



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 118

رقم التسجيل: 04/PG/D/LMD/SOC/17

الموضوع

البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

ميدني شايب ذراع

إعداد الطالب

عبد القادر حبيتر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
صباح سليمان	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
ميدني شايب ذراع	محاضر أ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
صدراة فضيلة	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
عريف عبد الرزاق	أستاذ	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
أحمد لعربي	محاضر أ	جامعة أدرار	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة "

" العلم إن لم ينفكك لم يضرك " -عمر بن الخطاب-

"كونوا للعلم رعاة ولا تكونوا له رواة" -الأصمعي-

"ابن آدم لا تغتر بقول من يقول المرء مع من أحب، انه من أحب قوما اتبع آثارهم، ولن تلتحق بالأبرار

حتى تتبع آثارهم وتأخذ بهديهم وتقتدي بسنتهم وتصبح وتمسي على مناهجهم" -الحسن البصري-

الإهداء

... لكل واحد أشخاص يحبهم ويحترمهم ويدعي لهم في السر والعلن، ولا يخطر في بالي إلا أن أهدي

هذا العمل المتواضع إلى من أنجباني لهذه الحياة ووفرا لي حظا من السعادة والأمان إلى الوالدين

الكريمين رحمهم الله أسكنهما فسيح جناته... إلى الأخوة والأخوات

عبد القادر حيدر

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

يسعدني ويشرفني إلى أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرف الدكتور شايب ذراع ميدني الذي ساعدنا في إنجاز انجاز هذا العمل المتواضع من خلال توجيهاته وتوصياته التي ساهمت في إثراء موضوع الأطروحة، كما لا يسعني تجاوز البروفيسورة أسماء بن تركي التي ساعدت هذا العمل المتواضع على تأسيس نفسه من خلال المساعدة في بناء فصوله وتصحيح النقائص التي عانت منها.

كما لا أنسى أ.د/ زرفة بلقواس التي كانت دائمة مستعدة لتقديم يد المساعدة لإنجاح انجاز هذا العمل المتواضع وتفضلها على تحكيم الاستبيان وتصحيح الهفوات التي كانت فيه من أخطاء في طرح الأسئلة والتكرارات التي كانت في الاستبيان .

كما أتقدم للشكر لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أدرار على قبولهم تحكيم الاستبيان الخاص بالدراسة وأخص بذكر: د. أحمد لعربي، د. بوزيد علي، د. مسعد فتح الله، د. باشيخ أسماء، أ.د رضا نعيجة.

كما لا أنسى بتقديم الشكور إلى الدكتور عثمان الصادق للإرشادات والنصائح التي ساهمت في تصويب أسئلة الاستبيان، والدكتور محمد ميلودي الذي ساعدنا في الجانب الإحصائي من خلال كيفية اختيار معامل الارتباط وقراءة نتائجه وكذا حساب المتوسطات المرجحة لبدائل الاستبيان.

كما أتقدم بالشكر إلى مدراء وكالات الضمان الاجتماعي ببلدية أدرار على المساعدة في الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية وتقديم تسهيل توزيع الاستبيان على المبحوثين.

فهرس الموضوعات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة أ.ب.ت.ث

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد 8

أولاً- تحديد إشكالية الدراسة 8

ثانياً-فرضيات الدراسة: 13

ثالثاً- مبررات اختيار موضوع الدراسة: 15

1-أسباب الذاتية: 15

2- أسباب موضوعية: 15

رابعاً-أهمية الدراسة والهدف منها: 15

1-أهمية الدراسة: 15

2-أهداف الدراسة: 16

16	سادسا- مفاهيم الدراسة:
16	1-البيئة:
16	أ-لغة:
17	ب-اصطلاحا:
18	2-التنظيم
18	أ-لغة:
19	ب-اصطلاحا:
21	3-البيئة التنظيمية:
22	4-الفعالية:
22	أ-لغة:
22	ب- اصطلاحا:
23	-الفعالية التنظيمية:
24	سادسا-المقاربة النظرية:
25	سابعا-عرض الدراسات السابقة:
25	1-دراسات محلية:
34	2-دراسات عربية:
37	3-علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:
37	أ- من حيث الاتفاق والاختلاف:
38	ب-من حيث الهدف:
38	ج-من حيث المجال المكاني:
39	ثامنا- صعوبات الدراسة:
40	خلاصة

الفصل الثاني: رؤى نظرية حول البيئة التنظيمية

42	تمهيد
43	أولا- ماهية البيئة التنظيمية :
43	- مفهوم وخصائص البيئة التنظيمية:
44	ثانيا- مكونات البيئة التنظيمية (الداخلية):
72	ثالثا- تحليل البيئة التنظيمية:
73	رابعا- عناصر القوة و الضعف في البيئة التنظيمية :
76	خامسا- البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم وفق النظريات الحديثة:
82	خلاصة

الفصل الثالث: مدخل سوسيو تنظيمي حول الفعالية التنظيمية

84	تمهيد
84	أولا- مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها:
84	1- تعريف الفعالية:
84	أ- لغة :
84	ب- اصطلاحا :
85	2- الفعالية التنظيمية:
90	ثالثا- الفرق بين الفعالية والكفاءة وتجليات العلاقة:
93	رابعا- مؤشرات الفعالية التنظيمية :
94	1- تصنيفات أجنبية:
96	2- تصنيفات عربية:
106	خامسا- قياس الفعالية التنظيمية وعوائقه:
107	1- تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:
107	2- قياس القدرة على التكيف:

110.....	سادسا-خصائص المنظمات الفعالة:
112.....	سابعا-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:
116.....	ثامنا-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:
119.....	خلاصة

الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية للإطار الميداني للدراسة

122.....	تمهيد
122.....	أولا-مجالات الدراسة:
122	1-المجال البشري:
122	2- المجال المكاني:
141	3- المجال الزمني:
141.....	ثانيا- منهج الدراسة:
143.....	رابعا-أدوات جمع البيانات:
143	1-الاستبيان:
146	2- المقابلة:
147.....	خامسا- أساليب المعالجة الإحصائية:
148.....	سادسا-تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
148	1- تحليل ومناقشة الجداول:
167	2-حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان:
176.....	سادسا- اختبار فرضيات الدراسة:
184.....	ثامنا-الاستنتاج العام في ظل نتائج الدراسة:
187.....	خلاصة
189.....	خاتمة
193.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

Error! Bookmark not defined.

فهرس الجداول

- الجدول رقم 01: يوضح بدائل الاستبيان.....144
- الجدول رقم 02: يوضح حساب صدق وثبات المحور الأول:.....145
- الجدول رقم 03: يوضح حساب صدق وثبات المحور الثاني:145
- الجدول رقم 04: يوضح حساب صدق وثبات المحور الثالث:.....146
- الجدول رقم 05: يوضح حساب صدق وثبات المحور الرابع:.....146
- الجدول رقم 06: يوضح المقابلات المجرات مع مسئولتي وكالات الضمان الاجتماعي.....147
- الجدول رقم 07: يوضح جنس المبحوثين.....148
- الجدول رقم 08: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.....149
- الجدول رقم (09): يوضح طبيعة علاقات العمل.....150
- الجدول رقم 10: يوضح عدد المبحوثين في وكالات الضمان الاجتماعي.....151
- الجدول رقم 11: يوضح مدة عمل المبحوثين.....152
- الجدول رقم 12: يوضح علاقة سلطة المدير بالتوجيه القائم على التعبير عن الأفكار والآراء.....153
- الجدول رقم 13: يوضح علاقة تقاضي أجر إضافي عند الإبداع بتوافق المنصب مع التخصص.....155
- الجدول رقم 14: يوضح علاقة تشجيع المناقشة الجماعية بالتوجيه القائم على التعبير عن الآراء
والأفكار.....156
- الجدول رقم 15: يوضح علاقة انجاز المهام في إطار المنصب بالترقية على أساس المجهود.....158
- الجدول رقم 16: يوضح علاقة توفر إضاءة كافية في المكتب بالخضوع للمساءلة.....160
- الجدول رقم 17: يوضح علاقة صعوبة فهم المعلومات بوضعية المكاتب.....162
- الجدول رقم 18: يوضح علاقة توفر الحاسوب على تطبيقات بالقرارات المتخذة لتطوير المؤسسة.....163

الجدول رقم 19: يوضح علاقة مساعدة نظام الاتصال على تلقي المعلومة بمراقبة الرئيس المباشر للعمل.....	165
الجدول رقم 21: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر الإدارية.....	168
الجدول رقم 22: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر الفيزيائية.....	170
الجدول رقم 23: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنسيق التسيير.....	172
الجدول رقم 24: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنسيق الفني.....	174
الجدول رقم 25: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الأولى:.....	176
الجدول رقم 26: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الثانية:.....	178
الجدول رقم 26: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:.....	180

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 01: يوضح تصنيف مؤشرات الفعالية التنظيمية وفق الوجهة الغربية والعربية..... 93
- الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة أدرار..... 220
- الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. 221.
- الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء
222.....

مقدمة

مقدمة

تتعدد المواضيع السوسولوجية التي يتناولها الباحث ضمن حقل المنظمات والمنتمية إلى الدراسات السوسولوجية التنظيمية، إذ أن المنظمة تعبر عن ذلك النسق المكون من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا والتي تترجم في بيئتها التنظيمية، والتي تعد من بين المواضيع ذات الأهمية في حياة المنظمات من خلال الدور الذي تلعبه في الحفاظ على النسق الداخلي لها، بالإضافة إلى الاستقرار الذي تحققه لها من توازن في عناصرها الأساسية، ونخص بالذكر العناصر الإدارية المتمثلة في تلك العمليات الإدارية من قوانين وإجراءات ونظم مكافآت وحوافز وترقيات، وبالمقابل نجد العناصر الفيزيائية المتضمنة الإضاءة والتهوية وشكل المباني ومدى قدرة المكاتب على تلبية احتياجات العمل وبالتالي تحقيق الفعالية.

إن الحديث عن فعالية المؤسسة الجزائرية يقودنا إلى الخوص في الأسس التنظيمية والتشكيلات البناء الداخلي للمؤسسة المبني على مجموعة الأطر التسييرية القائمة على قوانين وإجراءات العمل والعنصر البشري الذي أصبح إلى حد ما قادر على التأقلم مع البيئة التنظيمية بعد المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال من التسيير الذاتي الذي فتح المجال أمام العمال الجزائريين إلى المشاركة في التسيير والإنتاج بعدما كان بعيد عن ذلك في فترة الاستعمار، إلى المرحلة الموالية المتمثلة في الشركة الوطنية التي فتحت أمام اليد العاملة الجزائرية غير المؤهلة اكتساب عدد من التجارب فيما يخص اتخاذ القرار والمساهمة في القضاء على الفراغ التسييري، مروراً بالتسيير الاشتراكي الداعي إلى إحلال العدالة في المؤسسة من خلال إعطاء العمال الجزائريين فرصة التطوير والتحسين للبيئة التنظيمية للمؤسسات التي يعملونها فيها، بالإضافة إلى مرحلة إعادة الهيكلة والاستقلالية التي

جاء فحواه في تمكين العمال الجزائريين من التحكم في بيئة مؤسسات الداخلية التي يعملون فيها من خلال المشاركة في القرارات الجماعية وتغيير تلك البيئة بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة.

سنحاول في هذه الدراسة البحث في علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية. البيئة التنظيمية التي تشكلت منذ الاحتلال الفرنسي للجزائر والتي تميزت بسيطرة الطبقة الأجنبية على تسيير الداخلي للمؤسسة الجزائرية من 1830 إلى 1962، إذ كانت الطبقة الفرنسية تعمل على تسيير بيئة المؤسسة الجزائرية الداخلية بالاعتماد على عناصر مادية وكذا عناصر بشرية مؤهلة من الفرنسيين وأخرى غير مؤهلة أغلبها من الجزائريين الذين ليس لهم دراية بما يدور في بيئة المؤسسة الجزائرية من تسيير وتنظيم وعناصر إدارية وعناصر بشرية، إلا أنه مع بداية حصول الدولة الجزائرية على الاستقلال 1962 لجأت الحكومة آنذاك لتبني عدد من الخطوط والسياسات التنظيمية لتغلب على المشكلات التي عانت منها المؤسسة الجزائرية عقب الاستقلال من جراء هجرة اليد العاملة المؤهلة الفرنسية والتي كانت تسيطر على تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها والذي نتج عنه حدوث فراغ في التسيير، إذ تمثلت تلك المشكلات في عدم قدرة الحكومة على إيجاد حلول لتخلص من تلك التبعية في التسيير للأجنبي ودمج اليد العاملة الجزائرية غير مؤهلة والتي تعاني جُلها تقريبا من الأمية.

من خلال ما تم تقديمه قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي القائم على تحديد وتعريف الإشكالية من خلال تحديد حدود الدراسة والنقاط التي سيتم التركيز عليها في البحث، وتلا ذلك وضع فرضيات للدراسة المنبثقة عن أطر الدراسة المنهجية والنظرية إذ تم وضع ثلاث فرضيات للإجابة عن التساؤل الرئيسي للإشكالية الدراسة، وبعدها تم صياغة الأهداف التي يراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى سرد الأهمية للدراسة على المستوى العلمي والميداني، ليتم

بعدها عرض الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع الدراسة فيما يخص المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي الأخير عرض الصعوبات التي اعترضت الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم التعرض إلى البيئة التنظيمية و ذلك باستعراض مفاهيم توضيحية، وبعدها تم تناول مدخل حول البيئة التنظيمية تضمن المفهوم ومكونات البيئة التنظيمية، وتحليل البيئة التنظيمية وعناصر الضعف والقوم التي تتضمنها.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للفعالية التنظيمية من خلال استعراض مفهومها وخصائصها، بالإضافة إلى التطرق للفرق بين الفعالية والكفاءة من حيث المعنى والمدلول، ليتم بعدها التطرق إلى مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها، بالإضافة إلى التطرق إلى خصائص المنظمات الفعالة ومتطلبات زيادتها، ليتم في الأخير عرض العوامل المؤثرة في بلوغ الفعالية التنظيمية.

أما الفصل الرابع والأخير فقد تم تخصيصه للإطار الميداني للدراسة المتضمن مجالات الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، بالإضافة إلى اختيار منهج الدراسة و ليتم بعدها عرض أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة، وبعدها عرض الأساليب الإحصائية المتضمنة الجداول البسيطة والمركبة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان، ليتم بعدها اختبار الفرضيات الثلاثة الخاصة بدراسة عن طريق معامل الارتباط سبيرمان بالاعتماد على نظام spss.v23، وفي الأخير عرض النتائج الأخيرة والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً. تحديد إشكالية الدراسة

ثانياً. فرضيات الدراسة

ثالثاً. مبررات اختيار موضوع الدراسة

رابعاً. أهمية الدراسة

خامساً. أهداف الدراسة

سادساً. المفاهيم الدراسة

سابعاً. المقاربة النظرية

ثامناً. عرض الدراسات السابقة

تاسعاً. صعوبة الدراسة

خلاصة

تمهيد

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة عددا من الخطوات فمن تحديد الإشكالية التي تعد الإطار العام للدراسة، ويليه عملية بناء الفرضيات التي تشكل إجابات مؤقتة عن تساؤل المطروح في الإشكالية، وتليها مبررات اختيار موضوع الدراسة وضبط أهداف التي يريد الباحث تحقيقها من جراء القيام بهذه الدراسة، وتليها عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

أولاً- تحديد إشكالية الدراسة

تعتبر المنظمة هي ذلك الحيز أو الإطار الذي يضم عد من المكونات التي تشكله والتي تتنوع حسب نشاطها وطبيعتها، الأمر الذي يجعلها تتميز بالاختلاف حسب الأهداف التي أنشأت لأجلها، فهي تتركب من عدد من الأنساق الفرعية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق تلك الأهداف في إطار تكاملي يتميز بالاتساق والتساند الوظيفي. فالمنظمة عبارة عن نسق مركب من تشكيلات مادية المتمثلة في الأدوات وأجهزة العمل وأخرى بشرية التي تعد المحرك الرئيسي لعملها، والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين داخل المنظمة هي التي تعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن تواجد المنظمة في عالم متغير يفرض عليها الاهتمام بكل ما يخصها من حيث القدرة على التغلب على المشكلات التي تواجهها والتي تعد من المتطلبات لبقائها في محيط يتميز بالتعقيد والتطور السريع على الأصعدة التكنولوجية وكفاءة العنصر البشري، لذا كان على المنظمة التوجه إلى الاهتمام ببيئتها التنظيمية الداخلية التي تخولها لتحقيق أهدافها والاستمرارية في نشاطها.

إن الحديث عن البيئة التنظيمية الداخلية يقودنا إلى ذكر النسق الداخلي للمنظمة بمعنى مكوناتها التي تعمل كأنساق فرعية على مساعدة المنظمة على مزاولتها نشاطاتها بكل أريحية وسهولة، بمعنى أن

البيئة التنظيمية الداخلية تشكيل مادي وبشري ، ومن جهة أخرى فهي تضم تلك المتغيرات والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمة والتي يؤدي تكاملها إلى تحقيق النجاح لوكالات الضمان الاجتماعي، والتي كانت إحدى المنظمات ذات الأهمية في المجتمع الجزائري على غرار المجتمعات الأخرى الحديثة فهي تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع من خدمات التأمين على المرض والحوادث والموت والتقاعد، لذا فهي كمنظمة تسعى إلى تحقيق الفعالية والأمر راجع إلى أنها منظمات تسعى لتقديم خدمات تستهدف المواطنين من كل الفئات الاجتماعية، فهي بذلك تسعى لتطوير بيئتها التنظيمية من العناصر الإدارية التي تتضمن: القوانين واللوائح، والتخصص في الوظيفة، والرقابة الإدارية، والمسؤولية، ونظام الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى العناصر الفيزيائية المتمثلة في: الإضاءة، وضعية المكاتب، التجهيزات المكتبية، الحرارة والتهوية.

شهدت وكالات الضمان الاجتماعي عدة مراحل تسييرية وتنظيمية بداية من استقلال الدولة الجزائرية سنة 1962 إلى غاية يومنا هذا، والمتمثلة في المرحلة التسييرية الأولى الممتدة من سنة 1962 إلى غاية سنة 1965 والتي سميت بمرحلة التسيير الذاتي التي جاءت كنتيجة إلى الفراغ الذي شهدته المؤسسات الجزائرية ومنها وكالات الضمان الاجتماعي من فراغ في تسيير الناجم عن الهجرة الجماعية للمسييرين الأوروبيين الذي خلف عجزا في تسيير مختلف المؤسسات منها وكالات الضمان الاجتماعي¹ ، مما أجبر الدولة الجزائرية إلى انتهاج هذا النوع من التسيير، مما فتح الباب أمام طبقة العمال غير المؤهلة إلى تسيير هذه الوكالات حتى لا تتوقف الخدمات التي تقدمها وحتى توفر للعمال فرص عمل دائمة وجيدة، فهذه المرحلة كانت تعتمد وكالات التأمينات على بيئتها الداخلية لأجل مواصلة عملية التسيير والمتمثلة في العناصر المادية كآلات و غيرها وكذا المكونات اللامادية

¹ -راشد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، (د ط) ،دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص، ص (59-61)

كمجالس التسيير والجمعيات والعمال. أما عن المرحلة الثانية التي مرت بها وكالات التأمينات الاجتماعية فكانت مرحلة الشركة الوطنية 1965 إلى 1971 التي اتسمت بحجمها الكبير المتضمن عدد هائل من العمال بحيث ظهرت عدد من الشركات الوطنية من بينها الشركة الوطنية للضمان، والتي كانت فيها وكالات الضمان تعتمد على كل من المجالس التسييرية والعمال في تحقيق متطلبات المجتمع الجزائري آنذاك، بعد انتهاء هاته المرحلة جاءت مرحلة أخرى من تسيير المسماة بتسيير الاشتراكي للمؤسسات من سنة 1971 إلى سنة 1980 والتي كانت وكالات الضمان الاجتماعي في ظلها تسيير بمبدأ تشاركية العمال في التسيير بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون لها وكذا العمال المؤهلين وغير المؤهلين، إذ أن وكالات الضمان كانت تعتمد على بيئتها الداخلية في تحقيق أهدافها، لم تتوقف مراحل تسيير التي مرت بها وكالات الضمان الاجتماعي عند هذا الحد بل ظهرت مرحلة أخرى منها مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية من سنة 1980 إلى غاية 1988 التي تم فيها تقسيم الشركات الوطنية للضمان الاجتماعي الكبيرة إلى فروع على جل أنحاء الوطن الجزائري، مما أدى إلى تخفيف الضغط على الشركة الأم، بالإضافة إلى الهيكلة المالية والمتمثلة في إعادة وضع ميزانية خاصة لكل فرع من فروع الشركة الوطنية للضمان الاجتماعي، أما المرحلة الموالية فهي مرحلة استقلالية المؤسسات من 1988 إلى غاية 1994 التي تتضمن إعطاء الدولة الجزائرية لضمان الاجتماعي استقلالية التسيير حيث أصبح العمال المسؤولين الوحيدين عن تسيير وكالات الضمان الاجتماعي وتحمل عبء الخسائر بعدما كانت الحكومة تتقدها كل من مرة من خطر الإفلاس والغلق من طرف الدولة في مرحلة السابقة، بعد الفشل الذي شهدته وكالات الضمان الاجتماعي في تغطية الخسائر و العجز في التسيير لجأت الدولة الجزائرية إلى نوع آخر من تسيير ألا وهو الخصخصة من سنة 1994 إلى غاية 2005 بموجبه سمحت الدولة لدخول الخواص من خلال بيع وكالات الضمان الاجتماعي المفلسة إلى الأجانب مما أدى إلى ظهور وكالات

الضمان الخاصة البعيدة عن تسيير الدولة، حيث أصبحت الوكالات العامة والخاصة تخضع إلى مبدأ اقتصاد السوق الذي قوامه المنافسة القائمة على العرض والطلب، تميزت هذه المرحلة بإعطاء وكالات الضمان الخاصة اهتماما لما يحدث في بيئتها الخارجية، أما وكالات التأمينات الاجتماعية العمومية التي لم يتم خصصتها فقد سعت لتطوير نفسها حتى تصبح قادرة على منافسة الوكالات الخاصة من حيث السرعة في تقديم الخدمة و تحسين جودة تلك الخدمات، وأخر هذه المراحل تأهيل المؤسسات من 2005 إلى غاية يومنا هذا التي سعت من خلالها الدولة الجزائرية إلى إدخال المفاهيم الإدارية التسييرية الحديثة إلى وكالات الضمان الاجتماعي كالتكنولوجيات الإعلام والاتصال المتمثلة في الحاسوب وشبكة الانترنت، مع التطورات التي تحدث على مستوى المعاملات الإدارية سعت وكالات الضمان الاجتماعي إلى تطوير بيئتها التنظيمية الداخلية من عناصر إدارية كالقوانين واللوائح والتظم وكذا تطوير كفاءة عمالها، بالإضافة إلى التغيير في عناصرها الفيزيقية من أجهزة عمل وإضاءة وتهوية.

