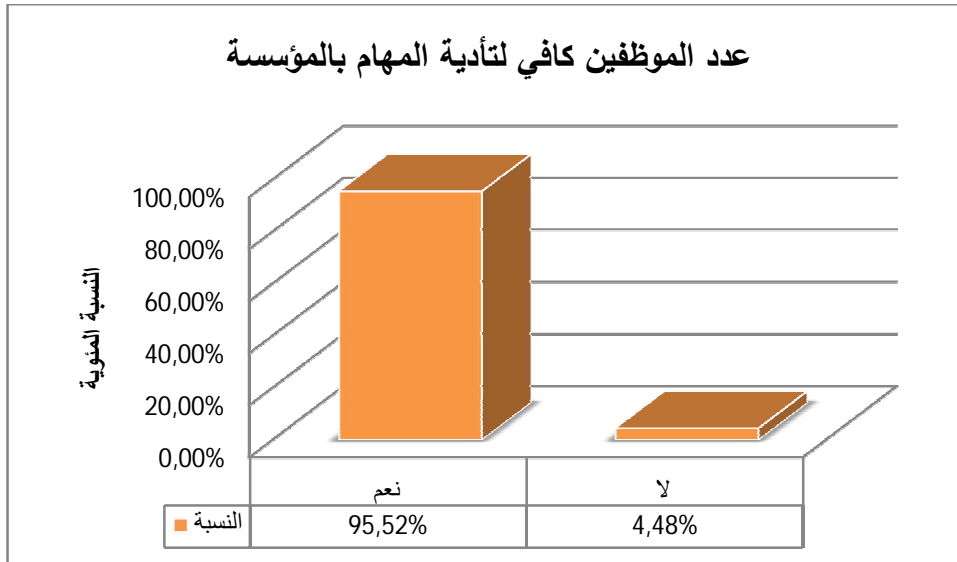
يعني هذا أن الدولة تسهر على توفير غلاف مالي كل سنة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هذه الأخير بدورها تقوم بتمويل جميع الجامعات عبر الوطن كل جامعة حسب احتياجاتها حيث تقوم كل جامعة بجرد كل احتياجاتها من وسائل ومعدات وتبرمج مناقصات مع الممولين من أجل اقتناء كل ما تحتاجه، أين تقوم نيابة مديرية الوسائل والصيانة بالتنسيق مع رؤساء مصالح الوسائل العامة بالكليات بتوزيع هذه الوسائل حسب احتياجات كل كلية في الجامعة، من أجل السير الجيد للعمل في الإدارة وجب الاستغلال الأمثل للوسائل من طرف مستعملها والمحافظة عليها كونها تعتبر أمانة في أعناقهم وهي وسيلة تكنولوجية لتسهيل العمل، باعتبار أن التنظيم يتشكل من نسق اجتماعي والأخر تقني، وهذان النسقان يتفاعلان مع بعضهما البعض باستمرار لتسهيل مأمورية العمل وريح الوقت والجودة، ومن أجل انجاز العمل وجب استغلال هذه الوسائل استغلالا جيدا من خلال استعمالها لما أنجزت إليه.

تستغل المؤسسة الوسائل المادية بالشكل اللازم.

جدول رقم 40 عدد الموظفين كافي لتأدية المهام بالمؤسسة

النسبة	التكرار	عدد الموظفين كافي لتأدية المهام
%95.52	64	نعم
%04.48	03	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (24) عدد الموظفين كافي لتأدية المهام بالمؤسسة



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بوجود عدد كافي للموظفين لتأدية المهام بالمؤسسة، بنسبة %95.52 ويرجع ذلك:

✓ الهيكل التنظيمي للكليات.

- ✓ احتياجات كل كلية للمورد البشري اللازم.
- ✓ مناصب المطلوبة في مسابقات التوظيف.

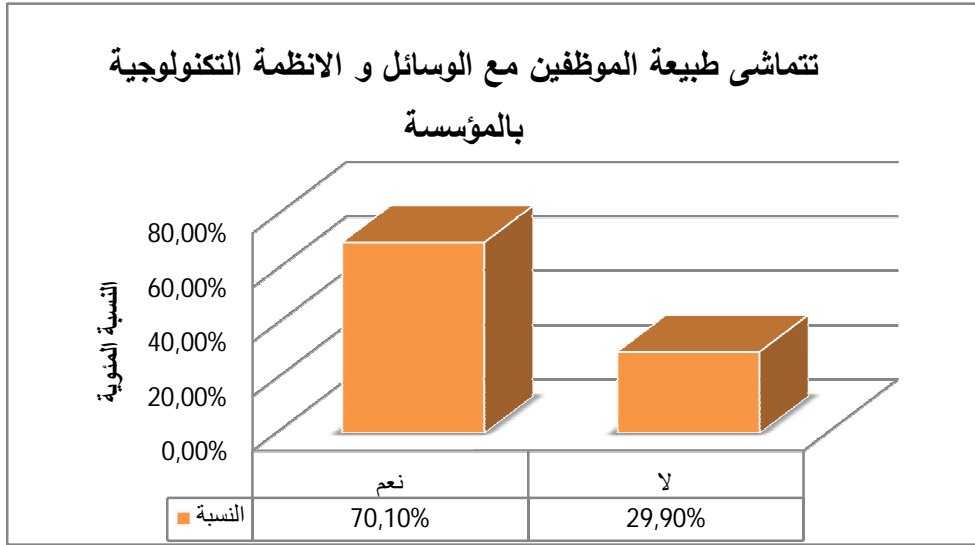
هذا يعني أن كل كلية لها هيكلها التنظيمي الخاص بها، هذا الأخير به مصالح وفروع ، فكل مصلحة وفرع يتطلب مجموعة من الموظفين لتسيير المهام الخاصة بها، مثلا كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بها إحدى عشرة مصلحة (11) يشغلها 51 موظف إداري بمختلف الرتب حسب احتياج كل مصلحة، بدون احتساب والتطرق إلى الموظفين المتعاقدين وموظفي الإدماج المهني وإدماج حاملي الشهادات ANEM و DAS وموظفي الأمن الداخلي والعمال المهنيين، مما يوفر يد عاملة كافية لتسيير شؤون العمل بالكلية، ونفس الشيء بالنسبة للكليات الأخرى الموجودة بالقطب الجامعي تاسوست، كما أن إعلانات التوظيف للإداريين من متصرفين أو تقنيين أو غيرهم خلال السنة الجامعية الجديدة تكون المناصب المفتوحة ضئيلة جدا ونادرا ما نجد في الإعلانات كل الرتب والتصنيفات، ما يؤكد انه توجد كفاية في عدد الموظفين مما يساعد على الانجاز.

يوجد عدد كافي من الموظفين لتأدية المهام وانجازها بإدارة جامعة تاسوست.