باعتبار وكالات الضمان الاجتماعي ذات طابع عمومي اقتصادي أنشأت لتقديم خدمات للمواطنين من تأمينات على المرض والحوادث والموت وتقاعد، فهي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توفر النسق الفني الذي أساسه عملية الإشراف الديمقراطي، والتكوين، والتوجيه الفعال، والرقابة الرشيدة، والشفافية، بالإضافة إلى النسق التسييري الذي أساسها العمل الجماعي، و الأريحية في العمل، وروح المبادرة، وروح المعنوية، وترشيد القرارات الإدارية.

إن الحديث عن الفعالية التنظيمية والتي تعد من بين المفاهيم الحديثة والمعقدة في حياة المنظمات يقودنا إلى الاختلاف القائم بين الباحثين والمختصين في التنظيم على الأبعاد والمؤشرات التي تتضمنها الفعالية التنظيمية، حيث حظيت الفعالية التنظيمية باهتمام كل من علماء الإدارة الذين ركزوا على أبعاد الأبعاد الإدارية كاتخاذ القرار والرقابة وغيرها باعتبارها أحد المؤشرات الهامة التي

يتم من خلالها الحكم على المنظمة ما إذا كانت فعالة. ويليهام علماء الاقتصاد الذي ركزوا على الربح والكفاءة ونمو رأس المال كأحد أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية، أما عن علماء السلوك التنظيمي فقد ركزوا على القيادة والاتصال والتعلم كأحد أهم مؤشرات تحقيق الفعالية التنظيمية. أما عن المختصين في علم النفس فقد ركزوا على الحوافز والدافعية و التقليل من الصراع التنظيمي كأحد أهم ركائز الحكم على الفعالية التنظيمية. وفي الأخير نجد علماء الاجتماع الذين ركزوا على تماسك جماعات العمل والثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي كأحد مقومات تحقيق الفعالية التنظيمية.

نجد أن الفعالية نجدها أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فهي مصطلح حديث الظهور إذ تعددت المداخل التي تناولتها بالدراسة فمنها من يرى بأن الفعالية تحدد انطلاقاً من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ومنها من تقر بأنها الفعالية تتحدد انطلاقاً من قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة والتي يصعب الحصول عليها من البيئة الخارجية، ومنها من تذهب إلى القول بأن فعالية المؤسسة تتحدد من خلال قدرتها على إشباع رغبات واحتياجات البيئة الخارجية، لكن موضوع الفعالية معقد بتعدد المنظمات نفسها ، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها الناتج عن صعوبة تحديد المتغيرات التي تحيط بفعالية المنظمة.

إن الفعالية كأحد المفاهيم التنظيمية المهمة في مجال التنظيمات التي يؤدي تحقيقها إلى بقاء المنظمة في محيطها الذي تعمل فيه بحيث تصبح قادرة على تلبية متطلبات بيئتها التنظيمية الداخلية مما يحقق لها النجاح وإشباع حاجات أفرادها.

مما تم عرضه وطرحه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي الذي يربط بين متغيرات الدراسة ألا

وهو:

ما طبيعة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي

بلدية أدرار؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

يلجأ الباحث السوسيولوجي كغيره من الباحثين عند دراسته لظاهرة سوسيولوجية إلى وضع عدة فرضيات كإجابات على السؤال الرئيسي للإشكالية، ويسعى من خلالها إلى الوصول لحقائق علمية تخدم المعرفة، إذ تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

للبيئة التنظيمية علاقة بتحقيق فعالية الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار.

الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى

للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل النسق الفني بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار.

تتضمن الفرضية الأولى المؤشرات التالية:

*تعمل القوانين واللوائح على تدعيم عملية الإشراف الديمقراطي.

*يؤدي التخصص في الوظيفة إلى الحصول على ترقية .

* تعمل السلطة على تحقيق التوجيه الفعال.

*يؤدي الاتصال إلى تفعيل الرقابة الرشيدة.

*يؤدي نظام الحوافز والمكافآت الفعال إلى زيادة التخصص.

الفرضية الجزئية الثانية:

للعناصر الفيزيائية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار .

تتضمن هذه الفرضية الثانية المؤشرات التالية:

- *تعمل الإضاءة الكافية على التقليل من المساءلة الإدارية .
- *تؤدي وضعية المكاتب إلى تفعيل الاتصال.
- *تعمل التجهيزات المكتبية على خلق روح المبادرة لدى العمال.
- *تؤدي الحرارة والتهوية إلى زيادة الإبداع.
- *تعمل التطبيقات والبرامج الحاسوبية على ترشيد القرارات الإدارية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار .

تتضمن هذه الفرضية الأولى المؤشرات التالية:

- *تعمل القوانين واللوائح على زيادة فعالية الاتصال.
- *يؤدي التخصص في الوظيفة إلى زيادة الإبداع.
- * تعمل الرقابة الإدارية على تفعيل المساءلة الإدارية .
- *تؤدي المسؤولية الإدارية إلى ترشيد القرارات.
- *يؤدي نظام الحوافز والمكافآت السيئ إلى زيادة الروح المعنوية للعمال.

ثالثا- مبررات اختيار موضوع الدراسة:**1-أسباب الذاتية:**

هناك عدد من الأسباب الذاتية التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة والمتمثلة في تسليط الضوء على الآليات التي تحقق للمنظمات الجزائرية فعالية خاصة منها القائمة على ضمان التأمين الاجتماعي للفئات المختلفة في المجتمع،بالإضافة إلى محاولة معرفة مقومات بيئة مؤسستا الجزائرية وتشكيلها.

2- أسباب موضوعية:

هناك عدد من الأسباب الموضوعية التي أدت لاختيار موضوع الدراسة منها المساهمة في إثراء البحث السوسولوجي بدراسة من شأنها تسليط الضوء على أهمية البيئة التنظيمية في تحقيق فعالية المؤسسة الجزائرية انطلاقا من ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج،ومن جهة أخرى محاولة الوقوف على العناصر الفعالة التي تتضمنها البيئة التنظيمية للوكالات العمومية للضمان الاجتماعي والتي من شأنها تحقيق الفعالية لها.

رابعا-أهمية الدراسة والهدف منها:**1-أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة من خلال عرض الأدبيات السوسيو تنظيمية حول موضوع البيئة التنظيمية والفعالية،بالإضافة إلى تسليط الضوء توفير على واقع الفعالية في المؤسسة الجزائرية والعوامل المساهمة في بلوغها،نهيك عن البحث في مدى اهتمام إدارتنا ببيئة مؤسستهم التي يعملون فيها .

2- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى استيفاء البيئة التنظيمية للوكالات العمومية للتأمينات الاجتماعية لعناصرها الإدارية، بالإضافة إلى محاولة البحث في علاقة العناصر الإدارية بالنسق الفني، نهيك عن البحث في علاقة العناصر الفيزيائية بنسق التسيير، ومن جانب آخر كشف العلاقة التي تجمع بين العناصر الإدارية ونسق التسيير.

سادسا - مفاهيم الدراسة:

1- البيئة:

أ- لغة :

البيئة بالكسر بمعنى الحالة¹.

البيئة المنزل والحالة².

بيئة تحمل المعاني التالية: كل ما يحيط بالكائن الحي، الوسط، الجو العام³.

وبذلك فان البيئة تأخذ المعاني التالية::

المنزل/الحالة/ ما يحيط بالكائن الحي/الوسط/الجو العام.

يتضح من المعاني السالفة الذكر التي تخص البيئة، أن البيئة هي ذلك الوسط المادي الذي يقطنه

الكائن الحي بما فيه الإنسان و يجعله مسكن له .

¹ - مجد الدين محمد آبادي، القاموس المحيط، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت، 2007، ص 62.

² - جربي شاهين عطية، المعتمد: قاموس عربي-عربي، ط2، دار صادر، بيروت، 2000، ص 43.

³ - عبد الفتاح أبو السيدة، المرشد: معجم عربي-انجليزي عام، (د ط)، دار الشرق والغرب للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 308.

ب- اصطلاحاً:

استخدم علماء المسلمين كلمة بيئة اصطلاحاً منذ القرن الثالث هجري للدلالة على الوسط الطبيعي، والجغرافي والمكاني والإحيائي الذي يعيش فيه الكائن الحي بما في ذلك الإنسان، وكذا استخدمه للإشارة إلى المناخ الاجتماعي، والسياسي والأخلاقي والفكري المحيط بالإنسان¹. وبالتالي فإن البيئة تضم كل من الوسط الطبيعي والجغرافي والمكاني الذي يقطنه الكائن الحي بما فيه الإنسان. أما في المعاجم الانجليزية فجاءت كلمة البيئة على معنيين أحدهما Environnement وهو يعني مجموعة الظروف أو المؤثرات الخارجية التي لها تأثير في حياة الكائنات بما فيها الإنسان، أما المعنى الآخر هو Ecology. ويعرف علم البيئة الحديث البيئة على أنها: "الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان، بما يضم من ظاهرات طبيعية وبشرية يتأثر بها ويؤثر فيها"². إذ أن البيئة هي ذلك الفضاء أو المجال المكاني الذي لديه قوى تأثيرية على كل من يعيش ضمنه سواء كانت كائنات حية بما فيها الإنسان وبالتالي فالبيئة تأخذ البعد المكاني .

البيئة هي كل ما يثير سلوك الفرد أو الجماعة ويؤثر فيه. إذ نجد علماء الاجتماع على وجه الخصوص يؤكدون دراسة الظروف أو الحوادث الخارجة عن الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية³. وبالتالي فيمكن القول بأن البيئة هي ذلك الحيز الخارج عن سيطرة الفرد والجماعة ويؤثر فيهم ويؤثرون فيه ما داموا فيه.

¹ - عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، (د ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص 116.

² - نفس المرجع، ص 117.

³ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، (د ط)، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 143.

يعرف الدكتور مصلح أحمد الصالح البيئة بأنها: "كل العوامل الطبيعية والمصادر الخارجية التي يعيشها الشخص أو الجماعة معايشة حقيقية أو يستشعرون وجودها دونما معايشة"¹. يتضح من هذا التعريف أن البيئة تحمل معنى كل الظروف الطبيعية والعوامل الخارجية التي تحيط بالإنسان سواء كان جماعة أو شخص يتعايش معها معايشة واقعية فهي مادية وغير مادية يستشعرها الإنسان دون معايشة.

يتضح من التعريف السابقة للبيئة أنها تحمل معنى الوسط بكل أنواعه الذي يقطن فيه الإنسان مع الكائنات الأخرى وقد يكون وسط جغرافي بشري وغيرها وهو كل ما يؤثر في الكائنات الحية بما فيها الإنسان وما يتأثر به.

2- التنظيم :

أ- لغة:

التنظيم يعني: عملية التنظيم .

وضع على نسق معين.

تعديل ،ضبط ،تجهيز ،تخطيط،نظام،مذكرة(صياغة)².

وبذلك فان كلمة تنظيم تأخذ المعاني التالية:

الترتيب/الضبط /التعديل /وضع على نسق معين / التجهيز /الصياغة/عملية تنظيم.

¹ - مصلح أحمد صالح ،الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ،ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض ،1999، ص 191.

² - عبد الفتاح أبو السيدة، مرجع سبق ذكره، ص 496.

ب- اصطلاحا:

يعرفه قاموس علم الاجتماع على أنه "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة، وقواعد ولوائح مقررة رسميا ونسق الأدوار المحددة"¹. وبالتالي فان التنظيم هو كل جماعة تتميز بتنظيم فيما بينهم الغاية من تكوينها تحقيق هدف أو أهداف محددة وفق نسق رسمي من القواعد واللوائح .

يعرف الدكتور **مصلح أحمد الصالح** التنظيم على أنه: "مجموعة من الأدوار المترابطة تم تصميمها لتحقيق هدف معين"². وبالتالي فان التنظيم يضم عدد من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في إطار أدوار متباينة لأجل تحقيق هدف محدد.

يعرف المعجم النقدي لعلم الاجتماع مصطلح التنظيم على أنه: "يعني في الاستعمال العام، وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين " ³ . وبالتالي فان التنظيم استخدام الموارد المختلفة على شكل ما كي تصبح أداة أو آلة يتم العمل بها لأجل بلوغ غاية معينة .

يعرف الدكتور **عمار الطيب كشرود** التنظيم بأنه ذلك التجمع البشري الذي يكون الهدف منه تحقيق هدف محدد⁴. وبالتالي فان التنظيم يتجلى في ذلك التجمع البشري بغض النظر إن كان في إطار الرسمي أو غير الرسمي الذي تكون الغاية منه تحقيق غاية ما .

يطلق اسم "التنظيم" على أية مؤسسة أو هيئة سواء أكانت ذات طابع صناعي أو إداري أو فلاحية أو مصالح للخدمات، شريطة أن يكون وجود تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف

1 - محمد عاطف غيث،،مرجع سبق ذكره،ص 287.

2 - مصلح أحمد الصالح ، مرجع سبق ذكره،ص 375.

3 - ريمون بودن وفرانسوا بوريكو ،**المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، تر : سليم حداد،(د ط) ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،(د س)،ص 199.

4 - عمار الطيب كشرود، مرجع سبق ذكره،ص 407.

مشتركة. يتضح من هذا التعريف بأن التنظيم يخص المؤسسات والهيئات بمختلف أنواعها مع وجود

عامل التنسيق بينها بغية تحقيق الغاية من وجودها¹

يعرفه تالكوت بارسونز بأنه: "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف

محددة." يوضح هذا التعريف حقيقة مفادها أن التنظيم يعد وحدة اجتماعية بمعنى أنه يتكون من

مجموعة الأفراد تتفاعل بينها في إطار نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف معينة.

أما "ايتزيوني" فيعرفه بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"². جاء هذا

التعريف موافقا لتعاريف السابقة إذ اعتبر هو الآخر التنظيم على أنه وحدة اجتماعية تتشكل من عدد

من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي لتحقيق هدف محدد.

وعرفه سايمون بأنه: "عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني"³. جاء هذا

التعريف لتنظيم مغاير لتعاريف السابقة إذ اعتبر التنظيم على أنه أنماط سلوكية وسياسية جاءت كآلية

لتحقيق العقلانية الإنسانية فهو بذلك ركز على الناحية النفسية كمعطى لتحقيق الرشد والعقلانية.

يتضح من التعاريف السالفة الذكر بأن التنظيم يضم كل من العنصر البشري وما يرتبط به من

سلوكيات أو تجمع اجتماعي سواء كان رسمي أو غير رسمي يتميز بوجود هدف مشترك بين أعضائه

يسعون لتحقيقه وفق الأطر العقلانية الرشيدة.

¹- بولفة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 13.

²- علي غربي و يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم الاتصال

للبحوث والترجمة، الجزائر، 2002، ص ص 22-23

³ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، الأردن ، 2007 ، ص ص 21 -

3- البيئة التنظيمية:

هناك عدد من التعاريف التي تعرضت لمفهوم البيئة التنظيمية (الداخلية) و التي سنعرض عدد

منها :

تعرف على أنها مجموعة العناصر (العوامل) المتواجدة داخل المنظمة و التي تؤثر إلى حد كبير في أداءها ونشاطاتها، وتتمثل في كل من الأفراد العاملين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، مجلس الإدارة السياسات ومكونات الإنتاج كالكنولوجيا والبحث والتطوير... الخ¹. يتضح من هذا التعريف بأن البيئة التنظيمية هي جزء من المنظمة و تتشكل من مجموعة الأنساق الفرعية التي توجه أداءها ونشاطها.

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في نقطة ألا وهي أن البيئة التنظيمية تتشكل من مجموعة العناصر (الأنساق الفرعية) غير أنه يضيف معطى آخر ألا وهو التفاعل بين تلك العناصر في ظل علاقتها مع المنظمة.

أما الدكتور محمود سلمان العميان فيعرف البيئة التنظيمية بأنها "البيئة الداخلية -مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها"². يوضح هذا التعريف حقيقة مفادها أن البيئة التنظيمية هي البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من العناصر المادية كآلات والأفراد وغير مادية كالقيم والمعتقدات وغيرها فهي بذلك تمثل الحيز الذي يزاول فيه الفرد عملها.

¹-صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، (د ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 42.

²-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 305.

نجد الدكتور "مسعداوي يوسف" يعرفها على أنها مجموعة من المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المنظمة، والتي يمكن السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات فيما بين الأفراد وعلاقتهم بالمنظمة¹.

-التعريف الإجرائي:

البيئة التنظيمية هي مجموع العناصر (العوامل) المتواجدة داخل المنظمة، والتي إما أن تظهر إداريا كالقوانين واللوائح والتخصص في الوظيفة وكذا الرقابة ونظام الحوافز، وإما فيزيقية مثل الإضاءة والتجهيزات المكتبية والحرارة والإضاءة .

4- الفعالية:

أ- لغة :

جاءت كلمة فعالية في قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة بمعنى كون الشيء يؤدي إلى النتائج². وبالتالي فإن اعتماد أشياء معينة والتي يؤدي تطبيقها أو تبنيها إلى نتائج يعد ذلك فعالية.

ب- اصطلاحا :

يعرف قاموس علم الاجتماع الفعالية "يوصف بها فعل معين، وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد. ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال. بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقا لترتيب أولويتها"³. وبالتالي فإن اعتماد الأشياء ذات القدرة على تحقيق هدف معين، وربطها بعلاقة مع الوسائل المساهمة في تحقيق ذلك الهدف تؤدي إلى الفعالية. فالفعالية ليست معطى فطري بل مكتسب.

¹-مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 29.

- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 1101²

³- محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 138.

ويعرف قاموس الشامل الفعالية على أنها " الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها"¹. وبالتالي ففعالية هي المستوى الذي تتحقق عنده الجماعة أهدافها، فتحقيق أهداف موضوعة سالفًا يدل على الوصول إلى الفعالية.

-الفعالية التنظيمية:

هناك عدد من الكتاب والباحثين في علم الاجتماع الذين عرف الفعالية التنظيمية كلا حسب تخصصه والزاوية التي تناول منها الفعالية، ويرجع الاختلاف في التعاريف إلى عدم الاتفاق على تعريف موحد للفعالية التنظيمية التي تتشابه فيها عدة أبعاد ومؤشرات ولكون المفهوم لا يزال حديث الطرح والظهور، لذا فقد ارتأينا أن نعرض بعضها حسب ما تم اطلاعه من الكتب :

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالاعتماد أحد النماذج التنظيمية المستخدمة في دراسة المنظمات². يتضح من خلال هذا التعريف بأن بلوغ الفعالية وتجسيدها على أرض الواقع يتطلب اختيار أحد النماذج التنظيمية والتي هي مجسدة في المداخل النظرية التي تناولت المنظمة بالدراسة كالمدخل الكلاسيكي المركز على الجانب الرسمي للمنظمة كالإجراءات وقواعد العمل أو المدخل الحديث المركز على العنصر الإنساني والطابع غير الرسمي للمنظمة.

وفي تعريف آخر للفعالية هي : "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"³. يؤكد هذا التعريف على حقيقة مهمة ألا وهي أن بلوغ الفعالية مرهون بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها التي سطرته في بداية عملها فأهداف المنظمة عندما تتحقق في الواقع العملي لها تصبح فعالة، فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن أهم مؤشر للحكم على فعالية التنظيمية هو تحقق الأهداف.

¹- مصلاح الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 183.

²-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (د ط)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة-الجزائر، 2006، ص 84.

³- عمار الطيب كشرود، مرجع سبق ذكره، ص 188.

وجد أن ميلز يرى بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، الأعضاء المؤسسون والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة"¹

***التعريف الإجرائي:**

الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المنظمة إلى الوصول لنسق تسييري فعال قوامه العمل الجماعي وروح المبادرة وترشيد القرارات وكذا الروح المعنوية العالية، ومن جهة أخرى تشكيل نسق فني أساسه عملية الإشراف الديمقراطي والتوجيه الفعال والشفافية نهيك عن التوجيه الفعال.

سادسا-المقاربة النظرية:

تم اختيار المدخل البنائي الوظيفي لتفسير العلاقة بين البيئة التنظيمية وفعالية المؤسسة من خلال استعمال مفاهيم المدخل في تحليل وتفسير هذه العلاقة، إذ أن المدخل البنائي الوظيفي يشير إلى العلاقة بين مفهومي البناء والوظيفة فالبناء هنا يتمثل في مكونات البيئة التنظيمية من عناصر إدارية وأخرى فيزيقية، أما الوظيفة فهي تتمثل في مدى مساهمة أجزاء البيئة التنظيمية في تفعيل الأنساق الأخرى وبتحديد النسق التسييري والنسق الفني، فمن بين المنطلقات التي يقوم عليها المدخل حسب رائده بارسونز نجد:²

-تأكيد على العلاقات الطبيعية بين الأنساق الاجتماعية وغيرها من الأنساق.

¹ - صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع والخمسون، معهد الإدارة العامة-الرياض، 1987، ص 15.

- عبد الهادي والي، تاريخ التفكير الاجتماعي، نشر خاص بالمؤلف، جامعة طنطا، 2006، ص ص 383-384

-دراسة الحد الأعلى لفعالية النسق بمعناه التجريدي من خلال ثبات واستمرار النواحي
التأثيرية للأنساق الاجتماعية.

-التعرف على الضرورات الوظيفية للأنساق الاجتماعية.

سابعا-عرض الدراسات السابقة:

تعمل الدراسات السابقة في البحوث الأكاديمية (ليسانس،ماجستير ،دكتوراه) على توجيه الباحث نحو المعلومات ذات الصلة بالموضوع الذي يحاول دراستها،بمعني أن الدراسات السابقة : " تكون لدى الباحث خلفية نظرية،وتوفر الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع"¹،ومن جهة أخرى تساعد الباحث على تحديد الأبعاد التي يرغب الباحث في دراستها وكذا بناء الفرضيات ،لذا عمد الباحث في هذه الدراسة إلى عرض عدد من الدراسات السابقة المحلية منها والعربية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة والتي تم ترتيبها حسب متغيرات الدراسة،إذ أنه:" ينبغي عرض الدراسات السابقة ثم يحاول الباحث أن يقارن بين النتائج المتوصل إليها من خلال دراسته ونتائج الدراسات السابقة ،أي يبين هل هناك اتفاق أو اختلاف مع تلك النتائج ويعلل لماذا وجد ذلك الاتفاق والاختلاف"²،فيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1-دراسات محلية:

-الدراسة الأولى:

سهام رحمون،"بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"،جامعة بسكرة،2014.

*إشكالية الدراسة:

¹ -ميلود سفاري،الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة،دراسات في المنهجية،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011،ص39.

² -جازية كيران،محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008،ص46.

تدور إشكالية الدراسة حول ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين

في جامعة باتنة.

اكتفت الباحثة في هاته الدراسة بطرح التساؤلات وحاولت الإجابة عنها.

*تساؤلات الدراسة:

-التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة

باتنة؟

-التساؤلات الفرعية:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

-تستوفي بيئة العمل الداخلية لإدارة جامعة باتنة لعناصرها الإدارية(القيادة الإدارية،النظم واللوائح

والقوانين،التخصص في الوظيفة،الرقابة الإدارية،الاتصال الإداري،العلاقات الرسمية وغير

الرسمية،نظام الحوافز والمكافآت). بشكل ايجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

-تستوفي بيئة العمل الداخلية لعناصرها المادية(الإضاءة،الحرارة والتهوية،التجهيزات المكتبية) بشكل

ايجابي وفعال ملائم للأداء الوظيفي.

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية

والمادية)؟ويشمل هذا التساؤل الفرعي الثاني ثلاث تساؤلات فرعية أخرى وهي:

- ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟ حيث يشمل على

المؤشرات الآتية:

- الموظف الإداري راض عن العناصر الإدارية المكونة لبيئة عمله الداخلية والمتمثلة في: القيادة الإدارية ، النظم واللوائح والقوانين،التخصص في الوظيفة،الرقابة الإدارية،الاتصال الإداري،العلاقات الرسمية وغير الرسمية،نظام الحوافز والمكافآت،بشكل يلائمه لأداء وظائفه.
- لموظف الإداري راض عن العناصر المادية المكونة لبيئة عمله الداخلية والمتمثلة في:الإضاءة ،التهوية والحرارة،التجهيزات المكتبية ،بشكل يلائمه لأداء وظائفه.
- ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) في الأداء الوظيفي للإداريين؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

- تؤثر العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية(القيادة الإدارية ، النظم واللوائح والقوانين،التخصص في الوظيفة،الرقابة الإدارية،الاتصال الإداري،العلاقات الرسمية وغير الرسمية،نظام الحوافز والمكافآت) في الأداء الوظيفي للإداريين تأثيرا قويا.
 - تؤثر العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية(الإضاءة ،التهوية والحرارة،التجهيزات المكتبية)في الأداء الوظيفي للإداريين تأثير قويا.
 - ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
- حيث يشمل المؤشرات الآتية:

-يلتزم الإداريون باللوائح والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم بشكل دائم.

-يبذل الإداريون الجهد في أداء وظائفهم بشكل دائم.

-يتقيد ويلتزم الإداريون بأوقات دوام العمل بشكل دائم ومنتظم.

-ينجز الإداريون وظائفهم في الأوقات المحددة بشكل دائم.

-ترتفع دافعية الإداريين في العمل في بيئة عملهم الداخلية بشكل دائم.

-يشعر الإداريون بالارتياح في عملهم في بيئة العمل الداخلية بشكل دائم.

*أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات.

*نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج و هي:

-استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل

تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

-مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية

يتبين من خلال النتائج الآتية:

• رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية(الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة

49%.

• أثر عناصر بيئة العمل الداخلية(الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي

جدا بشكل متوسط بنسبة 63.36%،وعالي بنسبة 12.39%.

• من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة

60.83% بشكل دائم،وأحيانا بنسبة 31.33%¹.

¹ -سهام بن رحمون،بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي،أطروحة دكتوراه علوم(غير منشورة)،تخصص علم

اجتماع الإدارة والعمل،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية(قطب شتمة)،جامعة محمد خيضر -

بسكرة-،2013/2014.

-الدراسة الثانية:

بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطمة الزهراء، "أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- حالة مؤسسة الاسمنت SCIS سعيدة-"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، 2019.

***إشكالية الدراسة:**

تدور إشكالية الدراسة حول مدى تأثير البيئة التنظيمية السائدة بمؤسسة الاسمنت بسعيدة على أداء الموارد البشرية.

***تساؤلات الدراسة:**

- ما هي أهمية البيئة التنظيمية في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية؟
- هل تؤثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وما درجة تأثيرها؟

***فرضيات الدراسة:**

- هناك علاقة ارتباطية بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت-بسعيدة- عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- عناصر البيئة التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت-بسعيدة-
- إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

***أهداف الدراسة:**

- تشخيص وقع البيئة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
- تحديد علاقة الارتباط ونوع التأثير بين البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

*** أدوات جمع البيانات:**

استخدام الباحثين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

*** نتائج الدراسة:**

توجد علاقة ارتباط بين عناصر البيئة التنظيمية وأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 05% وكانت أكبر نسبة ارتباط تقدر بـ 87% بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وأداء الموارد البشرية¹.

- الدراسة الثالثة:

رضا قجة، "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة"، جامعة باتنة، 2009.

*** إشكالية الدراسة:**

تدور إشكالية الدراسة حول العوامل المحددة لفعالية التنظيم في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثير تلك العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة.

*** تساؤلات الدراسة:**

- إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعمال المؤقت؟

¹ - بن يمينة خيرة، بن يمينة فاطيمة الزهراء، أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCIS سعيدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2019.

-كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

-كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الذي مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

*فرضيات الدراسة:

إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

تتفرع على الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية هي:

-الفرضية الجزئية الأولى:

فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.

انطلاقاً من هذه الفرضية تستنبط مؤشرات الفرضية وهي كالاتي:

-يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

- يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة دوران العمل لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

- يعمل نطاق الإشراف الضيق كمظهر للنسق القيادي على مساعدة العامل على التحكم التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة.

- تعمل السلطة اللامركزية كمظهر للنسق القيادي على التخفيف من ظاهرة التغيب العمالي.

- إن فعالية القرارات الإدارية من خلال ترشيدها وإشراك العمال في اتخاذها، تعمل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

-الفرضية الجزئية الثانية:

لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل.

عمد الباحث إلى استنباط مؤشراتهما كما يلي :

-تساعد الخدمات التكوينية والتدريبية المقدمة داخل المؤسسة العامل على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

-تساهم عملية تفعيل خدمات النقل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

-تساهم عملية تفعيل الخدمات الصحية على الحد من ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة.

-تساهم الخدمات التثقيفية المقدمة داخل المؤسسة على تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة ور فعال في تفعيل أداء العامل.

تعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

- عقلانية وترشيد معايير التوظيف تعمل على التقليل من دوران لدى العامل داخل المؤسسة.
- يعمل التوجيه الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- يعمل نظام الحوافز الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.
- تعمل الرقابة الرشيدة على تنمية سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

* أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في دارسته هذه: الملاحظة، المقابلة، واستمارة مقابلة، إضافة إلى الوثائق والسجلات.

* أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة.
- الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء القوى العاملة.
- الكشف عن مستوى أداء العمال المؤقتين مقارنة بأداء العمال الدائمين.
- الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل العوامل التنظيمية (نسق القيادي، نسق الخدمات الاجتماعية ونسق الموارد البشرية) من جهة، ومؤشرات أداء العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة أخرى كمتغير تابع (التغيب، دوران العمل، التحكم التكنولوجي والانضباط الذاتي).

***نتائج الدراسة:**

- عدم فعالية العوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة.
 - العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتب عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين.
 - فعالية الأداء بالنسبة لفئة العمال المؤقتين تحددها عوامل أخرى جسدتها الدراسة الامبريقية في الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفاً من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى¹.

2-دراسات عربية:

موسى أحمد خير الدين و محمود النجار، "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

***إشكالية الدراسة:**

تدور إشكالية الدراسة حول الأثر الذي تحدثه البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي للعمال الضمان الاجتماعي.

***أسئلة الدراسة:**

اكتفى الباحثين بطرح الأسئلة دون وضع فرضيات وهي كالتالي:

¹ - رضا قجة، فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة- دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2009.

-التساؤل الرئيسي: ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟

-التساؤلات الفرعية:

-ما مستوى الهيكل التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟

-ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيف يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

-ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وما أثر الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي بها؟

-هل للمتغيرات الشخصية المختلفة (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة، والمؤهل العلمي) أثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة؟

*أهداف الدراسة:

-دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر على هذا الواقع سلباً أو إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة وكيف تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

-دراسة أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

*** أدوات جمع البيانات:**

استخدم الباحثين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

*** نتائج الدراسة:**

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- توفر دليل إحصائي عند (0.05, 3.5) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية¹.

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، من دراسة إلى أخرى لكن يمكن إجمالاً

أن نلخصها كما يلي:

¹ - موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

* مثلت إطارا مرجعيا لبناء فرضيات الدراسة وبالأخص الدراستين المحليتين الأولى والثالثة.

* كما تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة، وبالأخص الدراسات التي تناولت البيئة التنظيمية الداخلية، وبالأخص الدراسة العربية: " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، والدراسة المحلية الأولى: " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي".

* كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة الجوانب المنهجية، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع البيانات وبالأخص الدراسة العربية والدراسة المحلية الأولى.

* كذلك تم الاستفادة من نتائج الدراسات في عملية التحليل والتفسير، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

3- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

في عرضنا لعلاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة سنحاول التركيز على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

أ- من حيث الاتفاق والاختلاف:

- نقاط الاتفاق:

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في نقطتين أولاهما دراسة البيئة الداخلية، وثانيها مجال الدراسة ألا هو مؤسسة الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى اشتراك هذه الدراسة مع الدراستين الثانية والثالثة في دراسة البيئة الداخلية للتنظيم.

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة والتاسعة والعاشر في دراسة الفعالية التنظيمية.

-نقاط الاختلاف:

سنركز في طرح نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة على أساسين مهمين في كل الدراسات الميدانية وهما الهدف والمجالات نجلها كما يلي :

ب-من حيث الهدف:

نهدف من خلال دراستنا هذه التعرف على العلاقة التي تربط بيئة المؤسسة الجزائرية الداخلية بالفعالية التنظيمية،بينما اختلفت أهداف كل دراسة من الدراسات السابقة المعروضة عن دراستنا كما يلي :

*الدراسة المحلية الأولى: هدفت إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي.

*الدراسة المحلية الثانية:هدفت إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

*الدراسة المحلية الثالثة: هدفت إلى التعرف على مدى أثر فعالية التنظيم الصناعي على أداء العامل داخل المؤسسة .

*الدراسة العربية :هدفت إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي .

ج-من حيث المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في وكالات الضمان الاجتماعي ببلدية أدرار، بينما اختلفت مجالات الدراسات السابقة عن هذه الدراسة نذكر كما يلي:

-أجرت الباحثة في الدراسة المحلية الأولى دراستها ميدانية في كليات جامعة الحاج لخضر باتنة، تم اختيارها لاحتكاك الباحثة بالجامعة والعمل فيها.

-بينما كان المجال المكاني للدراسة المحلية الثانية في مؤسسة الاسمنت SCIS تم اختيارها لأنها مؤسسة ذات طابع صناعي اقتصادي تتأثر بثقافتها التنظيمية النابعة من طبيعة نشاطها لذا فهي ذات أهمية في نجاحها.

- أما الدراسة المحلية الثالثة كان مجالها المكاني دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتة.

-أما الدراسة العربية كان مجالها المكاني المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثامنا - صعوبات الدراسة:

يواجه الباحثين في حقل السوسيولوجيا وغيرها من ميادين المعرفة عدد من الصعوبات التي تختلف من تخصص إلى آخر، وحسب الإمكانيات والظروف التي يمر بها الباحث، فمن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها وجهتنا عدد من الصعوبات ومنها:

-قلة المراجع التي تناولت موضوع البيئة التنظيمية خاصة المحلية، ويرجع ذلك إلى حداثة الموضوع في (حدود اطلاقنا).

-تزامن إجراء الدراسة الميدانية مع انتشار وباء كورونا الشيء الذي أثر على تناقص عدد المبحوثين الراجع إلى خروج عدد كبير منهم في عطلة في وكالات الضمان الاجتماعي لبلدية أدرار.

-تماطل مجتمع الدراسة في تعبئة استبيان الدراسة.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي تم فيه تحديد وتعريف إشكالية الدراسة من خلال تحديد متغيرات الدراسة وأبعاد التي سيتم دراستها وانتهاء بطرح سؤال الإشكالية، وتليها عملية وضع الفرضيات التي تم وضعها للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، بعدها تم طرح أهداف وأهمية الدراسة في حقل سوسيولوجيا التنظيم، وفي الأخير تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من خلال التحليل وعرض نقاط الاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

رؤى نظرية حول البيئة التنظيمية

أولاً- ماهية البيئة التنظيمية.

ثانياً- مكونات البيئة التنظيمية.

ثالثاً- تحليل البيئة التنظيمية.

رابعاً- عناصر القوة والضعف في البيئة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد

من أهم الجوانب التي تميز المنظمات بمختلف أشكالها هي تلك البيئة التنظيمية الداخلية التي تعول عليها لإنجاح عملياتها المختلفة من الإنتاج وتسيير وغيرها، لذا فمع التطورات التي تشهدها شتى الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فرض على المنظمة تطوير بيئتها الداخلية حتى تصبح قادرة على مواكبة تلك التغيرات. فبرجوع إلى البيئة التنظيمية نجد أنها تمثل مصدر قوة المنظمة من جهة إذا كانت قادرة على تلبية متطلبات العنصر البشري الداخلي وكذا تلبية احتياجات الجمهور الخارجي، ومن جهة أخرى تمثل البيئة الداخلية في بعض حالات عبء على المنظمة إذا كانت غير قادرة على إشباع حاجات الداخلية وكذا حاجات المحيط الخارجي، ففي هذا الفصل سيحاول الباحث التركيز على ماهية البيئة التنظيمية الداخلية من تعريف وخصائص ومكونات وسيتم التركيز على الأبعاد التي تبناه الباحث حتى تكون أبعاد للبيئة التنظيمية في هذه الدراسة والمتمثلة في كل من أخلاقيات المهنة التي تعد من الركائز الضرورية لإنجاح عمل المنظمة والتي تتصل بأهم عنصر في المنظمة ألا هو المورد البشري، والبعد الثاني الذي سيتم تناولها هو القيم التنظيمية والمتمثلة في الأشياء التي تؤمن بها المنظمة وتشاركها مع عمالها لإنجاح العملية التسييرية والإنتاجية في المنظمة، وأخر هاته الأبعاد الإدارة الالكترونية التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت للمنظمة التي تتطوي على استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من حاسوب وشبكة الانترنت للقيام بالنشاطات المختلفة بالمنظمة وكذا لتسهيل التعامل مع الجمهور الخارجي.

أولاً- ماهية البيئة التنظيمية :

- مفهوم وخصائص البيئة التنظيمية:

يعرف الدكتور محمود سلمان العميان البيئة التنظيمية بأنها "البيئة الداخلية -مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها"¹. يوضح هذا التعريف حقيقة مفادها أن البيئة التنظيمية هي البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من العناصر المادية كآلات والأفراد وغير مادية كالقيم والمعتقدات وغيرها فهي بذلك تمثل الحيز الذي يزاول فيه الفرد عملها.

وفي تعريف آخر للبيئة التنظيمية نجد الدكتور أحمد يوسف دودين يعرفها بأنها مجموعة القوى الداخلية التي تؤدي عملها داخل المنظمة، والتي تتجلى في من أهدافها وكذلك طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصال داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها. وبالتالي فإن البيئة التنظيمية تتمثل في كل ما يدور بداخل المنظمة من أحداث وعمليات .

أما في تعريف آخر لدكتور أحمد يوسف دودين الذي يعرف البيئة التنظيمية من زاوية الأحداث التي تدور في المنظمة إذ يرى بأنها "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته، ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي، والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم"². يتضح من هذا التعريف بأن البيئة التنظيمية تتجلى خصائصها في المناخ السائد داخل المنظمة، والمنبثق من مكونات بيئة العمل .

¹-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص305.

²-أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص46.

أما الدكتور محمد بومخلوف فيعرفها على أنها "الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة أو تعمل المنظمة بموجبها"¹. يتضح من هذا التعريف بأن البيئة التنظيمية هي تمثيل لما يحدث داخل المنظمة من تفاعلات وعناصر .

يتضح مما سبق أن البيئة التنظيمية تتجلى في البناء الداخلي للمنظمة وما يرتبط به من عناصر ومكونات تضمها المنظمة، فالبيئة التنظيمية هي تعبير عن المكونات الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المكونات المادية (آلات، وأفراد مثلاً) وكذا المكونات غير المادية (المعايير والقيم السائدة بداخل المنظمة مثلاً) فهي بذلك تعكس المناخ الدائم في المنظمة.

وفيما يلي يمكن الخروج بمجموعة من الخصائص التي تميز البيئة التنظيمية وهي:

- تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة العناصر (الأفراد العاملين ثقافة المنظمة، السياسات الإدارية...) التي يمكن السيطرة عليها.
- تتمثل في البيئة الداخلية المادية وغير المادية.
- تعتبر بالنسبة للعاملين مجال إدراك لطبيعة المنظمة وأسلوب إدارتها.
- تعد البيئة التنظيمية انعكاس للمناخ السائد بداخل المنظمة .
- تتجلى البيئة التنظيمية في العنصر البشري والجانب الإداري والقانوني للمنظمة .

ثانياً-مكونات البيئة التنظيمية (الداخلية):

تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة العناصر والتي يختلف ذكرها وترتيبها باختلاف المؤلفين والباحثين الذين تناولوا الموضوع ولهم إسهامات فيه ،لذ سيعتمد البحث على عدد من التصنيفات في هاته الدراسة وفي الأخير سنتبنى أحدها :

¹ -محمد بومخلوف،التنظيم الصناعي والبيئة ،ط1،شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2001،ص

1- تصنيف الدكتور مجيد الكرخي :

تتكون البيئة التنظيمية حسب الدكتور مجيد الكرخي من :¹

أ- الهيكل التنظيمي:

يوضح الهيكل التنظيمي مسار العمل ،ويحدد سلطة ومسؤولية كل وظيفة في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية ،إذ يشمل تنظيم وظائف الإدارة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ب- ثقافة المنظمة:

المتمثلة في القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ،إذ هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي اكتسبت بمرور الوقت.أو هي فلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن.

ج- البيئة التسويقية:

تتعلق البيئة التسويقية في المنظمة بكفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي ،الهادف إلى تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وكذا أهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها.

د- البيئة الإنتاجية:

تضم الاستراتيجيات الإنتاجية اختيار وتصميم المنتج ،بالإضافة إلى الرقابة على الأنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات.إن استراتيجيات الإنتاج تعكس مدى جودة كلفة المنتج وكذا الخدمة والكفاءة الإنتاجية.

¹ مجيد الكرخي،التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT،(د ط) ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن،2016،ص ص 48،49.

هـ- إدارة الموارد البشرية:

تستطيع المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

و- البيئة المالية:

يساهم تحليل البيئة المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن تنتهجها اتجاه الموقف المالي.

ركز هذا التصنيف على مكونات البيئة الداخلية حيث شمل كل ما يوجد فيها دون الاقتصار كل مكونات دون الأخرى فهو يعد تصنيف متكامل، اشتمل على المكونات المادية وغير المادية للبيئة الداخلية .

2- تصنيف د. عمر وصفي و د. عقيلي وقيس المومني:

تضم البيئة التنظيمية حسب كل من الدكتور عمر وصفي وعقيلي والدكتور قيس المومني المكونات التالية:¹

أ- المالكون :

المالكون أو حملة الأسهم هم الأشخاص الذين لهم حق الملكية القانونية للمنظمة ،سواء كانت ملكية فردية أم جماعية أم عائلية، إذ يمثل المالكون مصدر الضغط الرئيسي على توجهات وقرارات المنظمة فهم مالكون بالأساس القيم الاقتصادية فهم بذلك لديهم الحق في التدخل في كافة قرارات داخل المنظمة فهي تمثل مصالحهم.

¹ - عمر وصفي وعقيلي وقيس المومني، نظرية المنظمة والتنظيم، (د ط)، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص، ص (150-154).

ب-العاملون:

والمتمثلين في الأشخاص الذين يزاولون نشاطا داخل المنظمة ويشغلون معظم وظائفها، إذ يظهر تأثيرهم من خلال تأديتهم للمهام اللازمة لسير مختلف وظائف المنظمة، فهم يخلقون جو معين داخل المنظمة يرتبط أشد الارتباط بعوامل مختلفة كالرضا الوظيفي، والدافعية نحو العمل، الانتماءات الاجتماعية داخل المنظمة... الخ. إذ تتحكم هاته العوامل في قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها .

ج-نمط القيادة:

يتجلى نمط القيادة في الطريقة التي يتم بواسطتها توزيع المهام بداخل المنظمة، إذ يرتبط بالهيكل التنظيمي وكذا مدى مرونته وبساطته بحيث يساهم في تحقيق الأهداف، فنمط القيادة يحدد لنا أساليب العمل داخل المنظمة والتي تؤثر بصورة واضحة على أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

د - ثقافة المؤسسة:

تنشأ هاته الثقافة بداخل المؤسسة (المنظمة) والمتمثلة في كل من القيم والعادات والسلوكيات والمعايير والتي يتم تشاركها في ما بين المنتمية للمؤسسة، إذ تصبح بمثابة الموجه للسلوك بحيث يتم تناقلها بين الأعضاء القدامى والجدد، فثقافة المؤسسة تؤثر في طريقة أداء المؤسسة .

هـ - العناصر المادية:

تغطي هاته المكونات كافة الوظائف داخل المنظمة، فهي لا ترتبط بالضرورة بتقنيات الإنتاج والآلات والمواد الأولية التي تستعمل في الإنتاج بل تشمل حتى وظيفة الموارد البشرية والتي تحتاج إلى تكنولوجيا عالية للتدريب المورد البشري، ووظيفة التسويق التي تحتاج معدات تكنولوجية تساهم في دراسة احتياجات السوق. فالعناصر المادية تساهم في خلق نوع من الفروقات بين المنظمات

إذ تنجح بعضها وتفشل الآخر والسبب يعود ا مدى المقدره على امتلاك أحدث العناصر المادية المستخدمة في جل وظائف المنظمة .

جاء هذا التصنيف مركزا على مكونات من الناحية الاقتصادية ،فهو بذلك يهدف الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ،فهذا التصنيف على غرار التصنيف السابق يضيف مكون لا يقل أهمية عن المكونات الأخرى ألا وهو المالكون الذين يعدون الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة وكذا الرسالة التي تجسدها المنظمة للمحيط الداخلي لها.