جدول رقم 41 تتماشى طبيعة الموظفين مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية في المؤسسة

النسبة	التكرار	تماشي طبيعة الموظفين والوسائل والأنظمة التكنولوجية
70.1%	47	نعم
29.9%	20	لا
100%	67	المجموع

الشكل رقم (25) تتماشى طبيعة الموظفين مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية في المؤسسة



نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية الموظفين أقروا بتماشي طبيعة الموظفين والوسائل والأنظمة التكنولوجية الموجودة بالمؤسسة، بنسبة 70.1% ويرجع ذلك إلى:

- ✓ المؤهل العلمي للموظفين
- ✓ تقسيم العمل حسب تخصص كل موظف.
- ✓ وجود برامج تكوينية.

معنى هذا أن نوعية الموظفين الموجودة بإدارة الجامعة لها مستوى علمي لا بأس به من خلال الشهادات التي يملكوها وهذا ما أكده الجدول رقم 08، كما أن العمل يقسم حسب تخصص كل موظف لشغل الوظيفة وهذا ما أثبتته نتائج الجدول رقم 28، كما بينت لنا نتائج الجدول رقم 22 وجود برامج تدريبية بخصوص التطبيقات والأنظمة الجديدة وتمكين الموظفين منها، وكذا الجدول رقم 24 الخاص بالبعثات التكوينية بالخارج لمواكبة مختلف التطورات سواء على الوسائل والمعدات المستعملة أو أنظمة الإدارة عموماً، هذا ما يؤدي إلى تماشي طبيعة الموظفين مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية المستعملة في إدارة جامعة تاسوست، هذا يجعل أن الإدارة تستغل موردها البشري وكذا المادي، مما يساعد أكثر على الانجاز.

طبيعة الموظفين تتماشى مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية في المؤسسة.

من خلال نتائج تحليل الجدول رقم 39 الذي أثبت استغلال المؤسسة للوسائل المادية بالشكل اللازم مما يساهم على الانجاز، وكذا نتائج الجدول رقم 40 الذي أثبت انه توجد كفاية في الموظفين على مستوى إدارات كليات جامعة تاسوست والذي من جهته يساعد على الانجاز أيضا، ونتائج تحليل الجدول رقم 41 الذي أكد تماشي طبيعة الموظفين مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية الموجودة بالمؤسسة، مما يساهم على الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة وبالتالي الانجاز الجيد للمهام داخل الإدارة.

هذه النتائج جاءت مطابقة للفرضية الجزئية رقم 3 والتي تنص: استثمار الإمكانيات المتاحة يساعد على الانجاز.

جدول رقم 42 وجود قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة

النسبة	التكرار	وجود قدرة على التجديد والتطوير
65.67%	44	نعم
34.33%	23	لا
100%	67	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجابوا بوجود قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة، بنسبة 65.67% ويرجع ذلك:

- ✓ سهر إدارة الجامعة على تحديث نوعية موردها البشري من اجل مواجهة أي عقبة.
- ✓ سهر الإدارة على توفير الوسائل والأنظمة الحديثة.

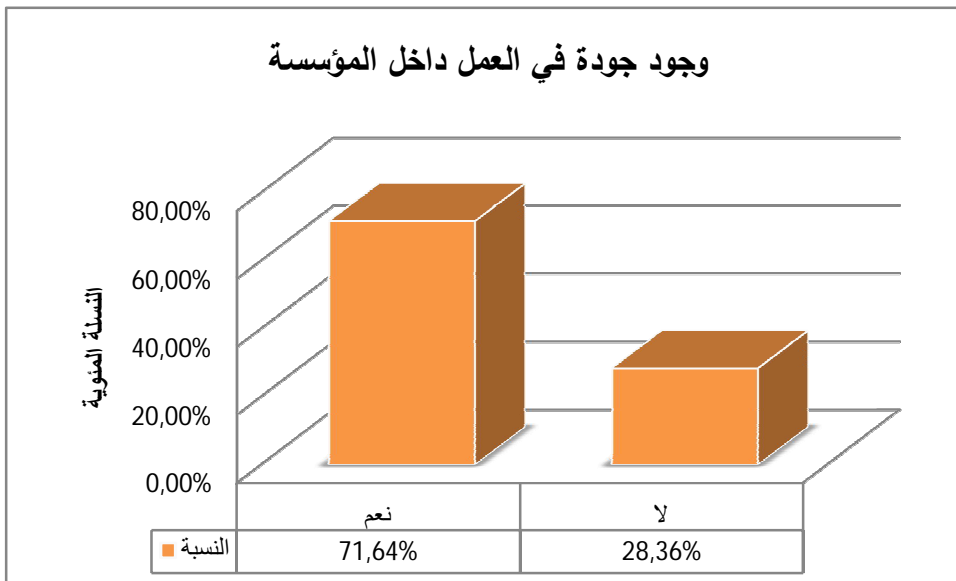
يعني هذا انه عندما يكون لدى إدارة الجامعة مورد بشري مؤهل ومكون يستطيع التكيف مع أي وضع ، وكذلك مع توفر الوسائل التكنولوجية والأنظمة الحديثة والتي يستطيع الموظفين التحكم فيها من خلال سهر الإدارة على تكوينهم وتدريبهم عليها يجعل من الموظفين يتجاوزون أي عقبة تقف في طريقهم أثناء تأديتهم للمهام، بوضع بدائل وخيارات تسمح لهم بتحقيق الهدف المراد التوصل إليه.

توجد قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة.

جدول رقم 43 وجود جودة في العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	وجود جودة في العمل
%71.64	48	نعم
%28.36	19	لا
%100	67	المجموع

الشكل رقم (26) وجود جودة في العمل داخل المؤسسة



من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود جودة في العمل داخل

المؤسسة، بنسبة %71.64 ويرجع ذلك إلى:

- ✓ نوعية الموظفين.
- ✓ التخصص في العمل.
- ✓ تأدية العمل بدقة وإتقان.

من خلال نتائج تحاليل الجدول رقم 08 الذي أثبت أن نوعية الموظفين في ادارة الجامعة يمتلكون مؤهل علمي ، وكذا نتائج تحليل الجدول رقم 28 الذي اثبت أن تقسيم العمل في إدارة الجامعة يقوم على التخصص، بالإضافة إلى نتائج تحليل الجدول رقم 26 الذي أثبتت هي الأخرى قيام الموظفين بتأدية مهامهم بدقة وإتقان، كما أن نتائج تحليل الجدول رقم 35 يبين لدى الموظفين كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل، كل هذه العوامل السابقة تجعل من الموظف يقوم بتأدية مهامه بجودة، مما يزيد من كفاءة التنظيم.