3-تصنيف غاريت جونز وتشارلز هيل :

تضم البيئة التنظيمية حسب كل من غاريت جونز وتشارلز هيل العناصر التالية:¹

أ-الهيكل التنظيمي :

يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يتوزع بها الأفراد على وظائف المنظمة ،ويوضح توزيع السلطة في مختلف مستويات المنظمة وينسق جهود أعضاء والأقسام لأجل انجاز مهام المنظمة ،إذ توجد هناك العديد من الهياكل التنظيمية والمتمثلة :الهيكل البسيط ،والهيكل حسب الوظائف ،والهيكل المتعدد الأقسام ،وهيكل المصفوفة الخ .فتقييم المؤسسة من حيث القوة والضعف فيما يخص الهيكل التنظيمي يتم بناءا على مقاييس متعددة تشمل المرونة والفعالية والسرعة والوضوح والجودة وغيرها .

ب-الثقافة التنظيمية :

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المنظمة ،والتي تؤثر على أدائها بالإيجاب أو السلب،فهاته الثقافة تنشأ من خلال اللوائح التنظيمية وما ينتقله

¹ - غاريت جونز وتشارلز هيل ،الإدارة الإستراتيجية ،تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال ،ج1،(ب ط)،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2001، ص ص 576-577.

الأفراد من قيم، إذ تشكل نقطة ضعف أو قوة بالنسبة للمنظمة في حالة تأثيرها على الطريقة التي تعمل بها وكذا تحقيقها لأهدافها.

ج-الموارد المتاحة:

تندرج تحت الموارد المتاحة أو موارد المنظمة كل أشكال الموارد التي تحتجها المنظمة لمزاولة نشاطها والتي تساهم بشكل أو آخر في تحقيق أهداف المنظمة أو فشلها في ذلك، فالموارد المتاحة لا تشمل فقط الموارد المادية فحسب بل حتى البشرية والتقنية والمعرفية والتي تعد مادة أولية متنوعة تنطلق منها المنظمة لتحقيق أهدافها، فتوفر هاته الموارد ونذرتها أو جودتها هو الذي يحدد قوة أو ضعف المنظمة.

طرح لنا هذا التصنيف أهم العناصر التي تكون البيئة الداخلية والتي تسهم في النجاح، إذ أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعد من البنات الأساسية التي تنهض عليها المنظمة الذي يبين مراكز السلطة وقنوات تدفق المعلومات، ومن جانب آخر نجد عنصر آخر لا يقل أهمية عن الهيكل التنظيمي وهو الثقافة التنظيمية التي تعد مفتاح نجاح المنظمة لأنها تعبر عن القيم والمعايير التي تتبناها المنظمة فقوتها تتضح من خلال ما تمتلكها من ثقافة قوية ايجابية مرنة تجمع بين الأعضاء وتجعلهم لا يخرجون عن الأهداف المرسومة سلفاً، أما الموارد المتاحة المادية وغير المادية فهي تعد كالوقود لاستمرار نشاط المنظمة وتحقيق النجاح في مجال عملها.

4-تصنيف الدكتور علي شريف:

قام الدكتور علي شريف بتحديد مكونات البيئة الداخلية في كل من المستوى الحضاري والثقافي للمنظمة¹، إذ تتكون حضارة المنظمة بحسبه من مجموعة القيم التي تساعد العاملين في التعرف على

¹-علي شريف، الإدارة المعاصرة، (د ط)، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 113.

ما تريده المنظمة وكذلك الوسائل التي تتبعها لانجاز ما ترمي إليه، والمسائل التي تعد ذات أهمية خاصة بالنسبة لها. حضارة المنظمة يعد الأساس في البيئة الداخلية والتي تلعب دورا جوهرا في تشكيل السلوك الإداري بها.

تحدد حضارة المنظمة مشاعرها فعلى سبيل المثال إن الصورة الذهنية لمديري شركة IBM تتجلى في الشخص الذي يرتدي قميصا أبيضاً وبذلة داكنة، ومن ناحية نجد شركة Texas Instrument تعاكسها إذ تتحدث دائما عن حضارة القميص، حيث لا تستخدم ربطة العنق على الإطلاق ولا يرتدي المديرون بذلة إلا نادرا .

إن المعايير الحضارية تتميز بقوة الفعالية في تشكيل مدى فعالية المنظمة وكذا مستوى نجاحها¹.

*مصادر المعايير الحضارية:

غالبا ما تكون نقطة تشكلها من المستوى الإداري الأعلى أو مؤسس المنظمة، فمثلا نجد شركة Cash Penney الأمريكية تؤمن بفكرة مفاده ضرورة معاملة العاملين والعملاء بما يحفظ لهم كرامتهم، إذ تستخدم في ذلك لفظ المشاركين بدلا من لفظ العاملين كما تعد رضا العملاء دفا أساسيا من أهدافها .

في ظل نمو المنظمة من الطبيعي أن تتغير و تتعدل معاييرها الحضارية، إذ يتم التعبير عنها بالعديد من الشعارات والرموز والقصص والمناسبات، فمثلا أحد القيم الرئيسية في شركة Hewlett-Packard هي تجنب الاقتراض. ومن المصادر الأخرى التي تحدد اتجاه المعايير الحضارية النجاحات التي تحققها المنظمة وكذا الخبرات التي تكتسبها.

¹- نفس المرجع، ص 122.

***إدارة معايير الحضارة التنظيمية:**

تعد المعايير الحضارية ذات أهمية واضحة ،غير أنها تعد في نفس الوقت ذات طبيعة غير ملموسة .فنقطة بداية في إدارة هذه المعايير تتمثل في تفهم المدير لمستوى الحضاري السائد في المنظمة ،بعدها يتم تقرير إذا ما سيحتفظ به أو يغيرها ،فمن خلال تفهم المديرين للمستوى السائد يمكنهم اتخاذ جملة من الإجراءات الملائمة.أما في حالة ما إذا كان قرار الإدارة هو تغيير القيم الحضارية السائدة ينبغي حينها أن يتوفر لديها فكرة واضحة عن القيم الجديدة التي تريد خلقها مع ضرورة التأكد المسبق من أن العاملين سوف يتقبلون تلك القيم ،ولتحقيق ذلك يجب تعيين أفراد من خارج المنظمة في المناصب الإدارية العليا إذ أن تعيين مجلس إدارة جديد من خارج المنظمة لا يعني فقط تغيير في سياسات المنظمة وإنما هو تغيير يمس القيم الحضارية والسلوكية للمنظمة¹.

جاء هذا التصنيف مركزا على عنصر واحد من مكونات البيئة الداخلية ألا وهو الحضارة التنظيمية والتي تتجلى في القيم والمعايير التي تؤمن بها المنظمة وتعد من إستراتيجيتها الدائمة ،فهو بذلك إهمال المكونات الأخرى للبيئة الداخلية.

5-تصنيف الدكتور موسى خليل:

تضم البيئة التنظيمية حسب الدكتور موسى خليل المكونات التالية:²

أ-أعضاء مجلس الإدارة:

يضم أعضاء مجلس الإدارة كل من العضو الداخلي والممثل في الموظف الدائم في المنظمة ،وينتخب من طرف المساهمين ،وهناك العضو الخارجي الذي ينتدب من الخارج ويعود سبب ذلك

¹- نفس المرجع،ص،ص (122-124).

² -موسى خليل،الإدارة المعاصرة:المبادئ-الوظائف-الممارسة،ط1،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان،2005،ص ص 67-68.

لتحسين سير أعمال المؤسسة بناء على خبراته وتجربته ونجاحه في ميدان العمل ومعارفه في محيطات المنظمة وكذا مواردها في إطار الشروط الميسرة والملائمة.

ب- أفراد المؤسسة:

يتمثل في كافة الأفراد الموزعين على كافة أقسام ووحدات وفروع المؤسسة.

ج- ثقافة المؤسسة:

تتجلى ثقافة المؤسسة في الجو التكاملي الشمولي العام الذي يشكل القيم المشتركة للعاملين من العادات والرؤى والطرق والمفاهيم وأساليب الأعمال التي تشكل الشرط اللازم لبيئة عمل صحية للمحيط الداخلي مما يصب في مصلحة الأفراد والإدارة و كذا أصحاب المؤسسة.

يتضح أن هذا التصنيف جاء مركزا على كل من المورد البشري في المنظمة وما يرتبط به من وظائف، بجانب التركيز على ثقافة المؤسسة التي تمثل الجانب غير محسوس للمنظمة والمتجلية في الرموز والطقوس والشعائر وكذا القيم التي يشتركها أعضاء المؤسسة.

6- تصنيف الدكتور مصطفى نجيب الشاويش :

قام هذا التصنيف بتغطية كل مكونات المنظمة الداخلية دون إهمال أحدها ، وكذا الغوص في

أدق التفاصيل الخاصة بمكونات البيئة التنظيمية ومتمثلة في ¹:

أ- موارد المنظمة المادية. (الآلات ،المواد الخام،المكاتب...الخ).

ب- أهداف المؤسسة العامة والخاصة (الربح ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية...الخ).

¹ - مصطفى نجيب الشاويش ،إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد ،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن

،2011، ص ص 33-34.

ج- خصائص الوظيفة :

والتي تشمل كل من عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية ، التنوع في العمل ، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.

د- الجماعات في المنظمة :

والتي تتمثل في العاملين المتواجدين بالأقسام وكذا الوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلا دائما ،التنظيمات غير الرسمية السائدة ،الجماعات الصغيرة (اللجان) والتي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحل بعد أن تنتهي المهمة التي وجدت لأجلها.

هـ- خصائص العاملين:

والمتمثلة في كل من طاقاتهم و قدراتهم وكذا معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم و قيمهم ، مستوى ثقافتهم ، حاجاتهم و توقعاتهم،شخصياتهم .

و- الخصائص الهيكلية :

والمتمثلة في العناصر التالية :المستويات الإدارية في المنظمة، مدى الإشراف ،حجم الإدارات في المنظمة،شكل التنظيم (أفقي أم طويل)، درجة المركزية أو اللامركزية، وكذا قنوات ومستوياته وأنواعه.

ز - الخصائص العامة للمنظمة :

والمتمثلة في :

*طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها ، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها ، حجم

المنظمة ،الملكية من حيث كونها خاصة أم عامة ، ومرحلة نمو المنظمة.

*نمط القيادة في المنظمة.

*المناخ التنظيمي السائدة بالمنظمة.

*الممارسات والسياسات المستخدمة في المنظمة .

جاء هذا التصنيف مركزا على كافة عناصر (مكونات) البيئة الداخلية حيث أعطى لكل عنصر

حقه من التفصيل، وبذلك فهو يتناول المكونات من الزاوية السوسيو تنظيمية بمعنى طرح المفاهيم

السوسولوجية المكونة للبيئة الداخلية والمتجلية في الأفراد العاملين وما يحدث بينهم من تفاعلات لأجل

القيام بالأدوار التي يؤدونها، فدكتور مصطفى نجيب الشاويش حاول في عرضه لهذا التصنيف أن

يغطي كافة مكونات البيئة الداخلية دون إهمال أحدها بعرض المكونات الاجتماعية والمكونات المادية

للبيئة التنظيمية، وهذا ما شجع الباحث على تبني هذا التصنيف الشامل

يتضح أن معظم التصنيفات التي قام الباحث بعرضها شاملة لكافة مكونات البيئة الداخلية ، فكل

تصنيف بتقريب يعرض نفس المكونات التي عرضها التصنيف الآخر و التي اشتركت في التركيز

على الهيكل التنظيمي الذي يوضح خطوط السلطة وقنوات الاتصال بالمنظمة، بالإضافة إلى تركيز

هذه التصنيفات على الثقافة التنظيمية التي تعبر عن القيم والمعايير التي يشتركها أعضاء المنظمة

وتركيزها على العنصر البشري الذي يعد المورد الأساسي لعمل المنظمة وتفوقها. إلا فيما يخص

تصنيف الدكتور علي شريف الذي جاء مركزا على مكون واحد للبيئة الداخلية لما له من أهمية في

بناء مستقبل المنظمة انطلاقا من التجارب التي مرت بها والمتمثلة في حضارتها التي كونتها على مر

الزمن منذ بداية نشاطها إلى الوقت الحاضر .

على العموم فقد كانت التصنيفات التي تم عرضها شاملة لمكونات البيئة الداخلية فكل المنظمات

سواء كانت خاصة أو عامة، صغيرة أو كبيرة نجدتها اليوم تضم نفس العناصر التي تم عرضها ، إذ أن

التصنيفات التي تم عرضها تتكامل فيما بينها ولا تتناقض مع بعضها البعض .

ومن جهته ارتى الباحث في هذه الدراسة تبني المكونات التالية حسب وجهته والتي قام

بالتفصيل فيها كالآتي:

1- أخلاقيات المهنة:

أ- مفهوم أخلاقيات المهنة:

قبل التطرق إلى مفهوم أخلاقيات المهنة نعرج على تعريف كل من مصطلح الأخلاق ومصطلح

المهنة :

*الأخلاق:

-لغة:

في القاموس المحيط الخلق بالضم و بالضميتين: السجية ،والطبع ،والمروءة ،والدين .

أما الخلق بالسكون فهو ابتداع الشيء على مثال لم يسبق إليه .

وفي الحديث "من تخلق للناس بما يعلم الله بأنه ليس من نفسه شأنه الله"، أي أظهر في خلقه خلاف

نيته، وعليه الخلق: الكذب ومنه قول الله تعالى : ((إِنَّ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأُولَيْنِ))¹ . فمعناه كذب

الأولين².

يرى أبو حامد الغزالي أن الأخلاق مأخوذة من الخلق الذي يطلق على الطبع أو السجية ، و يشكل

صورة الإنسان الباطنية ، مثلما يشكل خلق بفتح الخاء وسكون اللام صورة الإنسان الظاهرة³ . وبالتالي

فإن الأخلاق تتضمن الجانب غير المحسوس والذي يظهر على تصرفات الأشخاص .

¹-القرآن الكريم:سورة الشعراء ، الآية 137 ، رواية حفص .

² -قاصدي فايذة، أخلاقيات المهنة في مجال العقود الإدارية:دراسة مقارنة، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص25.

³ -أبو حامد الغزالي ، إحياء علوم الدين، (د ط)، دار الجيل، بيروت، 1990، ص 03.

-اصطلاحاً:

يعرف قاموس علم الاجتماع الأخلاق على أنها دراسة القيم وعلاقتها بأنماط السلوك والبرامج المختلفة، وحينما يدرس علم الاجتماع موضوعات مثل الانحراف، والقوى الاجتماعية، وسوء التوافق والتفكك، والمشكلات الاجتماعية وحركات الإصلاح، والتقدم الاجتماعي، فإنه يدخل ميدان الأخلاق. أما استخدام كلمة "أخلاق" دون إضافة مصطلح "الاجتماعية" إليها، فإنها تشير إلى فلسفة الصواب والخطأ في السلوك¹.

الأخلاق هي :

" مجمل التعاليم المسلم بها في عصر وفي مجتمع محددين والمجهود المبذول في سبيل الامتثال لهذه التعاليم، والحض على الاقتضاء بها"².

تأخذ الأخلاق في الاصطلاح المعاني التالية:³

-مجموعة من قواعد السلوك المأخوذة من حيث هي غير مشروطة.

-السلوك المطابق للأخلاق.

-نظرية عقلية في الخير والشر.

يتضح بأن الخلاق تحمل في طياتها القواعد التي تتجلى لدى سلوكيات الأفراد، والتي تعد بالنسبة

لهم أداة للحمل على الأشياء الحسنة وغير الحسنة.

يعرف المعجم الفلسفي الأخلاق على أنها: "بيان المعايير المثالية لمهنة من المهن تتبناه جماعة مهنية

أو مؤسسة لتوجيه أعضائها لتحمل مسؤولياتهم المهنية"¹.

1 - محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.

2 - أندريه لالاند، موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، عويدات للنشر والطباعة، لبنان، 2008، ص 371.

3 - عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، (د ط)، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص ص 8-9.

*المهنة:

-لغة:

المهنة بالفتح الخدمة و حكى أبو زيد و الكسائي المهنة بالكسر وأنكره الأصمعي، و الماهن الخادم وقد (مهن) القوم بمهنتهم بالفتح فيهما (مهنة) أي خدمهم، و(امتھنت) الشيء ابتذلته، ورجل (مهين) أي حقير².

المهنة جمع مهن : وسيلة العمل والكسب³.

وبذلك فان المهنة تأخذ المعاني التالية:

الخدمة/الخادم/الابتذال/

-اصطلاحاً:

يعرف كل من الدكتور رشيد عبد الحميد والدكتور محمود الحيارى المهنة على أنها: "وظيفة تتطلب إعداد طويلاً نسبياً ومتخصصاً على مستوى التعليم العالي، ويرتبط أعضاؤها بروابط أخلاقية محددة". وبالتالي فالمهنة هي تلك الوظيفة التي تحتاج لوقت طويل لإتمامها على أكمل وجه، ويجمع أفراد روابط أخلاقية معينة متفق عليها.

وفي تعريف آخر لهما للمهنة هي مجموعة الأعمال ذات الوجبات والمهام المختلفة، يمارس الأفراد خلالها أدواراً محددة لهم وفق أهداف مرسومة يعملون من أجل تحقيقها، ويلتزمون أثناء ذلك

¹ -مصطفى حسيبة، المعجم الفلسفي، (د ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 41.

² -محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، (د ط)، المكتبة العصرية، بيروت، 2009، ص 300.

³ -المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 1364.

بمجموعة من القواعد الأخلاقية تحكم سلوكهم المهني عندما يمارسون تلك المهنة¹. يركز هذا التعريف على المهنة من زاوية أنها مجموعة من الأعمال تتضمن واجبات ومهام متعددة يمارس في ظلها الأفراد عدد من الأدوار تخدع لمجموعة القواعد الأخلاقية تهدف إلى ضبط السلوك المهني لأعضائه. يعرف الدكتور إبراهيم ناصر المهنة أنها: "نوع العمل الذي يقوم به الفرد بغض النظر عن الصناعة التي يتم فيها هذا العمل وعن مركز ووظيفة الفرد"². وبالتالي فالمهنة تعد نوع من أنواع النشاط الإنساني تمارس في كافة الصناعات دون استثناء تتضمن مركز ووظيفة الفرد.

* أخلاقيات المهنة:

هناك عدد من التعاريف لأخلاقيات المهنة تتشابه فيما بينها ومنه نجد: يعرف الدكتور مصلح الصالح أخلاقيات المهنة على أنها: "مبادئ ومعايير تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهدون بالتزام بها". وبالتالي فإن أخلاقيات المهنة تتضمن المعايير والمبادئ التي تعد قاعدة السلوك المهني المستحب لدى أفراد المهنة والتي يتفوقون على تنفيذها³. يذهب الدكتور بلال خلف السكارنة إلى اعتبار أخلاقيات المهنة أنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تمثل مرجعا بالنسبة للسلوك المطلوب من طرف أفراد المهنة الواحدة، والتي يحتاجها المجتمع في تقييم أدائها بالإيجاب أو السلب⁴. يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق على اعتبار أخلاقيات المهنة على أنها المبادئ والقواعد التي تمثل السلوك المستحب غير أنه يضيف فكرة أخرى ألا وهي أن

¹ -رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1985، ص 69.

² -إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 308.

³ - مصلح محمد الصالح، الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي -عربي، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص195.

⁴ -بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص 21.

أخلاقيات المهنة يعتمدها المجتمع هو الآخر في تقييم الأداء أفراد المهنة بسلب أو الإيجاب فهي بذلك أداة اجتماعية تفصل بين ما هو جيد وما هو سيء.

يعرف الدكتور ناصر قاسيمي أخلاقيات المهنة على أنها "التزام العاملين بمختلف القواعد التي تضبط السلوك الرسمي والتي تؤهلهم لانتمائهم إلى التنظيم". ركز هذا التعريف على أخلاقيات المهنة من زاوية الالتزام بالإجراءات والقواعد المعمول بها والتي هي بمثابة آلية لتقويم السلوك العامل في المنظمة ومنعه من الانحراف عن الضوابط الرسمية للعمل .

وفي تعريف آخر له لأخلاقيات المهنة تمثل "جملة القواعد التي يلتزم بها العاملون التزاماً أخلاقياً استناداً إلى القدرة على التمييز بين ما هو خطأ وما هو صواب"¹. وبالتالي فأخلاقيات المهنة تتجسد في التزام بالقواعد المعمول بها في المهنة التزاماً أخلاقياً (الصدق و الأمانة مثلاً) وتؤهل العاملين للكشف عن كل ما هو صواب أو خطأ.

يتضح من التعريفين اللذان جاء بهما الدكتور ناصر قاسيمي حول أخلاقيات المهنة على أنها تتضمن قواعد ومبادئ التي تضبط السلوك المهني في إطاره الرسمي والتي تؤهل أفرادها للانضمام للتنظيم وتجعلهم يلتزمون بها بناء على قدرتهم على التمييز بين ما هو صواب و خطأ.

يعرفها الدكتور نجم عبود نجم أخلاقيات المهنة على أنها: "مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ". وبالتالي فإن أخلاقيات المهنة تتجلى في المعايير والمبادئ التي تسيطر على سلوك الفرد أو الجماعة والمتضمنة عمل الأشياء الصحيحة وترك كل ما هو خطأ.

¹ - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

وأما ريو بيارز فيعرف أخلاقيات المهنة على أنها: "مجموعة من المعايير التي تهيمن على السلوك المهني وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ". وبالتالي فإن أخلاقيات المهنة تتجلى فتلك المعايير التي يعتقها أفراد مهنة ما ويمارسونها ويسترشدون بها لمعرفة الصح والخطأ في ظل ممارستهم لتلك المهنة.¹

أما فان فالوك فيعرفها بأنها: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"². ركز هذا التعريف على أخلاقيات المهنة من زاوية أنها دراسة منظمة لما هو أخلاقي و في إطار صحيح .

وفي تعريف الدكتور إبراهيم ناصر لأخلاقيات المهنة على أنها: "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحبة والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها"³. جاء هذا التعريف موافقا لتعاريف السابقة إذ يعتبر هو الآخر أخلاقيات المهنة على أنها تتضمن جملة القواعد والمعايير التي تضبط سلوك الأفراد المهنة الواحدة ويسعون للالتزام بها .

: "تلك المبادئ والمعايير الايجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية والتي يجب على المهني الالتزام بها مهما تغيرت الظروف ،وبرزت متطلبات تظهر في حينها ضرورية، ويستحب فيها القفز على بعض المعايير القيمية .."⁴. وبالتالي فإن أخلاقيات المهنة تتضمن المبادئ والمعايير التي يسترشد بها في أداء الأعمال وتعمل على ضبط سلوك العاملين مهما كانت الظروف فهي بذلك تنسم بثبات.

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (د ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 20.

² - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، (د ط)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 17-18.

³ - إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ - زرفة بلقواس، ميمونة مناصرية، "أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي بين الترسخ الذاتي والنظامي"، مجلة التغير الاجتماعي، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، جويلية 2016، ص 237.

تتفق التعاريف السابقة على اعتبار أخلاقيات المهنة بأنها جملة القواعد والمبادئ التي تمثل المعايير التي يسترشد بها الأفراد في المهنة بغض نوع الصناعات التي يمارسها أولئك الأفراد لمعرفة الصواب والخطأ.

ب- خصائص أخلاقيات المهنة:

هناك عدد من الخصائص التي تتميز بها أخلاقيات المهنة والمتمثلة فيما يلي:

-تعمل على مساعدة الأطراف المختلفة داخل المهنة على التمييز بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول.

-تعمل على تحديد المسؤوليات وتقييم الأفراد وكذا تطوير المؤسسة.

-تساعد المنظمة على تطبيق المعايير الموضوعية في تعامل الأفراد داخلها وفي تعاملها مع الجمهور¹.

وبالتالي تعد أخلاقيات المهنة من موانع العمل الأخلاقية التي تساهم في توجيه سلوك العمال نحو السلوك المرغوب وتبعدهم عن السلوك غير المرغوب فهي بذلك بمثابة السياج الذي يحمي المنظمة وأعضائهم من السلوكات غير أخلاقية .

د- أهمية أخلاقيات المهنة:

قام كل من الدكتور **الغالبى** والدكتور **العامري** بإبراز أهمية أخلاقيات المهنة في النقاط التالية:²
*يؤدي عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة إلى مواجهة المنظمة العديد من الدعاوى القضائية والمسائلات وغيرها.

¹ -إبراهيم الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30.

² -ظاهر محسن منصور الغالبى وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 168.

* إن التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة يعزز السمعة الطيبة لديها على نطاق البيئة المحلية والإقليمية والدولية، مما يزيد من مردوديتها .

* التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة وعلى رأسها المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام وكذا الاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق وغيرها، يؤدي إلى حصولها على شهادات عالمية وامتيازات خاصة .

وبالتالي فإن الالتزام بأخلاقيات المهنة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة تماسك جماعة العمل الذي يرجع إلى اتفاقهم على عدد من القواعد والمعايير مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة وبالتالي زيادة الولاء لها، ومن جهة أخرى تساهم أخلاقيات المهنة في ترشيد وضبط سلوك العاملين بتسليط العقاب على من يخترق تلك المعايير أو لا يطبقها ومكافأة الذين يطبقونها ويسعون لتحسينها وتطويرها.

هـ- ضوابط أخلاقيات المهنة:

تتبع كل من منظمة منظومة من الأخلاق التي تساعد في بلوغ أهداف وكذا التكيف مع المحيط الخارجي، فحسب الدكتور رشيد عبد الحميد والدكتور محمود الجباري يعد إتباع الأخلاق هو أمر يجب الحرس عليه من طرف الأفراد، إذ لا بد على الإدارة أن تلزم العاملين بتلك الأخلاق كجزء من متطلبات العمل فعدم الالتزام بالأخلاقيات يؤثر على أداء المنظمة لذا وجب الحرص على تطبيقها. ومن جهة أخرى على المنظمة أن تقوم بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها لكي يلتزم به الجميع، فغياب منظومة أخلاقية بالمنظمة يجعل كل عامل يؤسس مقاييس شخصية خاصة به والتي تختلف من عامل لآخر، لذا وجب التعامل بحزم مع كل إخلال بهاته الأخلاقيات من

كذب في تحرير التقارير وفي البيانات وكذا غياب الاحترام وتفشي روح العدا بين العاملين بالجزاء والردع فلا يمكن ترك العامل يتصرف حسب ما اعتاد عليه¹.

يتضح أن التزام المنظمة بمنظومة الأخلاق التي تتبناه يجعل العمال متوحدين حولها ولا يحدون عنها لأن المنظمة تقرها في العمل ، فهي بذلك توضح السلوك الأخلاقي الجيد من السلوك الأخلاقي غير الجيد في تعامل العمال فيما بينهم وبين الجمهور الخارجي(الزبائن). يؤدي عدم تمكن المنظمة من فرض قواعد أخلاقية بداخلها يجعل العمال يقعون في السلوكيات السلبية كالعداء ونبذ التعاون وتزوير الحقائق وتشويه المعلومات مما يفشل عملية الاتصال بالفشل.

2- القيم التنظيمية:

-القيم:

*لغة:

تأخذ القيم المعاني التالية في معاجم اللغة:

-لسان العرب :

القيمة واحدة القيم، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء، وقوم الأمر بكسر القاف نظام الأمر وعماده، وماله قيمة إذا لم يدم على شيء².

- المعجم المحيط:

القيم بمعنى قيمة الشيء الثمن الذي يعادله، وقيمة الإنسان قدره³.

¹-رشيد عبد الحميد ومحمود الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

²- ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار المعارف، بيروت، 2007، ص 1152.

³- أديب اللجمي وآخرون، المعجم المحيط، ج3، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1994، ص1011.

- المعجم الوسيط:

قيم الشيء تقيماً أي قدره، واستخدمت القيمة أيضاً بمعنى الاستقامة والاعتدال¹.

- المنجد في اللغة العربية المعاصرة:

قيم بمعنى حدد قيمة شيء، أي ثمننا يعادله: "قيم حجراً كريماً"².

وبذلك فإن القيم تأخذ المعاني التالية:

تنظيم الأمر / التعميد / الثمن / التقدير / الاستقامة / الاعتدال /

* اصطلاحاً:

تأخذ القيم المعاني التالية:

ترتبط نظرية القيمة بنظرية الثمن أو السعر. وبالتالي فالقيم هي تجسيد للجانب المادي للسلع في شكل نقود أو سعر.

في علم الاجتماع تعتبر القيم حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق أساساً من التفاعل الاجتماعي. يركز هذا التعريف على القيم بأنها حقائق تتجسد في البناء الاجتماعي للمجتمع فهي بذلك تعد نتيجة التفاعل الذي يحدث بين الجماعات.

مبدأ مجرد وعام للسلوك، يشعر أعضاء الجماعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي، كما أنه يوفر لهم مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة³. يطرح هذا التعريف القيم من زاوية أنها مبدأ مجرد

¹ - المعجم الوسيط، ج2، ط2، دار عمران، القاهرة، (د س)، ص 197.

² - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 1199.

³ - محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص ص 467-468.

يجمع بين أعضاء الجماعة يشعرون اتجاهه بالارتباط الانفعالي ويصبح لديهم كمعيار للحكم على الأفعال.

"مجموعة من التنظيمات المعقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعنى سواء كانت صريحة أو ضمنية فهي بمثابة حكم تفضيلي يعتبر إطارا مرجعيا يحكم تصرفات الإنسان في حياته الخاصة والعامة"¹. وبالتالي فالقيم هي تنظيمات عقلية معقدة يسترشد بها الأفراد للحكم على الأشياء الصحيحة أو الأشياء غير الصحيحة.

يعرفها **فلدى** بأنها "مجموعة من الفلسفات، المعتقدات، والافتراضات، المبادئ والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة"². يتضح لنا من التعريف أن القيم تحمل في طياتها الجانب الفلسفي والمعتقدات وما يرتبط بها من مبادئ وتوقعات واتجاهات وكذا قواعد السلوك تعد بمثابة الربط الذي يربط جميع أجزاء المجتمع في وحدة متناسقة.

يعرف الدكتور **بوفلجة غياث** القيم بأنها: "القيم هي حصيلة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، الشيء الذي يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة"³. وبالتالي فالقيم تنتج عن تفاعل الأفكار والخبرات والتجارب الخاصة بالأفراد وندمج في وحدة واحدة لتشكل لنا منظومة من الأحكام والآراء الثابتة.

¹ -سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2005، ص 239.

² -ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، (د ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 110.

³ -بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 38.

يتضح من التعاريف السابقة أن القيم هي ذلك العنصر المعقد الذي يضم المعتقدات والفلسفات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تشكل لدى الأفراد آراء وأفكار تتسم بالثبات فهي بذلك تعد موجه لسلوك الأفراد نحو الأشياء المرغوبة التي تتفق مع قناعتهم وفلسفاتهم الحياتية .

أ- مفهوم القيم التنظيمية:

هناك عدد من التعاريف للقيم التنظيمية فقد حاولنا عرض ما أمكن منها كالتالي:

يعرفها موسى اللوزي بأنها " الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة وأعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها"¹.

هي مجموعة من الخصائص الفكرية والإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تتميز بثبات النسبي، ويدركها أعضاء التنظيم ويتفاعلون عن طريقها فيما بينهم خلال أداء مهامهم². وفي تعريف لنسور للقيم التنظيمية يذهب إلى القول أنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بأداء واحترام الآخرين"³.

¹- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

² -ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 107.

³- محجر ياسين، «القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي» مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2017، ص 564.

ب- خصائص القيم التنظيمية:

- تتسم القيم التنظيمية بعدد من الخصائص والامتجالية في ما يلي:
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية للأفراد داخل التنظيم.
- تشبع حاجات الأفراد داخل التنظيم، لأنها معروفة ومرغوبة لديهم.
- ذات طبيعة عامة لأنها مشترك بين أعضاء التنظيم¹.
- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- مألوفة ومعروفة لدى أعضاء التنظيم ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجاتهم².

وبالتالي فالقيم التنظيمية ذات إنتاج إنساني فهي صعوبة الدراسة دراسة علمية لأنها ترتبط بالعواطف والمعتقدات والسلوكيات الإنسانية غير قابلة للقياس، ومن جهة أخرى تؤثر في اتجاهات و أنماط السلوكية الخاصة بأعضاء التنظيم فهي تعمل كآلية لإشباع حاجاتهم المختلفة وتعطيهم نوع من الانتماء فهي توحدهم على أشياء الصحيحة .

ج- أهمية القيم التنظيمية:

- للقيم التنظيمية أهمية كبيرة داخل المنظمة لأنها تزيد من تماسك أعضائها فهي تعمل على:
- تتكون القيم التنظيمية من العناصر الثقافية ذات التأثير الكبير على سلوك العاملين.
- تساعد القيم المنظمة على زيادة استقرارها.
- تساعد المنظمة على فهم احتياجات ودوافع العاملين وتؤثر على إدراكهم.

¹ - بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص25.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص109.

- تحدد الأهداف والسياسات داخل المنظمة.

- تساهم في تقويم سلوك العاملين داخل المنظمة.

- تزيد من وعي العاملين والتزامهم وتعزز انتمائهم للمنظمة¹.

وبالتالي تشكل القيم التنظيمية بالنسبة للمنظمة عصب الحياة فيها فهي تساعد على توحيد جهود العاملين بما يحقق أهدافها وتقوم سلوكهم حتى لا ينحرفوا عن السياسات التي وضعتها المنظمة فهي بذلك تعزز الانتماء والولاء لها.

3- الإدارة الالكترونية:

- الإدارة:

* اصطلاحاً:

تتضمن الإدارة المعنيين التاليين:

- تنسيق النشاط لتحقيق الهدف.

- إعداد وتنفيذ الإجراءات الإدارية².

" نشاط متخصص يدور بين العلم والفن ،يهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية، لتحقيق أهداف معينة مسبقاً"³. وبالتالي فإن الإدارة هي علم وفن تسعى لتوحيد الجهود البشرية وتوجيههم على أساس الإمكانيات المادية المتوفرة بغية تحقيق أهداف مسطرة سلفاً.

¹ - عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية، ط4، دار حافظ

للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2003، ص ص 98-99.

² - صالح المصلح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ - إبراهيم الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أ- مفهوم الإدارة الالكترونية:

هناك عدد من التعاريف حول الإدارة الالكترونية والتي نجد منها :

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال مكانها المكتب الالكتروني انطلاقاً من استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى نطاق واسع، وكذا تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ومعالجتها انطلاقاً من خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

-هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها، وتتميز بأنها إدارة بلا ورق إذ أنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة المفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية¹.

-"الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"².

ب- خصائص الإدارة الالكترونية:

هناك عدد من الخصائص التي تميز الإدارة الالكترونية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمة والتي منها:

-استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت.

-عملية إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-يتمد انجاز أعمال المؤسسة في ظل الإدارة الالكترونية إلى المحيط الخارجي³.

¹ - هاني وجيه العطار، التجارة الالكترونية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص2013.

² - مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص509.

³ - محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 43

- الدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات الإدارية، والمعالجة الفورية للطلبات.
- إدارة بلا زمان، فهي تتميز بتواصل الدائم مع المواطنين من خلال إنهاء معاناة الأفراد في الانتظار ورفع جودة الخدمات المقدمة لهم¹.
- رقمنة جميع الوثائق الإدارية.
- معالجة البيانات بنوعية رفيعة².
- يتضح أن اعتماد الإدارة الالكترونية يجعل من المنظمة تتجز معاملتها بلا أوراق أي تعتمد في انجاز الأعمال على تقنية الحاسوب وكذا شبكة الانترنت ،مما يقلل لدي الأفراد العاملين الضغط في العمل ويجعل الخدمات المقدمة تقدم بدقة رفيعة وفي أقل وقت ممكن.

ج-أهداف الإدارة الالكترونية:

- تسعى المنظمة من تطبيق مفاهيم الإدارة الالكترونية إلى تحقيق جملة مكن الأهداف والتي منها:
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية.
- تخفيض معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل تكلفة متابعة عمليات الإدارات المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين³.

¹ -مسعداوي يوسف، مرجع سبق ذكره،ص 530.

²- jacques sauret , " **efficacité de l'administration et service à l'administration : les enjeux de administration électronique**" ,revue français d' administrative ,n :110,2004,p288.

³- محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،ط1،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان،2011،ص 291.

وبالتالي إن اعتماد المنظمة لمقومات الإدارة الالكترونية يجعل من خدماتها ذات مستوى رفيع ويؤهلها إلى انجاز أعمالها بدون عوائق سواء ما تعلق منها بكيفية الحصول على المعلومات أو الوقت الذي قد تستغرقه للحصول على المعلومات لأجل اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، كما تقوي لديها ثقافة مؤسساتية قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي.

د-وظائف الإدارة الالكترونية:

- تضطلع المنظمة من خلال تبنيها لمفاهيم الإدارة الالكترونية إلى القيام بالوظائف التالية:
- التخطيط الالكتروني باستخدام المعلومة الرقمية الدائمة التدفق، إذ يصبح بإمكان جميع العاملين المساهمة فيه.
- التنظيم الالكتروني القائم على تعدد الرؤساء المباشرين والمراكز السلطة وتصبح فرق العمل مدارة ذاتيا.
- التوجيه والقيادة الالكترونية إذ تستخدم الانترنت في مزاولة نشاطاتها، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وتتميز كذلك بأنها قيادة الإحساس بالوقت بحيث يصبح القائد الالكتروني يمتاز بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في اتخاذ القرارات.
- الرقابة الالكترونية وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بحيث يصبح الجميع يعمل في الوقت ذاته، ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني بينهم¹.
- يتضح أن دخول مفاهيم الإدارة الالكترونية إلى المنظمة يجعل منها تؤدي وظائفها من تنظيم ورقابة وقيادة عن طريق استعمال برامج وتقنيات ذات مستوى عالي من دقة تساهم في تحقيق وظائف

¹-مسعداوي يوسف،مرجع سبق ذكره، ص ص 527-528.

إدارية بدقة عالية خالية من عوائق ومشاكل وتمكن أصحاب اتخاذ القرارات إلى الوصول إلى المعلومات في أقصر وقت ممكن وبدقة عالية تتماشى مع متطلبات الوقت الراهن.

ثالثاً-تحليل البيئة التنظيمية:

يهدف تحليل البيئة التنظيمية إلى التعرف على نقاط القوة التي تشكل مصادر ميزة المنظمة، ونقاط الضعف التي تعيق أداء المنظمة¹. ومن جهة أخرى يستهدف تحليل البيئة التنظيمية الميزة الإستراتيجية للمنظمة، بمعنى فحص وتحليل الوظائف والأنشطة الإدارية الخاصة بالإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها، بغية الوصول إلى أقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تأتي من البيئة الخارجية². وتولي نادبة العارف أهمية كبيرة للتحليل المرتبط بالبيئة الداخلية والتي تعرفه على أنه مراجعة ما يحدث في البيئة الداخلية، فالتحليل يسمح لنا بالتعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة³.

ومن جهة أخرى فإن تحليل البيئة التنظيمية يهدف إلى جمع كافة المعطيات الداخلية والتي قد تتعلق بعناصر بنيوية مباشر بالمنظمة، والتي يمكن الأخذ بها في عين الاعتبار في المستقبل لتأثيرها على مسار المنظمة⁴.

يؤدي التحليل الجيد للبيئة التنظيمية إلى الفهم الدقيق لعناصر القوة والضعف، الشيء الذي يجعل من البدائل الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ والاستخدام والاستغلال الكفوء لمكونات البيئة التنظيمية

¹- طاهر محمود الكلاهد، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 27.
²- مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، (د ط)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 86.

³ - نادبة العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (د ط)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 86.

⁴ - PAUL SWAMIDASS, ENCYCLOPEDIA OF PRODUCTION AND MANUFACTURING

MANAGEMENT, KLUWER AKADEMIC PUBLISHERS , BOSTON, 2000, P 197.

والعناصر التي تشكلها إلى أقصى استغلال في اقتناص الفرص والتصدي لتهديدات. إن تحليل البيئة التنظيمية يؤدي إلى معرفة التطورات الحاصلة في موارد المنظمة، مما يساعد الإدارة العليا في صب اهتمامها على الموارد الأساسية التي تستخدمها فيما بعد في زيادة الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف المسطرة. فالفهم جيد للبيئة التنظيمية يمكن المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها خلق النجاح وتحقيق الأداء العالي في هاته الأعمال¹.

يتضح أن التحليل الجيد للبيئة التنظيمية يساعد المنظمة على معرفة نقاط القوة وتدعيمها وكذا اكتشاف نقاط الضعف والمتجلية في نقص الموارد سواء كانت مادية أو بشرية ومحاولة عن مصادر أخرى لتغطية العجز في تلك الموارد أو التخلص منها أو محاولة تفاديها بإجراءات تصحيحية وهيكلية، فالتحليل المبني على المعلومات والحقائق المستقاة من بيئة المنظمة الداخلية يجنب الإدارة العليا الوقوع في الخسائر جراء إجراء تحليلات خاطئة بعيدة كل البعد عن واقع المنظمة، ومن جهة أخرى يساهم التحليل الجيد للبيئة التنظيمية في بناء الثقة ما بين العمال والإدارة عن طريق كشف العمال عن الصعوبات التي تواجههم في العمل للإدارة وبدورها الإدارة تسعى جاهدة لتخلص من هاته الصعوبات، فتحليل الجيد هو الذي يبني الثقة ويرسخ مبدأ التعاون.

رابعاً- عناصر القوة و الضعف في البيئة التنظيمية :

تسعى المنظمة من خلال بيئتها التنظيمية اقتناص الفرص التي تزيد من قوتها، ومن جهة أخرى تسعى إلى تفادي بعض التهديدات التي تفرضها عليها بعض العناصر (العوامل):²

¹-خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (ب ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 74-75.

²-Laurence luhmann Ortega et al, **stratègor**, Dunod, paris ,2013 ,p32.

1-عناصر القوة :

والتي تمثل العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها من دون مشكلة، إذ تشكل ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع مثيلاتها من المنظمات، فعناصر القوة تتوزع على مختلف الوظائف والمتجلبية في مورد بشري ذو كفاءة أو مادة أولية ذات ثمن رخيص أو تنظيم محكم للعمل وغيرها .

تتجلى عناصر قوة البيئة الداخلية في الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكذا قدراتها في تطوير المنظمة ومن بين هاته العناصر نجد :

-تفوق وتميز المنظمة في أدائها.

-انتشار اسم المنظمة على نطاق واسع ومدى والشهرة التي وصلت إليها.

-رضا الزبائن عن نشاط المنظمة.

-امتلاك المنظمة ميزانية مالية كافية.

-وصول المنظمة إلى شبكة علاقات على نطاق واسع.

-امتلاك المنظمة إدارة تطويرية عالية الأداء.

-امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع نموها .

-حصول المنظمة على كوادر بشرية ذات كفاءة عالية¹.

يتضح مما سبق أن اعتماد المنظمة على موارد مادية ذات جودة عالية وكذا الاعتماد على موارد بشرية ذات كفاءة عالية يعد مؤشر على قوتها، والاستخدام الأمثل لتلك الموارد المادية والبشرية يوصل المنظمة إلى الكفاءة وبالتالي تحقيق الفعالية.

¹-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، (د ط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص

2-عناصر الضعف:

تمثل عناصر الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تشكل عائق أمام تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد، إذ يرى كل من لورونس لوهمان أورتيجا وزملاؤه بأن أبرز عناصر ضعف المنظمات تتمثل في قيم المنظمة وهويتها وثقافتها¹. فتدني أداء بعض جوانب نشاط المنظمة وغياب بعض عناصر القوة يؤدي إلى تشكل عناصر الضعف فيها ومن ذلك نجد:

-عدم التميز وضعف أداء المنظمة.

-افتقاد المنظمة لشهرة بسبب عدم انتشار اسمها.

-عدم رضا المستفيدين على خدمات المنظمة .

-ضعف قدرات المنظمة المالية.

-افتقار المنظمة لإدارة كفؤة.

-ضعف العلاقات التي تتسببها المنظمة مع الآخرين.

-جمود الهيكل التنظيمي واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

-تدني كفاءة العاملين داخل المنظمة وافتقارهم الكثير منهم للمهارات المهنية²

وبالتالي فإن عدم امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية وكذا النقص في الموارد المادية أو عدم الاستغلال الأمثل لها، يجعل منها عرضة للفشل وعدم تحقيق الأهداف، مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة بالسلب ويعرقل وصول المنظمة إلى الفعالية إذ أن عدم تحقيق الأهداف يعد من المؤشرات السلبية التي تقف حائلاً أمام وصول المنظمة للفعالية.

¹-Laurence luhmann Ortega et al , opcit,p32.

² -مجيد الكرخي،مرجع سبق ذكره،ص ص 182-183.