توجد جودة في العمل داخل إدارة جامعة تاسوست.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم 42 الذي أثبت وجود قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة، من خلال سهر الإدارة على تكوين وتدريب الموظفين على الوسائل والبرامج والتطبيقات، يجعل منهم يتجاوزون أي عقبة تقف في طريقهم أثناء تأديتهم للمهام ، من خلال وضع بدائل وخيارات تسمح لهم بتحقيق الهدف المراد التوصل إليه، بالإضافة انه من خلال مساءلتنا للمبحوثين حول إن كان هناك تغيير لطريقة العمل عند حدوث أي طارئ، جاءت إجابات المبحوثين كلها نعم، يرجع ذلك إلى جائحة كورونا (كوفيد 19) والإجراءات والتدابير التي تم اتخاذها في هذا الشأن من قبل الإدارة.

فالانتشار الرهيب لفيروس كورونا في العالم بأسره والجزائر خاصة مما شكل خطر على البشرية ما استدعى السلطات الجزائرية وضع إجراءات وقائية للحد من انتشاره، من خلال وضع قوانين من اللجنة العلمية المتابعة لانتشار هذا الفيروس منها التباعد الجسدي بين الأشخاص وكذا تخفيض ساعات العمل في مختلف الإدارات، ضمان الحد الأدنى للعمال لانجاز العمل، جعل إدارة الجامعة تتبع هذه الخطوات بتغييرها لمواقيت العمل وكذا تسريح بعض من عمالها خاصة ربات البيوت والنساء الحوامل وأصحاب الأمراض المزمنة، وتغيير نمط عملها بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية والتواصل عن بعد، كل هذا معناه وجود بدائل لسير العمل عند حدوث أي طارئ.

كما أن نتائج تحليل الجدول رقم 43 الذي أثبت لنا أن هناك جودة في العمل، من خلال نوعية الموظفين وتخصصهم في العمل وتأدية عملهم بدقة وإتقان، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة، هذه النتائج جاءت لدعم الفرض الجزئي رقم 4 : إيجاد البدائل يزيد من كفاءة الموظفين بالمؤسسة وتثبت تحققه.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

يظهر التخطيط الفعال من خلال تحديد الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل موظف معرفة كل ما تصبوا الإدارة لتحقيقه، بتحديد العناصر المادية والبشرية كما ونوعاً، بالرسم الدقيق للطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للأنشطة والمهام من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل جماعي، من خلال وضع وقت لازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء ببعضها البعض، بترتيبها ضمن برامج، وكذا معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تفاديها بوضع بدائل للاستعداد لحدوثها.

كل هذا تحقق لنا عند دراستنا التي أجريت بالإدارة الجامعية بتاسوست، من خلال تحليل نتائج الجداول، أين وجدنا تطابق مع ما سبق ذكره، فالإدارة تعتمد على خطوات التخطيط الفعال بتطبيق عقلنة في التسيير والتي من مبادئها التخطيط الفعال، والعمل بذلك يؤدي إلى تشكل قيم تنظيمية داخل إدارة جامعة تاسوست، فتحدد العنصر البشري ذو نوعية يضمن الاحترام المتبادل بين الموظفين داخل إدارة جامعة تاسوست، من خلال المعاملة الحسنة بينهم، وكذا ترتيب الأعمال يساهم في خلق جو من التعاون بين الموظفين داخل الإدارة، من خلال العمل الجماعي الذي يتطلب إساءة النصائح للموظفين لبعضهم البعض مما يخلق روح للجماعة توجه سلوكهم بوضوح إلى تحقيق الأهداف، كما أن إيجاد البدائل يزيد من كفاءة الموظفين داخل الإدارة الجامعية، فالعنصر البشري النوعي نجده مستعد دوماً لتجاوز العقبات من خلال وضع بدائل وخيارات في الوقت المناسب والمكان المناسب مما يجعل أدائه يتسم بالدقة والإتقان وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة التي بدورها تجعل الإدارة تحقق أهدافها بكل كفاءة.

نتائجنا هذه جاءت مطابقة للفرضية الفرعية الثالثة: التخطيط للعمل يساهم في تشكيل القيم

التنظيمية للمؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

وضعت الإدارة الجامعية نصب أعينها العقلنة في التسيير من خلال الإشراف الجيد والمتمثل في التوجيه، الرقابة، الإرشاد والتوجيه، والتنظيم الفعال من خلال، ضمان مستوى مقبول من الأداء، تقسيم العمل، تفويض السلطة والعمل التسلسلي، والتخطيط للعمل من خلال تحديد العنصر البشري النوعي، ترتيب الأعمال، استثمار الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية ، إيجاد البدائل عند حدوث أي طارئ.

بالتطبيق الجيد للإدارة الجامعية لهذه المبادئ نجدها وجهت لنا السلوك التنظيمي للموظفين من خلال جعل الموظفين يتقيدون بالتشريع الداخلي للمؤسسة، بالتطبيق الصحيح للإجراءات، انضباط الموظفين داخل الإدارة، و التقليل من أخطائهم أثناء العمل، والاطلاع أكثر على قانون العمل، ما يجعل منهم يسلكون الطريق السوي لتحقيق الأهداف.

هذا يخلق بيئة تنظيمية ملائمة من خلال جعل الموظفين يشعرون بالانتماء للمؤسسة والضبط الاجتماعي للموظفين أثناء العمل، بتوجيه سلوكهم، بتقيدهم بمعايير وقواعد تضبط بيئتهم التنظيمية وكذا جعل كل موظف يلتزم بالمسؤوليات أثناء تأديته للمهام، وبالتنسيق بين الموظفين داخل هذه البيئة التنظيمية يجعل سلوك الموظف موجها نحو تأدية ما أوكل إليه من مهام.

كما استخلصنا تشكل قيم تنظيمية بالتخطيط الجيد للعمل والمتمثلة في الاحترام المتبادل بين موظفي إدارة الجامعة ، من خلال توجيه سلوكهم، بالتحلي بالقيم الحميدة مثل المعاملة الحسنة الإخلاص والأمانة والصدق في العمل، وكذا التعاون بين الموظفين، بخلق روح جماعية توجه سلوكهم نحو انجاز العمل، والوصول إلى جودة مما يدل على وجود كفاءة في العمل.

ومنه تلعب عقلنة التسيير دورا كبيرا وهاما في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة

من خلال كل ما سبق يمكن القول بان الفرضية العامة التي تنص على أن لعقلنة التسيير دورا في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة قد تحققت.