خامسا - البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم وفق النظريات الحديثة:

شهدت النظريات الكلاسيكية بعض القصور من حيث اقتصارها على الجوانب الداخلية للتنظيم والعمليات الإدارية التي تجري بداخله، نهيك عن النظرة السلبية التي وصفت بها العاملين في التنظيم على أنهم آلة ويسعون فقط للظفر بالعائد المادي فقط، ومن جهة أخرى سعت النظريات الكلاسيكية إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية دون الاهتمام باحتياجات العامل النفسية والاجتماعية واعتبار التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالمحيط الخارجي. لذا ظهرت نظريات حديثة في التنظيم والتي جاءت بمفاهيم جديدة تختلف عن مفاهيم التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية وتضم هاته النظريات الحديثة ما يلي:

1- نظرية اتخاذ القرار:

تعد نظرية اتخاذ القرار من بين النظريات الحديثة التي جاءت مركزة على القرار وعلى متخذي القرار في التنظيم، ويعد هيربرت سايمون رائد هاته النظرية .

أ- أفكار نظرية اتخاذ القرار :

جاءت نظرية اتخاذ القرار بمجموعة من الأفكار التي تخص اتخاذ القرار في الإدارة وهي:¹

-جاءت مفاهيم نظرية اتخاذ القرار مكرسة للدقة في اتخاذ القرارات، ويعود ذلك إلى السبب الرئيسي الذي ينظر من خلاله القادة إلى مدى نوعية القرارات المتخذة من طرفهم وتماشيها وتلاؤمها مع رغبات التابعين.

-عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 76.¹

-ومن جهة أخرى تعبر نظرية اتخاذ القرار كل من كيفية التنظيم و ظروف انجاز الأعمال ومدى تلاؤم ذلك مع الواقع المعاش بمثابة مقاييس عملية يجب الاعتماد عليها عند الحكم على أي عمل إداري (تنظيمي) .

- بالإضافة إلى ما سبق فقد ركزت نظرية اتخاذ القرار على حقيقتين أساسيتين تتمثل أولهما في الجانب النظري لاتخاذ القرارات، إذ يسعى الإداريين في هذا الجانب باستمرار إلى حل المشاكل بإتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- تحديد الأهداف.
 - التعرف على البدائل الممكنة.
 - التعرف على الظروف المواتية لنجاح المنظمة.
 - تقسيم كل طريقة للعمل وإعطائها رقما يساير قيمتها.
 - التعرف على أهم البدائل وإقامة موازنة بينها .
 - وضع لائحة لتوضيح عيوب ومزايا كل طريقة.
 - اختيار الطريقة الملائمة التي تخدم الصالح العام وبأقل تكلفة.
- وتتمثل ثاني هات الحقيقتين في الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي .

ب-محددات فعالية اتخاذ القرار:

انصب اهتمام سايمون على عملية اتخاذ القرار والعوامل و المحددات التي من شأنها أن تقوم بتفعيل القرار بشكل جيد وهي:¹

-الذكاء: من خلاله يستطيع متخذ القرار أن يحتك بمجمعه وظروف بيئته وتوضيح نوعية القرار الذي ينبغي اتخاذه.

-ضبط الاستراتيجيات : والتي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية محددة.

-اختيار الطرائق والأساليب: والتي يستعان بها في التطبيق نظرا لملاءمتها.

-تنفيذ الخطط الموضوعة:والتي تخضع في تنفيذها لتفاصيل واضحة ومحددة بدقة.

2-نظرية الإدارة اليابانية:

يعد وليام أوشي الأستاذ الياباني في جامعة كاليفورنيا 1981 رائد نظرية الإدارة اليابانية .تستمد هاته النظرية مبادئها ومفاهيمها من العائلة والمدرسة ،والتي عززت روح الطاعة عند أفرادها حيث أصبحوا يتميزون بالميل إلى العيش بالجماعات مع الإخلاص في العمل.ساهمت القيم والعادات التي اكتسبها اليابانيون في العائلة والمدرسة في خلق جو عائلي وعشائري واحد في المصنع مما جعل من بيئة العمل اليابانية تؤلف جزا كبيرا من حياتهم.

-نفس المرجع، ص ص 76-77.¹

أ- عناصر البيئة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية:

قام أوشي بوضع مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تزيد من فعالية المنظمة اليابانية، والتي اعتبرها بمثابة عناصر أو محددات الفعالية وهي:

- الجودة والنوعية في المنتجات: تهتم المنظمة اليابانية بنوعية المنتج وليس الكم حتى ولو كانت المنتجات ضئيلة المهم أن تكون ذات نوعية جيدة وتتمتع بالجودة العالية في الصنع.

- الاهتمام الكامل بالفرد وقدراته معا: تعطي المنظمة اليابانية أهمية كبيرة للفرد العامل من ناحية كفاءته وزيادتها والاهتمام بشؤونه الشخصية والعائلية .

- العمل بروح الفريق: يخضع العاملون في المنظمات اليابانية في عملها إلى العمل الجماعي وفي شكل فرق متناسقة ومتكاملة¹.

- الترقية على أساس نجاح المنظمة: يخضع العامل الياباني في ترقيته إلى مدى إسهامه في نجاح المنظمة بغض النظر عن الرتبة التي يشغلها داخلها.

- خبرة العاملين تتحدد بحركتهم الأفقية : اكتساب الخبرة بالنسبة للعامل الياباني في المنظمة تتحدد بمدى ارتقائه في المستويات العليا للمنظمة.

- ذاتية الرقابة :الإدارة ليست المسؤولة الوحيدة عن رقابة نشاط العاملين في المنظمة ،بل حتى العامل الياباني يتميز بمراقبة نشاطه وهذا ناجم عن الثقة المشتركة بينهم.

¹ -علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة ،مبادئ الإدارة :الأصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2013، ص 128.

-تخصص العاملين الدقيق : لكل عامل في المنظمة اليابانية مجال خاص يعمل في حدوده .

-التشاركية في صنع القرارات: لدى كل العاملين في المنظمة اليابانية الحق في المشاركة في اتخاذ

القرارات الخاصة بالمنظمة دون تمييز بين العاملين¹.

2-نظرية النظم :

تعد نظرية النظم من النظريات الحديثة التي اهتمت بكيفية أداء المنظمات على غرار اهتمامها

بعلاقة هاته المنظمات مع محيطها ،إذ يعتبر كل من كينث بولدينغ و لوديك بورتالفي رائدي هاته

النظرية أن المنظمة هي "مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة التي تشكل بدورها نظم

عمل المنظمة"².من جهة أخرى يعتبر رواد نظرية النظم بأن النظام يتكون من مجموعة الأجزاء

المتداخلة والتي تعمل ككيان واحد بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. فتكامل وتماسك أجزاء

المنظمة يؤدي إلى تقوية النظام الكلي ،وعدم تكاملها وتماسكها يؤدي بالنظام إلى الانهيار أو الزوال.

-البيئة التنظيمية و بلوغ الفعالية في ظل مكونات النظام :

أ-النظم المغلقة:

تتحدد الفعالية في ظل هذا النوع من النوع من خلال مبدأ امتلاك المنظمة للموارد الداخلية

واعتمدها عليها بصورة مطلقة دون الاعتماد على المحيط الخارجي بغية البقاء والاستمرار .

¹-نفس المرجع ،ص 128.

² -موسى خليل ،الإدارة المعاصرة :المبادئ -الوظائف -الممارسة،ط2،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان،2011،ص 37.

ب-النظم المفتوحة:

تحدد الفعالية في هذا النوع من النظم في مدى بحث المنظمة الدائم على موارد الخارجي لأجل البقاء والاستمرار باعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها. فالمنظمة تحصل في ظل النظام المفتوح على الطاقات الجديدة من محيطها في شكل مدخلات ومعلومات مرتدة لتصدي لمتطلبات الاستمرار والتزود بمستلزمات مواجهة التعقيدات والصعوبات والتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي، مما يبرز أهمية المنظمة كنظام ومشروع بالنسبة للمجتمع في إطار تلبية حاجاته ورغباته¹.

3-النظرية الموقفية:

جاءت النظرية الموقفية لحث المديرين وتشجيعهم على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها².

-البيئة التنظيمية والفعالية في ظل مواقف التنظيم:

هناك مجموعة من الأفكار التي جاءت بها النظرية الموقفية تساهم في بلوغ الفعالية في المنظمة وهي:

-يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته، إذ أنه لا توجد نظريات في مجال الإدارة أو قواعد ومبادئ قابلة لتجسيد في جميع الظروف والمواقف.

-تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها تتوقف على مدى نوعية المهام والبيئة التي يجب على المنظمة النهوض بها.

-نفس المرجع، ص 1.37 -

² -أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 73.

-تولي النظرية الموقفية اهتمام بالمتغيرات البيئية وتنظر إلى الكيانات كأجزاء متناسقة ومتكاملة تبني على فكرة الاعتماد المتبادل .

-ضرورة فهم ظروف المنظمة وإدراكها في شكلها الواقعي.

-التعرض لظروف ومواقف معينة يؤدي إلى اختيار الأساليب الإدارية (التنظيمية) الأكثر نجاعة¹.

خلاصة

وفي الأخير تعد البيئة التنظيمية من بين نقاط القوة التي تؤهل المنظمة للبقاء وتكيف مع محيطها من خلال ما تتوفر عليها من عناصر مادية من الآلات ومعاداة العمل وأخرى بشرية تتمثل في موارد بشرية ذات كفاءة عالية من التدريب والتخصص وكذا ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم مع الظروف المختلفة.

ومن جانب آخر تتضمن البيئة التنظيمية جوانب الضعف المتعلقة في نوعية الآلات وتدني مستوى كفاءة العاملين وغياب ثقافة تنظيمية تفتقد للمرونة التي تقف حاجزا أمام تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، لذا فإن التحليل الجيد للبيئة التنظيمية يجعل من المنظمة قادرة على معرفة نقاط القوة فيها وتبديل الجهد لزيادة قوتها وفعاليتها، ومن زاوية أخرى يكشف التحليل عن نقاط الضعف مما يجعل المنظمة تضع استراتيجيات لتغلب عليها بما يحقق لها الاستمرار والرب

-محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، (د ط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، (د س)، ص 132.¹

الفصل الثالث

مدخل سوسيو تنظيمي حول الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً- مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها.

ثانياً- الفرق بين الفعالية والكفاءة.

ثالثاً- مؤشرات الفعالية التنظيمية.

رابعاً- قياس الفعالية التنظيمية وعوائقه.

خامساً- خصائص المنظمات الفعالة.

سادساً- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

سابعاً- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد

الفعالية التنظيمية من بين المفاهيم الحديثة في الإدارة و السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، والتي يصعب على المنظمة تحقيقها ويرجع سبب ذلك إلى تعدد الأبعاد والمؤشرات التي تتكون منها الفعالية بالإضافة إلى الاختلاف في تحديد أبعادها ومؤشراتها من طرف الباحثين والدارسين لها فاعتماد مؤشر واحد لا يدل بضرورة على تحقق الفعالية، لذا سيتم في هذا الفصل التطرق إلى التراث النظري للفعالية من حيث التعريف والخصائص وكذا الأبعاد والمؤشرات التي تتكون منها الفعالية ومدخل دراسة الفعالية ومتطلبات زيادتها والعوامل المؤثرة فيها .

أولاً- مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها:

تنوعت وتعددت التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية بتنوع تخصصات الدارسين لها واهتمامات الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي بدراسة المنظمات وما يتعلق بها من ظواهر تنظيمية، ومن بين هذه التعاريف نجد:

1- تعريف الفعالية:

أ- لغة :

جاءت كلمة فعالية في قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة بمعنى كون الشيء يؤدي إلى النتائج¹. وبالتالي فإن اعتماد أشياء معينة والتي يؤدي تطبيقها أو تبنيها إلى نتائج يعد ذلك فعالية.

ب- اصطلاحاً :

يعرف قاموس علم الاجتماع الفعالية "يوصف بها فعل معين، وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد. ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال. بل تتحدد عن طريق

1- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 1101¹

العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها¹. وبالتالي فإن اعتماد الأشياء ذات القدرة على تحقيق هدف معين، وربطها بعلاقة مع الوسائل المساهمة في تحقيق ذلك الهدف تؤدي إلى الفعالية. فالفعالية ليست معطى فطري بل مكتسب.

ويعرف قاموس الشامل الفعالية على أنها " الدرجة التي تحقق عندها الجماعة أهدافها"². وبالتالي ففعالية هي المستوى الذي تتحقق عنده الجماعة أهدافها، فتتحقق أهداف موضوعة سالفا يدل على الوصول إلى الفعالية.

2- الفعالية التنظيمية:

هناك عدد من الكتاب والباحثين في علم الاجتماع الذين عرف الفعالية التنظيمية كلا حسب تخصصه والزاوية التي تناول منها الفعالية، ويرجع الاختلاف في التعاريف إلى عدم الاتفاق على تعريف موحد للفعالية التنظيمية التي تتشابه فيها عدة أبعاد ومؤشرات ولكون المفهوم لا يزال حديث الطرح والظهور، لذا فقد ارتأينا أن نعرض بعضها حسب ما تم اطلاعه من الكتب :

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالاعتماد أحد النماذج التنظيمية المستخدمة في دراسة المنظمات³. يتضح من خلال هذا التعريف بأن بلوغ الفعالية وتجسيدها على أرض الواقع يتطلب اختيار أحد النماذج التنظيمية والتي هي مجسدة في المداخل النظرية التي تناولت المنظمة بالدراسة كالمدخل الكلاسيكي المركز على الجانب الرسمي للمنظمة كالإجراءات وقواعد العمل أو المدخل الحديث المركز على العنصر الإنساني والطابع غير الرسمي للمنظمة.

¹ - محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² - مصلح الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (د ط)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة-الجزائر، 2006، ص 84.

وفي تعريف آخر للفعالية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"¹. يؤكد هذا التعريف على حقيقة مهمة ألا وهي أن بلوغ الفعالية مرهون بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها التي سطرته في بداية عملها فأهداف المنظمة عندما تتحقق في الواقع العملي لها تصبح فعالة، فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن أهم مؤشر للحكم على فعالية التنظيمية هو تحقق الأهداف.

وفي تعريف للفعالية التنظيمية يرى الدكتور ناصر قاسيمي بأنها درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة". يركز هذا التعريف على دور النسق الداخلي للمنظمة في تحقيق الفعالية المتمثل في الإستراتيجية المنتهجة والميزانية والعلاقات الإنسانية الجيدة². يعطي لنا هذا التعريف مجموعة من المؤشرات التي يمكن للمنظمة من خلاله أن تكون فعالة فهو بذلك يصيف لنا أشياء جديدة لم يطرحها أصحاب التعاريف السابقة يمكننا من خلاله التعرف على المنظمة الفعالة من المنظمة غير فعالة فهو تعريف لم يركز على جوانب على حساب جوانب أخرى عند تحديده لمؤشرات الفعالية، فالدكتور ناصر قاسيمي في تعريفه للفعالية ركز على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة من إستراتيجية ورضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية الجيدة وأصحاب القرار وأبرز دورها في تحقيق الفعالية وهو ما سنحاول في هذه الدراسة إثباته من خلال التعرف هل للبيئة التنظيمية الداخلية دور في تحقيق الفعالية أم لا.

الفعالية هي "مصطلح يطلق للدلالة على المدى الذي بلغه، أو يتوقع أن يبلغه المشروع في تحقيق أهدافه، مع أخذ الأهمية النسبية لأهداف بعين الاعتبار"³. يؤكد هذا التعريف على حقيقة مفادها أن

¹ - عمار الطيب كشود، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ - سمير الشويكي، المعجم الإداري، (د ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2010، ص

التنظيم (المشروع) تتحد فعاليته بمدى تحقيقه للأهداف التي وضعها مسبقا مع اعتبار هذه الأهداف نسبية التحقق.

ومن جهته يرى يوشتمان وسيشور أن الفعالية ما هي إلا قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها بغية الظفر بالموارد التي يصعب الحصول عليه والتميزة بالقلّة التي تمكنها من أداء وظائفها¹. يؤكد هذا التعريف على أن المنظمة تكون فعالة إذا كانت قادرة على الحصول على الموارد التي تساعد المنظمة في نشاطها من مواد خام وكوادر بشرية و التي تتوفر في محيطها، فهذا التعريف يضيف لنا مؤشر جديد لوصول المنظمة للفعالية، ومن جهة أخرى فهو يتناول الفعالية من الزاوية الاقتصادية والمترجمة في توفير الموارد النادرة من البيئة الخارجية في شكل مدخلات .

أما الدكتور أبو قحف فيعرف الفعالية على أنها "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"². جاء هذا التعريف مركزا على أنشطة المنظمة المختلفة وتفاعلاتها مع بعضها ودورها في تحقيق الفعالية، فتحقيق هذه الأخيرة يقتضي اعتبار المنظمة كنسق مفتوح فهو يتأثر بالمتغيرات الداخلية كما يتأثر بالمتغيرات الخارجية فتحقيق الأهداف الجزئية أو العامة يتم في ظل تفاعل العناصر الداخلية مع البيئتين الداخلية والخارجية في ظل فترة زمنية معينة فهذا التعريف أدخل مفهوم جديد يساهم في تحقيق فعالية المنظمة ألا وهو عامل الزمن .

¹- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (د ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 104.

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، (د ط)، الدار الجامعية، بيروت، 1955، ص 25.

من جهة كل من نارايانان وزميله ناث فان تحقيق الفعالية التنظيمية يخضع إلى ما يتم إصداره من أحكام على المنظمة ما إذا كانت تعمل وتحقق أهدافها بطريقة مرضية أم لا ، فالفعالية التنظيمية ترتبط بما تشكلها الأحكام الصادرة في المنظمة من قاعدة لاتخاذ القرارات بغية إحداث التغيير¹.

يتضح من هذا التعريف أن الفعالية تحقق في حالة إذا ما كانت المنظمة تصدر في حقها أحكام جيدة من قبل المتعاملين معها فمحور الفعالية يتجلى في القرارات التي يتم اتخاذه لأجل التغيير فكل ما يؤدي إلى إحداث التغيير في المنظمة فهو حتما سيحقق الفعالية .

يتضح من التعاريف السالفة الذكر أن كل واحدة منها جاءت مركزة على جانب معين يؤدي إلى تحقيق الفعالية، البعض منها جاء مركزا على البيئة الداخلية ومكوناتها وبرز دورها في تحقيق الفعالية والبعض الآخر جاء مركز على البيئة الخارجية وما يرتبط بها من متغيرات ودورها في تحقيق الفعالية والبعض الآخر ربط كلا البيئتين الداخلية والخارجية وبرز دورهما في تحقيق الفعالية ، هذا الاختلاف في التعاريف إذا دل فان يدل على أن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال مفهوم حديث متشعب الأبعاد والمؤشرات . لذا فقد تم عرض ما يمكن جمعه من التعاريف حتى يمكننا أن نعطي صورة ولو جزئية عن مدلولات مفهوم الفعالية .

وفيما يلي عرض لخصائص الفعالية التنظيمية :

تتميز الفعالية التنظيمية بعدد من الخصائص والمتمثلة فيما يلي:²

¹ - موسى توفيق المدهون و إبراهيم محمد علي الجزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ،المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان ،1995.ص 535.

² - سعيد علي الشواف ، مرجع سبق ذكره ،ص 69.

1- النسبية:

لا يمكن إصدار حكم على منظمة ما إذا ما كانت ذات فعالية أم لا بصورة مطلقة، إذ أن المعلومات التي يوفرها متخذي القرار في الحقيقية معلومات تم التوصل إليها من خلال عقد مقارنة بين حالتين أو أكثر، ومن زاوية أخرى فإن تفسير تلك المعلومات يكون خاضعا للزمان والمكان في تلك الفترة وبالتالي فإن إطلاق حكم على منظمة بأنها فعالة يختلف باختلاف موقعها وكذا الأهداف التي أنشأت لأجلها و المستفيدين من خدماتها، بالإضافة إلى الوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة¹.

2- التراكمية :

تعد الفعالية التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية التي لها استمرار على مدى الزمان، بمعنى أن الفعالية تتميز بخاصية التراكمية وكذا القدرة على التأثير على خصائص المنظمة².

3- التعددية:

تتميز الفعالية بخاصية التعدد والتي ترجع أساسا إلى كون الفعالية تتكون من أبعاد ومؤشرات مختلفة المعنى والمصدر في ظل مراحل زمنية مختلفة .

4- العقيد والتركيب:

تتركب الفعالية من عدد من الأبعاد والمؤشرات المختلفة المعاني والدلالات يجعل من الصعب معالجتها في ظل منهجية موحدة ومنطقية.

¹ سعيد علي الشواف، قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص 57-56.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، (د ط)، وكالة مطبوعات، الكويت، 1975. ص 228.

يتضح من الخصائص السالفة الذكر الخاصة بالفعالية التنظيمية على أنها مفهوم الصعب التجسيد على الواقع لما له من تشابك في الأبعاد والمؤشرات الشيء الذي يجعلها إذا صح القول من المفاهيم الصعبة التجسيد على الواقع .

ثالثاً-الفرق بين الفعالية والكفاءة وتجليات العلاقة:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وخاصة الاقتصادية تحقيق النجاح و الريادة في الوسط الذي تعمل فيه، لذا توجب على المنظمات السعي وراء تحقيق هدفين وهما الفعالية والكفاءة. فالفعالية تعبر عن الحالة التي من خلالها يتم إنجاز الأهداف المرغوب الوصول إليها والمحددة مسبقاً. وبالتالي ففعالية تنطوي على فعال ما هو في صالح المنظمة وتغاضي عن ما لا ينفع نشاط المنظمة، في حين أن الكفاءة تتضمن عمل الأشياء بطرق الصحيحة بما يزيد من استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال¹. وبالتالي فالكفاءة تتحدد من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنظمة وليس السعي وراء توفيرها يعد كفاءة فهي بذلك تخالف مفهوم الفعالية من حيث ترشيد الاستعمال الموارد المتاحة في داخل المنظمة.

من جهة أخرى الفعالية يقصد بها مدى قدرة المنظمة في بلوغ النتائج المسطرة مسبقاً وتحقيق أهدافها بأحسن الطرق الممكنة². وبالتالي ففعالية هي ترجمة وتجسيد لأهداف المنظمة بمعنى إذا تحققت أهداف المنظمة في الواقع فهي فعالة وإذا لم تتحقق فلم يكن لنا أن نطلق عليه اسم منظمة فعالة، في حين أن الكفاءة يقصد بها قدرة المنظمة في توفير المخرجات بأقل مدخلات ممكنة، أو

¹ - سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، ط1، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، عمان، 2013، ص25.

-ابراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

الوصول إلى النتائج المسطرة وفقاً لمعايير محددة سلفاً¹. بمعنى أن الكفاءة تترجم في قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات بخسائر ضئيلة من المواد الأولية وبالتالي الاقتصاد في النفقات وترشيدها ومن زاوية أخرى فالكفاءة تتجلى في تحقيق الأهداف الموضوعية وفق معايير مدروسة تهدف لترشيد .

يضيف بيتر داركر نقطة هامة تفصل بين الفعالية والكفاءة إذا يرى بأن الفعالية تشمل على عمل أصح الأشياء. وبالتالي ففعالية تقاس بمدى قدرة المنظمة على اختيار الأشياء التي تناسب مع نشاطها، فحين يرى أن الكفاءة تتضمن عمل الأشياء الصحيحة. وبالتالي فالكفاءة تحت المنظمة على ترك الأشياء غير الهامة وتوجه نحو تبني ما يكون في صالح المنظمة . أما هاريسون يرى بأن الكفاءة تعد جزءاً لا يتجزأ من الفعالية ويرجع ذلك إلى أن الكفاءة تعد أحد العناصر الحيوية لها². وبالتالي فالكفاءة تحقيقها في المنظمة يعد أحد المؤشرات على تحقيق الفعالية فبدون تحقق الكفاءة لا يمكن للمنظمة أن نطلق عليها اسم منظمة فعالة وهو ما يؤكد لنا بأن الكفاءة من مؤشرات الفعالية التنظيمية.

وبالتالي تعد كل من الفعالية التنظيمية والكفاءة من المفاهيم التنظيمية الحديثة والتي تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيقهما معا باستخدام أقل الموارد البشرية والمادية الممكنة، فالفعالية تعني درجة تحقيق المنظمة لأهدافها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية، أما الكفاءة نجد أنها تتضمن استخدام الموارد الممكنة بأقل تكلفة ممكنة فهي تتعلق بالجانب من جوانب المنظمة على غرار الفعالية التي تمس كل المنظمة فالمنظمة ذات فعالية هي تلك التي تحسن استخدام مواردها وتحقق أهدافها وتتكيف مع المحيط الخارجي المتواجدة فيه.

- نفس المرجع، ص 335¹

- علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 450².

ومن جانب أخرى يمكننا عرض تجليات العلاقة بين الفعالية والكفاءة على شكل الأوضاع التالية:¹

1-الوضع المثالي:

تكون كل من الفعالية والكفاءة في ظل هذا الوضع مرتفعة ،إذ ينبغي على المنظمة أن تسعى وراء هذا الوضع.

2-الوضع غير ممكن :

تتميز الفعالية في ظل هذا المدخل بارتفاع ،أما الكفاءة على عكسها تكون منخفضة،إذ لا يمكن حصول هذا فبدون كفاءة في استعمال الموارد لا يمكن الوصول إلى الفعالية.

3-وضع الفشل:

يكون الفعالية في ظل هذا الوضع منخفضة ،غير أن الكفاءة تكون عالية إذ ينجم هذا الوضع عن توجيه استخدام الموارد صوب الهدف غير المطلوب.

4- الوضع السائب:

تكون كل من الفعالية والكفاءة في ظل هذا الوضع منخفضة ،ويعود سبب ذلك إلى عدم عمل المنظمة على استخدام الموارد بشكل رشيد مما يجعل من النتائج المطلوبة لا تتحقق.

يتضح من الأوضاع السالفة الذكر التي تربط كل من الكفاءة والفعالية أنه لا يمكن تحقيق الفعالية ما لم تتحقق الكفاءة ،ومن جهة أخرى يتبين لنا حقيقة مهمة مفادها أن المنظمة الفعالة ليس في الغالب ذات كفاءة.

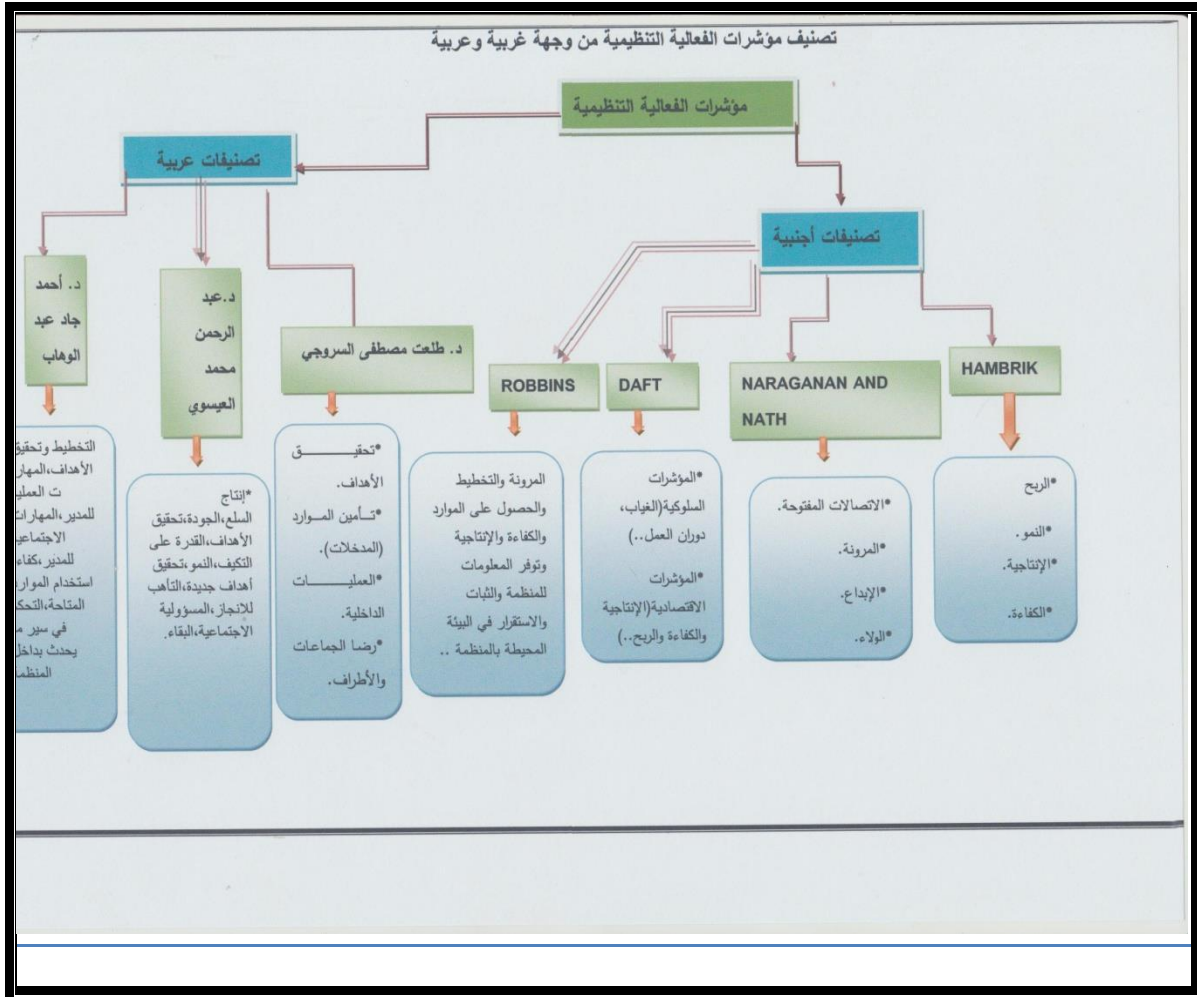
¹ -حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات ،(د ط)، المكتب العربي الحديث، القاهرة،(ب س)، ص 27.

رابعاً - مؤشرات الفعالية التنظيمية :

يوجد هناك عدد من المؤشرات التي تضمها الفعالية التنظيمية والتي يختلف عرضها وترتيبها

باختلاف الكتاب والمهتمين بدراسة فعالية المنظمات، والتي سيتم عرضها كالآتي:

الشكل رقم 01: يوضح تصنيف مؤشرات الفعالية التنظيمية وفق الوجة الغربية والعربية.



من إعداد الباحث بالاعتماد على قراءات سابقة حول موضوع الفعالية.

وفيما يلي شرح لهاته التصنيفات:

1- تصنيفات أجنبية:

يقيس همبريك HAMBRIK الفعالية التنظيمية باعتماد على المؤشرات الاقتصادية المتمثلة في كل من الربح والنمو والإنتاجية والكفاءة¹. يتضح من هذا التصنيف أن للمؤشرات الاقتصادية دور في بلوغ المنظمة للفعالية لأن هذه المؤشرات تهدف إلى ترشيد موارد المنظمة من جهة، وفي الجانب الآخر لا تعد المنظمة فعالة ما لم تكن لديه إنتاجية تتحصل من خلالها على أرباح فهذه الأخيرة نعم به على مدى فعالية المنظمة إذا كانت أرباح مرتفعة فإننا نصل إلى فعالية قصوى أما إذا كانت الأرباح قليلة فان فعالية المنظمة تكون منخفضة.

أما عن كل من NARAGANAN AND NATH فقد قاسا الفعالية التنظيمية باعتماد على المؤشرات السلوكية والمتمثلة في كل من الاتصالات المفتوحة والمرونة والإبداع والولاء². يعطي هذا التعريف أهمية كبيرة للمؤشرات السلوكية في بلوغ الفعالية إذ جاء مركزا على الموارد البشرية والتي تعد العنصر الأساسي في المنظمة فإذا وفرنا لها الجو المناسب والمعتمد على فتح الاتصالات في كل اتجاهات الهيكل التنظيمي ، فان ذلك سيشجع العاملين على الإبداع ويشعرهم ذلك بالانتماء وبالتالي يزيد لديهم الولاء فهذه المؤشرات يعد توفرها في المنظمة جد هام لبلوغ الفعالية التنظيمية.

ومن جهة دافت DAFT فان الفعالية التنظيمية تقاس من خلال الاعتماد على كل من المؤشرات السلوكية والمؤشرات الاقتصادية بحيث قام بالمزج بينهما، إذ أن المؤشرات السلوكية تضم كل من الغياب ودوران العمل وحوادث العمل والدوافع والأهداف التنظيمية والتدريب والتطوير والاتصالات

¹- D. HAMBRICK ,OPERATIONALIZAING THE CONCEPT OF BUSINES LEVEL STRATAGY IN RESEARCH ,ACADEMY OF MANGEMENT REVIEW,VOL5,1980,P50.

² -NAAYANAN.V.K ,NATH.R,ORGAIZATION THEORY:ASTRATEGIC APPROACH,RICHARD D,IRWIN,INC,BURR RIDGE,3,1993,P300

والاستقرار والتكيف والتقييم بواسطة العوامل الخارجية، وقيمة الموارد البشرية والمشاركة ومهارة الأفراد وكذا مهارة الأداء والمرونة، أما المؤشرات الاقتصادية فهي تتمثل في كل من الإنتاجية والكفاءة والربح والنوعية والنمو والتخطيط والانجاز¹. وبالتالي فعلى المنظمة إذا أردت أن تحقق الفعالية لابد لها من أن تقوم بالاهتمام بكل من الموارد البشرية من ناحية التدريب والتطوير وكل ما يتعلق بها، ومن جانب آخر لابد لها أن تولي اهتماما بالجوانب الاقتصادية التي تجعلها تستمر في محيطها وتزيد من نموها وبالتالي القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

أما روبينس **ROBBINS** فقد قاس الفعالية التنظيمية من خلال اعتماده على المؤشرات التالية: المرونة والتخطيط والحصول على الموارد والكفاءة والإنتاجية وتوفير المعلومات للمنظمة والثبات والاستقرار في البيئة المحيطة بالمنظمة، وكذا تماسك قوة العمل وتدريب وتأهيل الموارد البشرية². جاء هذا التعريف مركزا على كل من العاملين والمنظمة بحيث لابد على مسيرين المنظمة أن يولوا اهتماما بالعاملين من ناحية تدريبهم وتقليل النزاع بينهم وتأهيلهم بما يتماشى مع متطلبات العمل، ومن زاوية أخرى تلبية احتياجات البيئة من خلال جمع المعلومات على ما يجري فيها وعلى أساس تلك المعلومات تقوم المنظمة بتطوير نفسها حتى تصبح قادرة على تلبية تلك الاحتياجات بما يضمن لها التكيف وبالتالي الاستمرار في نشاطها مما يحقق الفعالية للمنظمة.

يتضح أن التصنيفات الأجنبية جاءت مركزة على مؤشرات الفعالية الاقتصادية من ربح وإنتاجية وكذا مؤشرات سلوكية وإدارية متمثلة في نسبة الغياب وانسجام ومدى التوفيق في التخطيط والتنفيذ بدون عوائق وخسائر فادحة.

¹ –RICHARD DAFT, **ORGAIZATION THEORY AND DESIGEN**, SOUTH WASTERN COLLEGE, U.S.A, 2001, P71

² –S.ROBINS, **ORANIIZATION THEORY :STRAUCTION, DESIGN AND APPLICATIONS** , 3ed, PRENTICE HALLE, INC ENGLEWOOD CLIFFS. N, 1999, P250

2- تصنيفات عربية:

أ- تصنيف الدكتور طلعت مصطفى السروجي:

يذهب الكاتب الدكتور طلعت مصطفى السروجي إلى أن الفعالية التنظيمية تضم المؤشرات

التالية:¹

أ- تحقيق الأهداف:

فعالية المنظمة تترجم في مدى تحقيق الأهداف المسطرة أو تلك التي تنشدها المنظمة. وبالتالي على المنظمة أن تركز جل وقتها وجهدها في سبيل تجسيد الأهداف التي قامت بوضعه سالفا حتى تضمن لنفسه النمو وعدم الاكتراث بالأهداف التي وضعتها المنظمة يؤدي إلى فشلها وزوالها.

ب- تأمين الموارد (المدخلات):

فعالية المنظمة تقاس بمدى قدرتها على تأمين الموارد الضرورية لأدائها. وبالتالي تسعى كل منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها إلى توفير الموارد الأولية من آلات ومعدات وعناصر بشرية حتى تواصل نشاطها وتصبح قادرة على البقاء والنمو والتكيف، فالمنظمة الفعالة هي تلك التي توفق في توفير هذه الموارد وتصبح قادرة على تأمينها متى لحت الضرورة على ذلك .

ج- العمليات الداخلية:

إن مقياس فعالية المنظمة يتحدد انطلاقا من تدفق المعلومات بسلاسة وسهولة مقرونة بانتشار الرضا والانتماء والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع انخفاض مستوى الصراع الضار. بمعنى على المنظمة أن تسعى جاهدة لتوفير مناخ عمل جيد يساهم في السير الجيد والحسن للوظائف وكذا يؤدي

¹ - طلعت مصطفى السروجي، التخطيط الاجتماعي: نظريات ومناهج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2013، ص

إلى تكريس مبدأ الشفافية في الاتصالات والتعاملات العاملين فيما بينهم ومع الجمهور الخارجي للمنظمة (الزبائن، والموردين وغيرهم).

د- رضا الجماعات والأطراف:

تتحدد فعالية المنظمة من خلال رضا الأطراف الفاعلة فيها، إذ لا بد أن تكون مصالحها مقترنة بمصالحهم الشيء الذي يساهم في بقاء المنظمة واستمرارها. وبالتالي تحقيق الانسجام مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة بما يساعد المنظمة على النمو وخاصة التكيف مع متطلبات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وذلك بتوفير احتياجات كل واحد منهم فمثلا توفر للعاملين بداخلها جو عمل مناسب وفتح الإبداع لدى عمالها ومن جهة الزبائن تعطي لهم منتجات ذات جودة عالية توافق احتياجاتهم .

ب- تصنيف الدكتور أحمد جاد عبد الوهاب:

يعتمد الدكتور أحمد جاد عبد الوهاب في تصنيفه لمؤشرات الفعالية على ما يحدث ويدور في

البيئة الخارجية للمنظمة وفيما يلي عرض لهاته المؤشرات:¹

*إنتاج السلع والخدمات :

تزود المنظمة ببيئتها الخارجية بمواد (سلع أو خدمات) على شكل مخرجات، إذ أن ارتفاع الطلب على هذه المخرجات يؤهل المنظمة على أن تكون عنصر فعال في البيئة التي تتواجد فيها.

*الجودة:

إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد بمثابة مؤشر على فعالية المنظمة. فمثلا شركة **Toyota** الإنتاج السيارات لديها زبائن كثر إذ نرى أن أغلب الناس يشترون سياراتها لأنها تدوم طويلا ويمكن استعمالها في الطريق العبد وغير المعبد.

¹- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، (د ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص 236.

***تحقيق الأرباح :**

إن تحقيق المنظمة لمعدلات أرباح كبيرة يساعدها على البقاء والنمو، فبدون تحقيق المنظمة للأرباح فلن تستطيع بذلك تحقيق أهدافها، غير أن شدة التركيز المنظمة على الأرباح قد يؤدي بها إلى انتهاج بعض التصرفات غير الجيدة كطرد العمالة أو زيادة أعباء العمل على العمال في حدود غير مقبولة.

***القدرة على التكيف:**

إن تمتع المنظمة بقدر من المرونة يؤهلها إلى الاستجابة للمتغيرات البيئية، إذ أن المنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية بمعنى أنها جزء لا يتجزأ من المحيط الذي تزاوّل فيه نشاطها، فتحري المنظمة للمعلومات والسعي وراء الحصول عليها بشكل مستمر عن المتغيرات البيئية والتأكد من ثباتها وصدقها في الوقت المناسب يجعل من المنظمة أكثر قدرة على التكيف .

***النمو:**

إن عدم نمو المنظمة يعدل من علامات عدم فعاليتها على حد الكثير ، فنمو المنظمة يمكن الاستدلال عليه بزيادة مثلا :حجم القوى العاملة، والطاقة المصنوع، وحجم المبيعات والأرباح.

***تحقيق أهداف جديدة :**

تعد المنظمة الفعالة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة .فبنسبة لمنظمات إنتاج الحليب المعلب مثلا يكون إنشاء فروع أخرى تابعة لها لصنع الأجبان هو هدف جديد وهام، إذ أن هذا الهدف يعد مؤشر على فعالية هاته المنظمات.

***التأهب للإنجاز :**

والمتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة في وقتها .فمثلا المستشفى تكون عديمة الفعالية إذا ما لم تتوفر فيها خاصية إسعاف المرضى .

***المسؤولية الاجتماعية :**

والتي تعد من أهم الأولويات التي تضطلع لها المنظمات في الآونة الأخيرة ، إذ يتم التعبير عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمات تغطية الاحتياجات التي كانت سبب في ظهورها.

***البقاء :**

إن نجاح المنظمة في البقاء لفترة أطول يدل ذلك على أن منتجاتها تلاؤم احتياجات البيئة التي تزاول فيها نشاطها .فمثلا شركة التأمينات وجودها في المجتمع لسنوات عدة يدل على سمعتها الطيبة وخدماتها المهمة في المجتمع.

يتضح أن هذا التصنيف لمؤشرات الفعالية التنظيمية مركزا على متطلبات البيئة الخارجية من تكيف وبقاء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وغيرها التي تفرض على المنظمة قيودا إذا لم تستطيع التأقلم معها فان المنظمة ستؤول للزوال ، غير أن تركيز هذا التصنيف على متطلبات البيئة الخارجية وإهماله لمتطلبات البيئة الداخلية جعله تصنيف ناقص إذ أن تلبية المنظمة لمتطلبات البيئة الخارجية فقط دون غير يعرضه إلى الاختلالات في نسقها الداخلي المتضمن العمال والأجهزة والمواد.

ج- تصنيف الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي :

اعتمد الدكتور عبد الرحمن محمد العيسوي في تصنيفه لمؤشرات الفعالية التنظيمية على ما تتميز به البيئة الداخلية للمنظمة وتمثلة في:¹

***التخطيط وتحديد الأهداف:**

تتحقق الفعالية التنظيمية بمدى تحقق الأهداف، إذ أن أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة هو قدرتها على تحديد الأهداف وكذا قدرتها على التخطيط لمسارها العملي الذي يتم تحقيق الأهداف في ظله .

***المهارات العملية للمدير:**

إن تحقق الفعالية التنظيمية مرتبط بمدى توفر المهارات والخبرات الفنية لدى أعضاء المنظمة وخاصة المديرين والمتعلقة بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها.

***المهارات الاجتماعية للمدير:**

يضمن توفر المهارات الاجتماعية لدى المدير داخل المنظمة توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة الأزمات سواء في العمل أو في حياتهم الشخصية، ومن جهة أخرى يستطيع المدير الاجتماعي خلق الحماس لدى أعضاء المنظمة في العمل لأجل أن يبذلوا ما في جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.

***كفاءة استخدام الموارد المتاحة:**

يؤكد هذا المؤشر على فكرة مهمة وهي ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة بالمقارنة مع عوائد المخرجات.

¹- عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 144.

***التحكم في سير ما يحدث بداخل المنظمة:**

بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك أعضاء المنظمة، وضرورة تفويض السلطة لعدد من الأعضاء بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

وبالتالي جاء هذا العرض لمؤشرات الفعالية التنظيمية مركزا على ما يجب أن تتميز به البيئة الداخلية، وأهم ما يجب أن تتميز به المنظمة ككل لتلبية حاجات البيئة الخارجية. لذا فقد جاء ناقصا فتحقيق الفعالية بالاعتماد فقط على ما يجب أن تكون عليه بعض مكونات البيئة الداخلية لا يعد كافيا إذا لم يكن مقرونا بتلبية احتياجات البيئة الخارجية.

ثالثا-مداخل قياس الفعالية التنظيمية :

تختلف مداخل قياس الفعالية من باحث لآخر، وهذا ما يجعل من هذه المداخل ليست ثابتة وتخضع في تصنيفها لتخصص هؤلاء الباحثين، ومن هذه التصنيفات نجد :

1-تصنيف الدكتور بوفلجة غياث:

قام الدكتور بوفلجة غياث بعرض عدد من المداخل الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية وهي¹:

أ-مدخل الأهداف:

الفعالية التنظيمية وفق مدخل الأهداف تتضمن القدرة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها في مختلف المستويات من طرف الإدارة والمالكين أو من طرف الحكومة.

نجد ضمن هذا المدخل نوعان من الأهداف، أولهما أهداف رسمية يتم تحديدها من طرف كل من الإدارة والمالكين، وأخرى أهداف إجرائية يتم تحديدها من طرف السياسات العملية.تركيز هذا المدخل على نوع معين من الأهداف دون غيره جعله يتعرض للنقض، حيث يرى سيشور بأن المنظمة تحوي

¹-بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 96-99.

عدد كبير من الأهداف المختلفة الأهمية فتعدها يوقع المنظمة في بعض المشاكل. ومن جهة أخرى يرى كل من كاتز وكاهن بأن الأهداف التي تقوم المنظمة بوضعها قد تكون مضللة، مثالية، مشوهة، منطقية أو منسية، بالإضافة إلى أنه يمكن إهمال بعض الجوانب المهمة في تسيير المنظمة. أما كيلى من جانبه يرى أن النظريات المبنية على الأهداف متحيزة إلى الأطراف الذين يمكنهم الحصول على الفوائد انطلاقاً من تحقيق بعض الأهداف.