4- مناقشة النتائج في ضوء النظريات

لقد مر الفكر التنظيمي بعدة مراحل في مجال التسيير وعقلنته، وكيفية ضبط وتوجيه السلوك التنظيمي، ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فكانت في البداية تهتم بالعمل والإنتاج فقط وتتسم بالعقلانية الحتمية المطلقة، ليتطور بعدها الفكر التنظيمي للاهتمام بالجانب النفسي والإنساني لأعضاء التنظيم بعقلانية محدودة وبالنظر إلى التنظيم على أساس تنظيم مغلق، على عكس ذلك يأتي فكر تنظيمي آخر يدرس التنظيم على أساس أنه مفتوح على البيئة الخارجية، أي هذه الأخيرة تؤثر في التنظيم وتتأثر به، غير أن هذا الفكر له جانب يرى أنه توجد عقلنة مطلقة والجانب الآخر يرى أنها محدودة كل هذه الأفكار التنظيمية جاءت لتجعل من سلوك الموظف متجه نحو تحقيق الأهداف الرامي الوصول إليها، وبدراستنا الميدانية نجد أن بعض النظريات أكدت لنا ما وجدناه في ميدان الدراسة من خلال النتائج التي توصلنا إليها وما قمنا بإثباته بأرض الواقع، فيمكن حصر هذا التطابق مع مختلف النظريات سواء كانت كلاسيكية أو حديثة فيما يلي:

أ - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى في ضوء النظريات.

توصلنا في دراستنا الميدانية إلى أن التوجيه الجيد للموظفين يضمن التطبيق الصحيح للإجراءات من خلال إصدار مذكرات العمل والتقيد بها من قبل الموظفين بإدارة الجامعة والتطرق للأخطاء وتصحيحها من قبل الرئيس، هذا ما تطابق مع النموذج المثالي البيروقراطي لـ **ماكس فيبر**، الذي يرى أن ما يوجه سلوك الموظف هو الالتزام بالقواعد والإجراءات المكتوبة والرسمية وتقنين الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى تطابقها مع **هينري فايول** في نظريته التكوينية الإدارية، الذي يولي أهمية بالغة لعملية التوجيه في التنظيم من الأعلى إلى الأسفل، بواسطة التعليمات والأوامر.

كذلك توصلنا إلى أن الرقابة أثناء العمل تزيد من انضباط الموظفين، من خلال تطبيق أساليب الرقابة أثناء العمل، هذا ما أشار إليه **فريدريك تايلور** في الإدارة العلمية، بإيجاد علم يحتوي على مبادئ وقوانين تمكن من الرقابة على سلوك العاملين والزامهم بالطاعة والانضباط من جهته **هنري فايول** أكد على أن الرقابة هي عملية التأكد والمراجعة أو التحقق من أن كل شيء يتم وفق البرنامج المتبنى والمبادئ التي تم إقرارها، كما أن **ماكس فيبر** يرى أن تسجيل كل ما يحدث أثناء العمل يسهل عملية التنفيذ والمحاسبة (الرقابة)، أما بخصوص التزام الموظفين بمواقيت العمل فقد أثبتنا أنهم لا يلتزمون

بذلك، وبما أن الموظف يؤدي عمله على أكمل وجه بخبرته وكفاءته يجعل المسؤولين متساهلين في ذلك كونهم يرون أن العمل يسير بالشكل اللازم، هذا ما يراه ميشال كروزيه أن الفاعل الاستراتيجي بخبرته وكفاءته تجعل لديه هامش من الحرية داخل التنظيم.

وتوصلنا في دراستنا من تحليل النتائج إلى أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في الاطلاع أكثر على قانون العمل، من خلال وضع برامج تدريبية لفائدة الموظفين مما يزيد من كفاءتهم في العمل وهذا ما أكدت عليه الإدارة العلمية لتايلور بتدريب العمال لرفع كفاءتهم، كذلك التكوين الإداري لهنري فايول الذي يقول " أن من علامات الإدارة الجيدة التدريب المنهجي والمستمر لكل الموظفين على كل المستويات والإدارة ليست موهبة شخصية ولكنها مهارات يمكن تعلمها عن طريق التدريب والتعليم"¹، وبالتالي الموظف الجيد هو الذي يكون مطلع أكثر على القوانين وكيفية سير الإجراءات عن طريق عملية التكوين.

إذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية لمؤشرات الإشراف والتقيد بتشريعات العمل يتطابق إلى حد بعيد مع النظريات الكلاسيكية، التي أكدت على عقلنة تامة في أنظمة التسيير من أجل توجيه السلوك التنظيمي نحو التقيد بالتشريع المعمول به داخل المؤسسات.

¹ أ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، السنة الثالثة علم اجتماع تسيير الموارد البشرية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، السنة الجامعية 2014-2015 ص 43.

ب - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية في ضوء النظريات

أثبتنا في دراستنا الميدانية بإدارة القطب الجامعي تاسوست، أن توزيع المهام يحقق الضبط الاجتماعي للعمل من خلال تقسيم العمل وتوزيعه حسب تخصص كل عامل في إدارة الجامعة، هذه النتيجة جاءت مطابقة لأعمال **ماكس فيبر** الذي يرى " أن توزيع أعمال التنظيم وتقسيمها بشكل واجبات رسمية مع ضمان التخصص والخبرة الفنية للموظفين"¹ ، كما أن **فريدريك تايلور** يرى بأن التقسيم الأفقي للعمل هو التفقيت الدقيق للمهام وتحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة وانطلاقاً منه يتم تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، مما يخلق ضبط اجتماعي، كما أكد لنا **هينري فايول** في التكوين الإداري أن توزيع العمل يتم حسب تقسيم العمل الذي يتضمن التخصص الشديد للعمال ليكونوا منتجين أكثر، كما جاءت نتائج هذه الفرضية مطابقة لأعمال **كريس أرجيريس** في نظريته التناقض بين الفرد والتنظيم الذي يرى "أن حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشأت من أجلها يمكن أن يتحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط والأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم"².

أما بخصوص تفويض السلطة داخل إدارة الجامعة الذي يزيد من الالتزام بالمسؤوليات للموظفين ويكون التفويض للأشخاص الذين يمتلكون القدرة على ذلك، هذه النتيجة جاءت مطابقة لأعمال **فيليب سيلزنيك** في نظرية تفويض السلطة، الذي يرى "إن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهو ما يفرض بالضرورة التفويض الدائم للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعاً نظامياً يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها"³ وهذا يزيد من الالتزام بالمسؤوليات.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة، أثبتنا أن العمل التسلسلي يزيد من ممارسة التنسيق من خلال قيام الرئيس بتقسيم المهام على مراحل وتوزيعه على الموظفين، كما يقوم بترتيب هذه المهام لضمان إتمامها بالشكل اللازم، وهذا ما اختصره **بيتر دركر** في تعريفه لعملية التنظيم والنتائج المتوصل إليها من خلال هذه العملية في خلق بيئة ملائمة تسهل عمل الموظفين في الإدارة ، حيث يقول "أن عملية التنظيم هي

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق ، ص 82.

² المرجع نفسه، ص 110

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ص 104.

عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".¹

ج- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة في ضوء النظريات

أثبتنا في دراستنا أن تحديد المورد البشري النوعي يضمن الاحترام المتبادل للموظفين، باختيار المورد البشري عن طريق الشهادة والتخصص والمسابقة لشغل الوظيفة، لتوظيف العنصر الكفاء ما يخلق بيئة تنظيمية تمتاز بالمعاملة الحسنة للموظفين في ما بينهم والاحترام المتبادل، هذا ما أكده فريدريك تايلور باختيار العنصر البشري بالطريقة العلمية، وكذا ماكس فيبر على أن اختيار الموظف لشغل الوظيفة عن طريق الامتحان والشهادة، فالعنصر النوعي يكون قادرا على النجاح في التنظيم حيث وضع كريس ارجريس شرطين لتحقيق ذلك، والشرط الأول هو الاحترام المتبادل بين الموظفين.

وتوصلنا إلى أن ترتيب الأعمال المطلوبة تضمن التعاون بين الموظفين داخل الإدارة الجامعية من خلال تقسيم وترتيب الأعمال على مراحل وعبر وحدات وأقسام مما يفرض التنسيق بين هذه الوحدات وموظفيها وخلق روح جماعية بين الموظفين تساهم في إتمام المهام، هذا ما أكدته التون مايو حيث يرى بأن الموظف وحده لا يستطيع تأدية مهامه بالشكل اللازم وأن عليه الانخراط في الجماعة والتعاون مهم لإتمام المهام.

كما توصلنا إلى أن استثمار الإمكانيات المتاحة داخل الإدارة الجامعية يساعد على انجاز العمل وذلك باستغلال الوسائل المادية التقنية والبشرية بالشكل اللازم وهذا ما أكدته النظرية السوسيو تقنية لامري تريست بالتفاعل بين المورد البشري والآلة مما يؤدي إلى انجاز العمل.

بالإضافة إلى إيجاد البدائل يزيد من كفاءة الموظفين، ففي حالة حدوث طارئ يتم تغيير طريقة العمل، كما أن لإدارة الجامعة القدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة مما يستدعي تبديل الطريقة التقليدية بالطرق الحديثة، ما يزيد الجودة في العمل وبالتالي تحقيق أكبر كفاءة، هذا ما أكدته الإدارة بالأهداف فالمنطلق الذي تسير فيه الإدارة متحرك ومتجدد حيث يتجدد تحديد

¹ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 5449، ص 11-12

الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها، فقد ترى الإدارة أن تغيير هدف معين أو تطويره أو تؤخر هدف أو تقدم هدف آخر، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أساليب العمل بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة واختيار انسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف للوصول للكفاءة اللازمة، وهو ما أكدته النظرية الموقفية من خلال التعامل مع الموقف أو الظرف الذي يصادف العمل تم اختيار الأسلوب المناسب لإدارته للبحث على أعلى كفاءة.

من خلال المؤشرات السابقة للتخطيط والقيم التنظيمية، نلاحظ أنه تم التطرق إليهم من قبل النظريات الكلاسيكية أو الحديثة على حد سواء، إلا أن المدارس الكلاسيكية تنظر للتنظيم على أساس مغلق لا تولي للبيئة الخارجية أي اهتمام والتركيز على البيئة الداخلية، فالتخطيط يتم على أساس الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة داخل التنظيم، وعقلنة التسيير بها حتمية مطلقة تخلق قيم تنظيمية عملية كالانجاز والكفاءة، أما بالنسبة للنظريات الحديثة فتهتم بما يجري داخل التنظيم والبيئة الخارجية المحيطة به، من أجل وضع تخطيط يتناسب مع البيئتين واحتياجاتهما، ما يخلق قيم تنظيمية مثل الاحترام والتعاون، فالإدارة الجامعية تعتمد عملها حسب الموقف أو الظرف الذي تراه مناسباً، فتختار ما يتناسب مع عملها، بالأخذ من المدارس الكلاسيكية والحديثة معاً، وهذا ما أكدته النظرية الموقفية.

ما أتينا به أن عقلنة التسيير لها دور كبير في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين بمختلف كليات القطب الجامعي تأسوست، من خلال مؤشرات عقلنة التسيير المتمثلة في الإشراف الفعال (التوجيه والرقابة)، التنظيم والتخطيط، الذي لهم دور كبير توجيه الموظف داخل البيئة التنظيمية من خلال تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية، مما يشكل قيم تنظيمية توجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف، هذا يتطابق مع النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة.

5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ما يدفعنا للبحث هو الدهشة التي تنتابنا إزاء ظاهرة معينة من خلال وجود غموض في جانب من جوانبها أو عند مطالعتنا للدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع ما أو درست ظاهرة معينة، ووجدنا نقص في معالجة الدراسة للموضوع أو الظاهرة وجب علينا إتمامه بالبحث، أو وجدنا أخطاء ينبغي علينا تصحيحها، فنطلق من سؤال انطلاق يكون في البداية عام غير مخصص غير قابل للدراسة للوصول إلى سؤال خاص وقابل للدراسة، في هذه الفترة وجب علينا مطالعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة المشابهة أو المطابقة لموضوع بحثنا، لنصل في الأخير إلى نتائج نقوم بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسات، من خلال إبراز نقاط التشابه والاختلاف بينها وسنبرز هذه النقاط في ما يلي:

تهدف دراستنا إلى معرفة الأساليب والطرق والوسائل والضوابط الأنجع في التسيير وعقلنته، لتوجيه سلوك الموظفين والتحكم فيه مما يعود بالإيجاب على إدارة الجامعة، من خلال التوجيه الجيد وفرض أساليب رقابية محكمة، والتنظيم الجيد لبيئة العمل، وكذا التخطيط الجيد والمرن لتحقيق الأهداف.

يرى ميشال كروزيي ان الظاهرة البيروقراطية تنتج عن التقديس للقوانين وتبرز مجموعة من السلبيات أهمها: الروتين، الجمود والتعقيد، وهذه العناصر متداخلة تشكل ما يسمى عند كروزييه بالحلقة الجهنمية للبيروقراطية، التي تظهر من خلال مقاومة الفرد لقواعد التنظيم البيروقراطي هذا التقديس للقوانين حسب كروزييه ينتج عنه انخفاض الروح الجماعية ، وهو ما يترتب عنه جمود السلوك الذي يؤدي إلى هوة بين الإدارة البيروقراطية وأفرادها، ما يؤدي إلى زيادة الرقابة على الموظف وعلى تطبيقه للقانون، يجعل سلوكه أكثر جمودا ويزيد من اتساع الهوة بين الإدارة البيروقراطية والموظفين، عكس ذلك جاءت نتائج دراستنا منافية لما يراه ميشال كروزييه ، فالموظفين بالإدارة الجامعية يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية ويتقبلونها بصدق رحب فهي المصدر الرئيسي لتوجيه سلوكهم نحو انجاز العمل وخلق بيئة ملائمة يسودها ضبط اجتماعي والانتماء للمؤسسة كما يشكل قيم تنظيمية بالاحترام المتبادل بين الموظفين وخلق روح جماعية تدفعهم إلى التعاون من أجل انجاز ما أوكل لهم، أما بخصوص التزام الموظفين بمواقيت العمل فقد أثبتنا في دراستنا أنهم لا يلتزمون بذلك لكونهم يملكون الخبرة والتخصص والكفاءة بانجاز مهامهم ما يجعل المسؤولين يتساهلون معهم في هذه النقطة ويمنحهم

هامش من الحرية هذا ما تشابهه مع أعمال كروزيه بان الفاعل الاستراتيجي بخبرته وتخصصه تجعل منه يتمتع بهامش من الحرية في التنظيم.

يرى العقبي الأزهر تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة في أغلبيته يأخذ الطابع الرسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء العمال داخل المنظمة وما يرتبط بها من ادوار، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا بان توزيع المهام بين وحدات الإدارة وموظفيها وترتيب الأدوار يخلق قيم تنظيمية كالتعاون والتنسيق، كما توصل إلى وجود نوع من الليونة بين الرؤساء ومرؤوسيه في عملية تطبيق الإجراءات التأديبية عليهم ، هذا ما يتنافى مع توصلنا إليه في دراستنا الميدانية بإدارة الجامعة أنه تطبق الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بإجراءات سير العمل.

أما بخصوص دراسة **جعيح عتيقة** توصلت إلى أن العامل في إطار التنظيم لا يتصرف من فراغ وسلوكياته تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية، لان الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتدبير، مما يتنافى مع ما توصلنا إليه بأنه توجد عقلنة في التسيير بالجامعة وأن الموظفين ملزمون بالتقيد بالإجراءات والقواعد التنظيمية من خلال التوجيه والرقابة.

كما توصلت إلى أن كل أشكال السلوكيات الغير العقلانية التي تتكرر في مختلف التنظيمات عموما والمتمثلة في ظاهرة التهرب من المسؤولية، والتسيب بمعنى الخروج من العمل دون إذن وكثرة الغياب، وعدم الاهتمام بالعمل، دليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي أدى إلى إعاقة التسيير العقلاني، جاءت النتيجة عكس ما توصلنا إليه بإدارة الجامعة أن الموظفين لهم درجة عالية من المسؤولية في العمل والانضباط والاهتمام بالعمل وانتمائهم لمؤسستهم، والموظف يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي سلوك تنظيمي موجه من خلال عقلنة في التسيير بإدارة الجامعة.

وتوصلت أيضا إلى أن عدم انتماء العاملين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث لوحظ أن التعيين في الوظائف يتم بالطريقة العشوائية المختلفة، بحيث يتم بناء على

معايير غير موضوعية، عكس ما توصلنا إليه في ميدان دراستنا من خلال شعور الموظفين بالانتماء لمؤسستهم، بتوافق قيم الموظف وقيم المؤسسة، وهذا بوضع الرجل المناسب بالمكان المناسب، حيث تبين لنا أن شغل الوظيفة يكون حسب الشهادة والتخصص والمساابقة وبمعايير موضوعية.

توصل **زكري محمد مسعود** في دراسته إلى أن التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يتوافق مع أساسيات النموذج الحديث للمؤسسة، نظرا لاحتكامها لمعايير فوضوية غامضة تحكمها الآراء الشخصية للمسيرين، على عكس ما وجدناه في دراستنا بإدارة الجامعة بان التسيير يخضع إلى مبادئ وقوانين عقلانية توجه سلوك الموظف لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم

أما بخصوص دراسة **محمدي جميلة** التي توصلت إلى عدم تماشي الوسائل والأساليب المستعملة والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ظروف العمل الغير مساعدة وارتباط الأجرة بالمنصب وليس بالدور وعجز الأفراد على تلبية حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم مما تولد عنه رغبة كبيرة في ترك العمل الإداري الجامعي واللجوء إلى مشاريع استثمارية أو الهجرة والبحث عن الاستقرار خارج الوطن، وهذا عكس ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أثبتنا أن إدارة الجامعة تقوم بتوفير الوسائل المادية وإدخال البرامج والأنظمة الحديثة ، كما تقوم إدارة الجامعة بتحديث المورد البشري ليتماشى مع كل ما هو جديد بالإدارة ووجود قدرة على التطوير والتجديد ومواكبة التطورات الحاصلة مع تغيير أساليب العمل التقليدية بالحديثة.

6- النتائج العامة:

تسعى أي مؤسسة إلى الوصول للأفضل بتحقيقها لجميع الأهداف المسطرة وهذا باعتمادها على موردا البشري، بتوجيه سلوكه لتحقيق الهدف التي تصبو إليه المؤسسة وتحقق أكبر كفاية عن طريق عقلنة التسيير من توجيه ورقابة وتنظيم وتخطيط، بجعل موظفيها يتقيد بالتشريعات المعمول بها، وكذا خلق بيئة ملائمة بمعايير ضابطة لهذا السلوك، بتشكيل قيم تنظيمية تجعل سلوك الموظف موجه نحو الالتزام بهذه القيم، ولتوجيه جيد لسلوك الموظف خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ يتم توجيه سلوك الموظف نحو تأدية المهام من خلال عقلنة التسيير المتمثلة في توجيه بإصدار مذكرات العمل وإتباعه القواعد القانونية لسير إجراءات العمل.

✓ وضع معايير رقابية تضبط سلوك الموظف لعدم الوقوع في الأخطاء والانحرافات وعدم التهاون في العمل من خلال إجراءات تأديبية ردية.

✓ متابعة الموظف أثناء تأديته للمهام وملاحظته عينيا والقيام بإرشاده حين يتطلب الأمر ذلك بتبنيه من قبل الرئيس أو عند وقوعه في غموض وطلب إرشاده، يتم توجيهه لتفادي الوقوع في الخطأ.

✓ وضع برامج تكوينية داخلية أو خارجية للرفع من كفاءة الموظف وكسبه مهارات جديدة في سير العمل، والتأكيد على اطلاعه اطلاعا جيدا على قانون العمل وسير الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم.

✓ التركيز على أداء الموظف من خلال متابعته لضمان تقديم مستوى مقبول بوضع بيئة تنظيمية ملائمة، تجعل منه يشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.

✓ توزيع المهام يجب أن يكون حسب تخصص ومقدرة كل عامل في التنظيم، مما يؤدي إلى انجاز العمل بدقة وإتقان وخلق بيئة تنظيمية تمتاز بمعايير وضوابط اجتماعية توجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

✓ تفويض السلطة للأشخاص الذين لهم الكفاءة والمقدرة على ذلك ما يزيد من التزامهم بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في تسيير شؤون العمل.

✓ وضع تسلسل للعمل من خلال توزيعه على مراحل بمختلف الوحدات والأقسام وربطها عبر تنسيق جيد يضمن السير الحسن لها.

✓ انتقاء العنصر البشري الكفاء بالاعتماد على الشهادة المطابقة لنوع الوظيفة المراد شغلها بدون إغفال السيرة الذاتية من أخلاق وسلوك، مما يخلق قيم تنظيمية داخل المؤسسة والاحترام المتبادل بين العاملين.

✓ ترتيب الأعمال المطلوبة في برامج وجداول عمل بتحديد كمية العمل والوقت اللازم لأدائه وتوزيعه على الأقسام والوحدات كل حسب اختصاصه، والتنسيق بين هذه الأقسام وموظفيها والتعاون في ما بينهم من أجل بلوغ الهدف المخطط له.

✓ استثمار الإمكانيات المادية والبشرية من خلال استعمال جميع الوسائل المتاحة واستغلال كل القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين من أجل انجاز العمل.

✓ وضع بدائل في التخطيط للعمل يضمن سير العلم في حالة حدوث أي طارئ فأى مؤسسة لها بيئة خارجية تؤثر فيها، فالتسيير في الإدارة متحرك ومتجدد حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انسب السبل والإمكانيات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها، من خلال تغيير هدف أو تطويره أو تغيير طريقة العمل حسب الظروف، هذا ما يضمن الكفاءة.

الخاتمة

الخاتمة:

لكي تبقى المنظمة محافظة على كيانها واستمرارها وتفرض سيطرتها وقوتها في محيطها وجب عليها أن تهتم بما يجري بداخلها وبكل ما يحدث من متغيرات وتطورات من حولها باعتبارها نسقا مفتوح على البيئة الخارجية التي تتواجد بها، هذا لا يحدث إلا من خلال الاهتمام بموردها البشري وبوضع عقلنة في التسيير توجه سلوكه الموظف نحو تأدية المهام، بإصدار مختلف المذكرات والقواعد القانونية وكذا متابعتة بوضع معايير رقابية تضبط سلوكه لعدم الوقوع في الأخطاء والانحرافات، كما تسهر المؤسسة على ارتقاء موردها البشري بوضع برامج تكوينية داخلية أو خارجية لرفع كفاءتهم.

وبعملية التنظيم الفعال من خلا توزيع المهام حسب تخصص ومقدرة كل عامل، للدفع بسلوك الموظف لانجاز العمل بكل دقة وإتقان، ووضع تسلسل للعمل بتوزيعه على مراحل مختلفة داخل الوحدات والأقسام وتنسيق جيد بين هذه الوحدات وموظفيها.

لا يتم هذا إلا عن طريق عملية التخطيط، باستغلال الإمكانيات المتاحة داخل التنظيم سواء كانت مادية أو بشرية، هذا داخليا أما خارجيا تقوم المؤسسة باستغلال كل فرصة تتاح لها، وإدخال كل التطورات والابتكارات التي توصل إليها المجتمع من وسائل تكنولوجية ومعرفية في مجال التسيير وأساليبه واستبدال أساليب العمل القديمة بالحديثة.

بهذا يتجه سلوك الموظفين للتقيد بتشريعات العمل، وكذا خلق بيئة تنظيمية تحكمها ضوابط ومعايير وتسودها قيم تنظيمية يتحلى بها الأفراد توجه سلوكهم نحو تأدية المهام بالجودة المطلوبة وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة لهم والعامّة للتنظيم، هكذا تضمن المنظمة استقرارها وديمومتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القران الكريم

الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
2. أحمد توفيق جميل: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ط1، بيروت سنة 1986.
3. أحمد توفيق جميل: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970 .
4. أحمد سمير نعيم: علم اجتماع القانوني، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1982 .
5. الأصفهاني راغب: مفردات ألفاظ القرآن الكريم، تحقيق عدنان داوودي، دار التعلم، ط 2، دمشق 1997.
6. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 5، القاهرة، 1985.
7. الذنبيات محمد: شرح قانون العمل، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012 .
8. السالم وخالد بن عبد الرحمن: نظرية الضبط الاجتماعي في الإسلام، ط1، الرياض، 2000 .
9. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1975.
10. الشريف محمد عبد الله: الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية ، دار طويق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، السعودية، 2001 .
11. الشماع خليل محمد حسن: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن 2000.
12. الشماع خليل محسن : نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 3، 2007.
13. الصالح مصل: الضبط الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004 .
14. الطجم عبد الله بن عبد الغني: طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية، 1994.
15. العلاق بشير: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
16. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ط3، 2005.

17. الفاروق عبده فليبه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، 2019.
18. القاضي محمد يوسف: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2015 .
19. القريوتي محمد قاسم :نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان الأردن، 2010 .
20. الكبيسي عامر خضير: الفكر التنظيمي - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الرضا للنشر، ط ، دمشق، سوريا، 2004 .
21. الكبيسي عامر خضير: الفكر التنظيمي بين الحداثة وما بعد الحداثة، دار جامعة نايف للنشر الرياض، السعودية، 2017.
22. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، ط 2 عمان 1995.
23. النجار عبد العزيز: الإدارة الذكية، التخطيط/ التنظيم/ إدارة الأفراد/ اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2008.
24. النمر سعود بن محمد: الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري ط7، المملكة العربية السعودية، 2013.
25. بدوي عبد السلام: الرقابة على المؤسسات العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002.
26. بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، قسنطينة 2011.
27. بن صابر بن عزو: مبادئ عامة في شرح القانون الجزائري، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2010 .
28. جلال احمد فهمي: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2016.
29. دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، ط 1 بيروت لبنان، 2000.
30. ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار الميسرة، عمان، الأردن،، 2011.

31. رايس وفاء: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة(بين النظرية والتطبيق)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01 ، الأردن، 2016 .
32. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004.
33. سبعون سعيد ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر، 2012.
34. صابر فاطمة عوض : أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1 الإسكندرية مصر، 2002.
35. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992 .
36. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، القاهرة، 2001.
37. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
38. عدون ناصر دادي: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ، الجزائر، 2004 .
39. عساف محمود: أصول الإدارة، مكتبة لطفي للآلات لكاتبه، القاهرة، مصر، 1982.
40. كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية مصر، 1999.
41. لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 5449 .
42. ماكيفر: المجتمع: ت علي احمد حسين، مكتبة الهيئة المصرية، القاهرة، مصر، 1961 .
43. مصطفى ربحي: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1-عمان، الاردن، 2007.
44. نوري منير: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية (المفاهيم والتطبيقات)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .

المذكرات

45. العقبى الأزهر : أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع التتمية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2009/2008.

46. زكري محمد مسعود: أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2019/2018 .

المجلات

47. أركون محمد: نحو تقييم واستلهام الفكر الإسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29 1984 .

48. بن فرج الله بخته: مقال بعنوان إسهامات ابن خلدون في بناء نظرية اجتماعية عربية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 21، مارس 2017 .

49. جعيج عتيقة، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 165 ديسمبر 2016 .

50. قريشي محمد الصغير: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09 / 2011 .

المعاجم والقواميس

51. آبادي الفيروز: مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط3 1430 هـ. 2009م، (مادة نظم) ، 1162/1

52. البستاني فؤاد أقدام: منجد الطلاب، دار المشرق، ط10، بيروت، 1986

53. ابو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا: معجم مقياس اللغة ، المجلد 6 مادة وجه، دار الفكر، 1979.

54. أبو الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.

55. أبو الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، 1423 هـ. 2003م، (مادة نظم).

56. الصالح مصلح: الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي -عربي، دار علم الكتب الطبعة الأولى، السعودية، 1999 .

57. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت ، 1993 .

58. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.

59. صليبا جميل : المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1979.
60. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
61. مذكور إبراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975 .
62. معلوف لويس: المنجد الأبجدي، دار المشرق ، ط 5 ، بيروت ، 1986.
63. هنى مصطفى :معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية- عربي فرنسي انجليزي-، مكتبة لبنان ناشرون، ط01 ، مجلد 01، بيروت لبنان، 2001.

المحاضرات

64. تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة، السنة الثالثة علم اجتماع تسيير الموارد البشرية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، السنة الجامعية 2014-2015
65. سيساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2014.
66. قروي رفيق: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

استمارة البحث

أخي الموظف، أختي الموظفة

نحن كطلاب جامعيين ومحاولة منا في إثراء البحث العلمي بهذا العمل، ومن أجل معرفة عقلنة التسيير في المؤسسة ودورها في توجيه السلوك التنظيمي للموظفين، والمساهمة في الكشف على الطرق والسبل التي تساعد على ضبط السلوك التنظيمي.

الرجاء أن تعيروا هذا العمل بعض الاهتمام، وذلك بوضع إشارة X في المكان المناسب لإجاباتكم والإجابة على الأسئلة في مكانها المناسب.

ونتعهد لكم أن هذه المعلومات لن تستخدم الا للغرض العلمي فقط، ونحن ممتين وشاكرين لكم صبركم وإعانتكم لنا.

السنة الجامعية 2020/2019

الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذ أ
- 2- السن: من 20 سنة إلى 35 سنة من 35 سنة إلى 50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب/ أعزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 5- الأقدمية في العمل: 1-5 سنوات 6-11 سنوات 12 سنة فما فوق
- 6- الدخل الشهري: أقل من 30.000 دج من 30.000 إلى 60.000 أكثر من 60.000

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالإشراف على سير العمل والتفديد بالتشريع الداخلي للمؤسسة

- 07- لديك دليل تنظيمي: نعم لا
- 08- يقوم المدير بإصدار مذكرات للعمل: نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يتم التفديد بها من قبل الموظفين: نعم لا نادرا
- 09- يتم عقد اجتماعات دورية من قبل مديرك: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يقوم الرئيس بالتطرق إلى الأخطاء وتصحيحها: نعم لا
- 10- تتخذ إجراءات تأديبية ضد الموظفين في حالة إخلالهم بسير العمل: نعم لا أحيانا
- 11- يلتزم الموظفون بمواقيت العمل: نعم لا
- 12- يقوم المدير بعمليات تفتيش دوري أو مفاجئ: نعم لا

قائمة الملاحق

- 13- يوجد تقييم للأداء في إدارتك: نعم لا أحيانا نادرا
- 14- توجد معايير لقياس الأداء في إدارتك: نعم لا
- 15- يقوم المسؤول المباشر لك بتوفير المعلومات عن الدور أو الوظيفة التي تؤديها: نعم لا
- 16- توجد برامج تدريبية دورية للموظفين بخصوص التطبيقات والأنظمة الجديدة: نعم لا
- 17- فترة التبرص عند شغل الوظيفة كافية للاطلاع على القواعد التنظيمية لسير العمل:
نعم لا
- 18- توجد بعثات تكوينية بالخارج لفائدة الموظفين: نعم لا
- المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالتنظيم الفعال وملائمة البيئة التنظيمية**
- 20- توجد مواظبة على العمل في المؤسسة: نعم لا
- 21- ترى أن الموظفين يقومون بتأدية عملهم بدقة وإتقان: نعم لا
- 22- يحرص الموظفون على تأدية مهامهم بأمانة وإخلاص: نعم لا
- 23- يتم تقسيم العمل حسب تخصص كل عامل لشغل الوظيفة: نعم لا
- 24- توجد مناوأة تضمن السير الجيد للعمل بالمؤسسة: نعم لا
- 25- يتم الامتثال للقيم والمعايير والمبادئ الموجودة داخل الإدارة: نعم لا
- 26- يتم الاعتماد على خبرة الموظف لشغل الوظيفة: نعم لا
- 27- يعطي المسؤول المباشر لك هامش من حرية اتخاذ القرار: نعم لا أحيانا
- 28- توجد لديك نوع من المسؤولية في اتخاذ القرار عند غياب مديرك: نعم لا
- 29- يحرص الرئيس على ترتيب المهام لضمان إتمامها بالشكل الكامل: نعم لا

30- يقوم رئيسك بتقسيم العمل على مراحل ويوزعه على الموظفين: نعم لا

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بالتخطيط للعمل والقيم التنظيمية.

31- ترى أن الموظفين لهم كفاءات وخبرات كافية لتسيير شؤون العمل: نعم لا

32- وجود معاملة حسنة للموظفين في ما بينهم أثناء تأديتهم لمهامهم: نعم لا

33- يقوم زملاؤك بإسداء النصائح لك أثناء العمل: نعم لا

34- توجد روح للجماعة تساهم في انجاز المهام: نعم لا

35- تستغل الوسائل المادية في العمل بالشكل اللازم: نعم لا

36- عدد الموظفين كافي لتأدية المهام في المؤسسة: نعم لا

37- طبيعة الموظفين تتماشى مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية المتوفرة: نعم لا

38- توجد قدرة على التجديد والتطوير لمواكبة التطورات والابتكارات الحاصلة: نعم لا

39- توجد جودة في العمل داخل المؤسسة: نعم لا

40- يتم تغيير طريقة العمل عند حدوث أي طارئ: نعم لا

القوانين والمراسيم والأوامر

1. المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 14-266 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1435 الموافق 28 سبتمبر سنة 2014 يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

2. المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في مؤسسات الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 03 الجزائر 2008 .

3. المادة 78 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46 ، 2006.