ب-مدخل استقطاب الموارد:

حسب هذا المدخل فإن التنظيمات الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الموارد الخام والأموال والكوادر البشرية في محيط يتميز بخاصية الندرة الموارد. قام كل من يوشتمان وسيشور بتعريف الفعالية التنظيمية بأنها ذلك الموقف الذي يجري التفاوض عليه، المتجلي انطلاقاً من قدرة المنظمة في استثمار محيطها للحصول على الموارد النادرة اللازمة.

ج-مدخل صيرورة الإنتاج:

يتميز هذا المدخل باهتمامه بدنامية الصيرورة أو المسار الداخلي للمنظمة، فعملية الإنتاج تبدأ من العناصر الهامة للعمل والمتمثلة في العمال، الآلات، المواد الخام التي تعد كفيلاً لإتمام العمل من بدايته إلى نهايته. انطلاقاً مما سبق يتضح بأن هذا المدخل يركز على دينامية صيرورة الإنتاج، بحيث يتسم تتسم المنظمة الفعالة بقلّة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العمال والإدارة، نهيك عن ارتفاع مستوى ثقة العمال وافتخارهم بتنظيماتهم واقتناعهم بهدف المنظمة والعمل على تجسيده وسيولة الاتصالات وتشعب اتجاهاتها.

د-مدخل المكونات الإستراتيجية:

يقصد به المشاركون في رأس المال الخاص بالمنظمة ومالكوه،فهذا يسمى كذلك بمدخل رضا المشاركين (الأطراف ذات الصلة بالمنظمة) ، فالمنظمة تتكون من عناصر مختلفة ومشاركون مختلفون ومصالح مختلفة وقد تكون متضاربة .يؤخذ على المدخل حسب كل من كانتير وبرينكرهوف أن مختلف العوامل التي تتواجد داخل المنظمة تتطلب قدرات مختلفة ،بالإضافة إلى أنه لا يوجد معايير وحيد أو مجموعة من المعايير التي يمكن بها تعريف الفعالية.ومن جانب كل من بريكمائر وكامبيل فان لقدرة المنظمة حدود لإرضاء رغبات المشاركين ،والأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين تزيد مع زيادة النسق على تلبية هاته الرغبات، ومن جانب آخر يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف.

هـ-مدخل النسق:

يمثل هذا المدخل آراء كل من كاتز وكاهن اللذان يذهبان إلى القول بأنه يمكن فهم المنظمات بشكل جيد إذا ما نظرنا إليها بدينامية مفتوحة على النسق الاجتماعي والعلاقات الدينامية بين سلوك الفرد وفعالية المنظمة.

فالنسق يعبر عن مجموعة العناصر المترابطة والمتداخلة،بمعنى أن أي تغيير يطرأ على أحد العناصر المكونة للنسق يؤثر على العناصر الأخرى .حسب هذا المدخل فالتنظيمات تتميز بمجموعة الخصائص المتمثلة فيما يلي:

-التوازن مقابل التكيف.

-الترابط الداخلي.

-القدرة على التغذية الراجعة

يؤخذ على المدخل صعوبة تحديد جميع عناصر النسق، الشيء الذي أدى إلى إهمال وتجنب هذا المدخل نتيجة عدم التفاهم والاتفاق على وحدة لقياس الفعالية.

و- المدخل المركب:

يذهب كل من جيورويوبولوس وتنامبوم إلى تعريف الفعالية التنظيمية ضمن هذا المدخل على أنها أنساق اجتماعية تمتلك موارد وإمكانيات، تستخدمها في تحقيق الأهداف دون تعرض وسائلها ومواردها لضرر ودون ضغط على أعضائها. مما سبق يتضح بأن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد التي تحتاجها من المحيط، وتستطيع الوصول إلى الأهداف الإجرائية، فقد تكون هاته الأهداف ذات طبيعة بشرية، مالية أو مادية أو مرتبطة بالانجاز ورفاهية العمال .

ومن جانب كل من كامببال وآخرون فإن أحسن طريقة لتصوير الفعالية التنظيمية تتمثل في اعتبار المنظمة مركبا ليس له تعريف إجرائي مباشر، غير أنه ذلك يمثل أساسا لنموذج أو نظرية للفعالية التنظيمية.

يتضح أن هذا التصنيف للمداخل جاء ضيق فهو يعتمد على ما يدور في البيئة الداخلية من عمليات وأهداف، فهذا تصنيف يمكننا اعتباره ملائما للمنظمات الإنتاجية المغلقة والتي لا تعطي أهمية للمحيط الخارجي، فهذا التصنيف جاء ملائما للمنظمات الجزئية الإنتاجية وخاصة العمومية والتي لا تهدف لتطوير نفسها لتتكيف مع متطلبات المحيط الخارجي بل جاءت فقط لتلبية حاجات الاستهلاك المحلي فهي أن صدق القول محمية من الدولة، لذا فإن هذا التصنيف ينطبق على دراستنا ويرجع ذلك لأن دراستنا هي الأخرى جاءت مركزة على القطاع الاقتصادي العمومي.

2- تصنيف الدكتورة سندس رضوي خوين :

قامت الباحثة سندس رضوي خوين بتصنيف المداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية إلى ¹:

***مدخل الأهداف:**

يتناول هذا المدخل الفعالية من زاوية تحقيق المنظمة لأهدافها .

***مدخل الموارد:**

في ظل هذا المدخل فان الفاعلية تتحقق من خلال قابلية المنظمة في استغلال بيئتها بغية الحصول على الموارد المختلفة والنادرة والقيمة منها ،لأجل استخدامها بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وكذا المحافظة على التوازن والاستقرار .

***مدخل العمليات الإدارية :**

في ظل هذا المدخل تقييم الفعالية يخضع لقدرة المنظمة على الأداء الرشيد للوظائف الإدارية كاتخاذ القرار ،والتخطيط ،والموازنة .

***مدخل المنتفعين الاستراتيجيين:**

تحدد الفعالية في ظل هذا المدخل انطلاقا من قدرة المنظمة على تقديم كل ما يلبي احتياجات المستفيدين منها سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة بغية ضمان استمرارها وتكيفها ونموها .

¹ - سندس رضوي خوين،"الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"،مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد الخامس والسبعون ، جامعة بغداد ،فيفري 2009، ص ص 10-11.

***مدخل القيم التنافسية :**

يمكن الحكم على الفعالية في ظل هذا المدخل انطلاقاً من المعيار الشخصي والذي يعتمد على في الحقيقة على القيم الشخصية المتضمنة التفضيلات والرغبات التي يمتلكها الذي يلعب دور المقيم لعمل المنظمة.

***مدخل إدارة الجودة الشاملة:**

تضم الفعالية في ظل هذا المدخل مجموعة من المؤشرات التي تشمل كل الأطراف ذات العلاقة اللاصيقة أو البعيدة عن عمل المنظمة، إذ أن هذا المدخل يحكم على المنظمة الفعالة عن طرق المؤشرات الأساسية والمتمثلة في كل من الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق

***مدخل التطور التنظيمي:**

ينظر للفعالية في ظل هذا المدخل من زاوية قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد القدرات. وبالتالي جاء هذا التصنيف ملاماً بكل جوانب المنظمة الداخلية والخارجية فهو يعتبر جيد من حيث التصنيف والطرح وبذلك فهو يعد ملائماً لكل المنظمات خاصة الإنتاجية منها ويتميز بالمرونة فهو صالح في كل زمان ومكان .

خامساً - قياس الفعالية التنظيمية وعوائقه:

يتم قياس الفعالية حسب كل من خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود بمرحلتين تتمثلان فيما يلي:¹

¹- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، نفس المرجع ، ص ص 328،329.

1-تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:

في هذه المرحلة نجد في مجال قياس فعالية المنظمة نوعان من الأهداف، يتمثل أولهما في الأهداف الرسمية التي يستدل على معرفتها بالوثائق الرسمية للمنظمة والمتضمنة شهادة(عقد) تأسيسها، ونظامها الداخلي، والمستندات التي تعمد إليها الإدارة العليا في هذا الصدد. أما فيم يخص النوع الثاني الذي يخص الأهداف العملية(الفعلية) التي تتجلى في مؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدماتية التي تقدمها المنظمة خلال فترة زمنية محددة¹. ومن جانب آخر يمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيه وبالخصوص بعد إخضاعها للتحليل صور واقعية عن مدى وصول المنظمة لأهدافها، سواء تعلق البعض منها بالمؤشرات المسجلة في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أحدثته في ميدان ممارستها العملية.

2-قياس القدرة على التكيف:

يشير موت في هذا المجال إلى أن التكيف يعد محدد هام في قياس الفعالية، إذ يرى بأنه: "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان". فالتكيف يجعل من المنظمة ملزمة على تحقيق أهدافها، ويجعلها قادرة على تحقيق رضا الأفراد وزيادة الروح المعنوية العالية لديهم.

فعملية قياس الفعالية التنظيمية مازال يكتنفها الكثير من الغموض والصعوبات إلى درجة أنها أصبحت تشكل عائقاً أمام القائمين بدراسة وتحليل التنظيمات، ويرجع سبب ذلك إلى عدة عوامل أهمها²:

* عدم الاتفاق على ماهية الفعالية.

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 328.

- علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 462.

*عدم الاتفاق على طبيعة المقاييس من حيث :

-درجة عموميتها باختلاف المنظمات.

-مجال عناصر قياسها سواء كانت داخلية أم خارجية.

*تعدد مناهج دراسة الفعالية.

وفيما يلي أهم العوائق التي تقف أمام قياس الفعالية، والتي أوردها الدكتور عبد السلام أبو قحف

فيما يلي:¹

إن اعتماد فكرة الريج كمعيار للفعالية والمتضمن العد المحاسبي في قياسها يجعل من الصعب

إعطاء صورة واضحة، بالرغم من انتشار استخدامه على نطاق واسع ويرجع القصور إلى :

*الخلل الذي يحدث في نظام المحاسبة وأنظمة الضبط ببعديها العام والتحليلي، والناجم عن الإهمال

لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

*المتغيرات الخارجية وتأثيرها بالأخص على دقة المعلومات كدرجة المنافسة المتميزة بها الأسواق، إذ

أن توجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي يجعلها تحقق مستويات عالية من الأرباح فلا يمكن اعتبار

الأرباح مؤشر للفعالية وإنما يرجع ذلك إلى الوضعية الاحتكارية .

استخدام معيار القيمة المضافة كبعد اقتصادي ومؤشر للفعالية وممثل في إنتاج الثروة أو

التفاعل الايجابي بين مكونات المنظمة لا يمكن اعتباره الأفضل لقياس الفعالية، ويرجع سبب ذلك إلى

إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تجسدها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد

الإنتاجية المتاحة للمنظمة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، (د ط)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص، ص (94 -

إن الاعتماد على المداخل الكلاسيكية المركزة على العمل وكذا اعتماد المداخل النيو كلاسيكية المركزة على العامل، والمداخل الرياضية المركزة على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط التي تستخدم في المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي فشلت في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية التنظيمية .

عدم وجود اتفاق على العوامل التي تفسر ظاهرة الفعالية وكذا المتغيرات الأساسية التي تكونها أدى إلى الصعوبة في قياسها .

إن اعتماد مقاييس الفعالية وتحري صدقها يواجه مشكلة الثبات على مر الزمن سواء فيما يخص المعايير الكمية أو السلوكية. فمثلا منظمة حديثة النشأة يمكننا أن نقيس فعاليتها باعتماد على مقياس حجم العمالة لكن عندما يزداد حجم المنظمة يتغير هذا المقياس مع الزمن ليصبح مدى تماسك عمالة المنظمة.

صعوبة تعميم بعض مقاييس الفعالية على واقع المنظمات الراجع إلى طبيعة النشاط والحجم. فمثلا مقياس الربح لا يمكن تطبيقه على المنظمات الإدارية فحين يمكن تطبيقه على منظمات الإنتاج لسلع ومواد، ومن جهة أخرى لا يمكن تطبيق مقياس تماسك فرق العمل على المنظمات صغيرة الحجم كفرع من فروع بريد الجزائر في حين يمكن تطبيق مقياس تماسك فرق العمل على سوناطراك لأنها تعمل بفرق العمل .

يتضح من العوائق السالفة الذكر التي تحول دون قياس الفعالية أن هذه الأخيرة تعد من المفاهيم التنظيمية الجد معقدة ولا نستطيع بأية حال إدراكها بشكل الكامل لأنها مكوناتها كثيرة وتتميز بالاختلاف من ناحية المفهوم والمدلولات وتخضع كل واحدة منها إلى الاعتبارات الزمنية والبيئية فتحقيق مؤشرات التكيف والاستقرار والنمو يخضع إلى المتغيرات البيئية وكذا تحقيق مؤشرات تماسك وانسجام جماعة العمل يخضع لاعتبارات الزمن .

سادسا-خصائص المنظمات الفعالة:

يرى كل من روبرت وترمان و ثوم بيتزر أن للمنظمات الفعالة ثمان خصائص تتميز بها

وهي:¹

1-أهمية الانجاز.وبالتالي فان انجاز الأعمال في وقتها ومكانها يعد من بين مؤشرات نجاح المنظمة وفعاليتها.

2-جعل العملاء محل اهتمام مع تفهم حاجاتهم.وبالتالي فان الأخذ بهذا المبدأ كما جاء في المدارس السلوكية لتنظيم يرفع روحهم المعنوية مما يزيد لديهم الدافعية في العمل مما يحقق أهداف المنظمة ويحقق لها الفعالية.

3-مدى منح العاملين الاستقلال في التصرف.إن اعتماد مبدأ مشاركة العاملين في تسيير المنظمة يجعلهم يشعرون على أنهم محل اهتمام المنظمة وأنهم جزء منها مما يولد لديهم الولاء لها ويحثهم على السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4-مدى استثمار مشاركة العمال في زيادة الإنتاجية.وبالتالي فان اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة يخلق لدى العاملين الإبداع مما ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها .

5-مدى تفاعل العاملين مع أهداف المنظمة وتفهمها.إن اعتماد مبدأ المشورة مع العاملين فيما يخص ما يحدث فيها من مشاكل وأزمات يجعل العاملين يفكرون فيما بعضهم لإيجاد الحلول له وتصدي لكل ما يعرقل أدار المنظمة.

¹- بلقاسم سلاطينية و آخرون،مرجع سبق ذكره ،ص ص 39-40.

6- التميز بعلاقات جيدة مع المنظمات ذات النشاط الواحد. وبالتالي فان تكوين علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة لنفس النشاط أو تلك التي تستفيد من خدمة المنظمة يجعل المنظمة تستفيد من خبرات مثيلتها من جهة وتحصل على رأي الأخرى في تحسين منتجاتها مما يحقق لها الفعالية.

7- انخفاض الخدمات المساعدة وبساطة الهيكل التنظيمي. يساعد ذلك المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويبعدها عن التبذير والإسراف في مواردها مما يحقق لها الفعالية.

8- إتاحة فرصة أكبر للتعامل والإبداع، وتركيز الرقابة على الأمور الأساسية.

وبالتالي خلق جو عائلي بين العاملين في المنظمة متمركزة على الإدارة الأبوية كما الشأن في المنظمات اليابانية التي تسعى لإشراك العاملين في نشاطات المنظمة لهدف تطويرها والتغلب على مشاكلها.

يتضح أن هذا التصنيف جاء شاملا على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة فهو بذلك يحاول التوفيق بين متطلبات وحاجات البيئة الداخلية والخارجية. ومن جهة أخرى يتضح لنا من خصائص السالفة الذكر أنه من الصعب تحقيق هذه الخصائص في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تتغير باستمرار خاصة الخارجية منها، فالبرجوع إلى منظماتنا الجزائرية يتجلى لنا غياب هاته الخصائص جملة وتفصيلا خاصة في المنظمات التابعة للدولة والتي مازلت تتخبط في المركزية والروتين والجود في القواعد والإجراءات.

ومن جهة الدكتور علي السلمي هناك عدد من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة وهي:¹

1- وجود مورد بشري ذو كفاءة عالية في الأداء.

2- تواجد فرق عمل تتميز بذاتية الإدارة، مسؤولة عن أعمال والمهام بذاتها من بدايتها إلى نهايتها.

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، (د ط)، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص ص (72-99).

3- اعتماد المعلومات وكذا الحواسيب الآلية كأداة ربط بين فرق العمل تضمن للمنظمة المرونة والانسائية في كل مكونات المنظمة.

يتضح أن هذا التصنيف لخصائص المنظمات الفعالة جاء مناسباً للمنظمات ذات التوجه الإنتاجي والاقتصادي فهذه الخصائص تؤهل المنظمة إلى أن تحقق الفعالية في أدائها. غير أن ما يأخذ على هذا التصنيف الخاص بخصائص المنظمة الفعالة هو أنه جاء مقصوراً فقط على المكونات الداخلية للمنظمة أو بأخرى جاء مركزاً على ما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة وأهم البيئة الخارجية فالمنظمات الفعالة هي من تتحكم في محيطها الداخلي والخارجي من خلال تأهيل مواردها والسعي وراء التكيف مع محيطها.

سابعاً-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يؤدي إتباع مجموعة من الإجراءات داخل المنظمة إلى تحسين وزيادة الفعالية التنظيمية، وتتمثل

هذه الإجراءات فيما يلي:

1- اللامركزية والتفويض :

إن اعتماد كل من اللامركزية والتفويض كإجراء في المنظمة يعطي للعاملين فسحة للإبداع ويبعدهم عن الرقابة المشددة المقيدة، مما يمنحهم قدر من الحرية في توجيه أنشطتهم وتحمل المسؤولية (الرقابة الذاتية) ويؤدي إلى تكريس كل من اللامركزية والتفويض في المنظمة إلى إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية. وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة بالإيجاب مما يحقق للمنظمة الفعالية¹.

¹ مايكل تي مانيسون و جون امايفانسيفش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، تر: هشام عبد الله، (د ط)، الأهلية، عمان، 1990، ص 571.

2-توسيع مجال العمل :

يؤدي اعتماد المنظمة مبدأ توسيع مجال العمل بالنسبة للعاملين إلى تشجيع تقبل المسؤولية رفي كافة مستويات المنظمة ويؤدي كذلك إلى إشباع حاجات العاملين الاجتماعية، إذ نجد هذا النوع من الإجراء تعتمده أكبر الشركات العالمية الناجحة مثل شركة IBM وشركة ديترويت اديسون. وبالتالي فإن اعتماد إجراء توسيع مجال العمل يعطي للعاملين فسحة في أداء أعمالهم ولا يجعلهم مقيدين بأعمال واحدة يؤدنها كل ليوم مما يخلق لديهم الروتين والملل ومن جانب آخر يولد لديهم الشعور بتحقيق الذات مما ينعكس على أداء المنظمة ويحقق لها الفعالية.

3- تقييم الأداء :

إن اعتماد المنظمة لأحدث برامج في تقييم أداء عمالها النابعة من مناهج إشراك العاملين في وضع أهداف لأنفسهم وبشكل دوري وتحت إشراف المسئول الأعلى يؤدي إلى تحقيق ذاتهم في العمل ويمنحهم الرضا عن أنفسهم، إذ نجد أشهر الشركات العالمية الناجحة تتعامل بهذا النوع في تقييم الأداء ومن بينها كل من شركة جنرال ميلز وأنسول للكيمياويات. وبالتالي فإن اعتمد هذا النوع من التقييم يزيد من إنتاجية العاملين مما ينعكس على أداء المنظمة ويحقق لها الفعالية.

4-الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

يؤدي اعتماد مبدأ الإدارة بالاستشارة والمشاركة فيس المنظمة إلى توفير الظروف الملائمة لتشجيع العاملين نحو توجيه طاقاتهم صوب تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن إفساح المجال للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ذات الأهمية بالنسبة لهم يؤدي إلى توفير فرص مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية¹. وبالتالي فإن اعتماد هذا المبدأ في المنظمة يخلق لدى العاملين نوع من

1 - مايكل تي مانيسونوجون امايفانسيفش، مرجع سبق ذكره، ص ص 571 - 572.

الانتماء للمنظمة بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها مما يجعلهم يبذلون ما في جدهم لأجل تحقيق المنفعة للمنظمة مما ينعكس على المنظمة بالنجاح ويحقق لها الفعالية، غير أن اعتماد هذا المبدأ في المنظمة يوجب على العاملين أن يكونوا ذو كفاءة عالية تؤهلهم لوضع أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة.

5- زيادة فعالية الاتصال:

يعد الاتصال في المنظمة كعصب الحياة فيها والذي بفضل تنقل معلومات مابين المصالح والعاملين ورؤسائهم لذا وجب على المنظمة القيام بعدد من الإجراءات لغرض تحسين الاتصالات بداخلها ويحقق لها الفعالية، ومن بين هاته الإجراءات نجد: وبالتالي تحقيق الانسجام بين أعضاء المنظمة ويقلل من الصراعات التي تعيق عمل المنظمة .

- عدم الاقتصار على قناة واحدة للاتصال بل يجب إنشاء عدد من القنوات الإضافية، بغية تسهيل تدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

- إشراك كافة العاملين في العملية الاتصالية من خلال إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين من مختلف مستويات المنظمة ومن مختلف المصالح بهدف مناقشة التعليمات والقرارات ومختلف الأفكار المتعلقة بعمل المنظمة وكذا تسهيل انتشارها في أنحاء المنظمة.

- تفعيل دور العاملين في حل المشكلات التنظيمية من خلال تنظيم جمعيات عامة تعقد اجتماعات دورية كلما حدثت مشكلة في المنظمة، يتم فيها مناقشة قضايا المنظمة التي تحدث فيها وفك الغموض عنها وكذا تقديم توضيحات و شروحات لها لأجل إيجاد حلول لها.

- وضع مسيرين ذو كفاءة عالية لتسيير الاتصالات داخل المنظمة ومراقبتها¹ .

- نفس المرجع، ص 572.¹

-الاهتمام بالانشغالات العاملين في كل مستويات المنظمة والعمل على تفهمها والاستجابة لها قدر المستطاع مما يفعل التغذية العكسية للاتصالات¹.

6-تدعيم القيم التنظيمية الايجابية:

يساهم تدعيم القيم الايجابية في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد من نجاح الأعمال، وتؤثر بدورها على كافة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي²، إذ أن تدعيم القيم بتطويرها وكذا تبني قيم جديدة تتماشى مع الواقع يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق تتفاعل ما يلي:

-زيادة التكامل بين أعضاء المنظمة وتقوي لديهم الاتصالات وجعلهم ملمين بطرق انجاز الأعمال وتخلق لديهم العمل الجماعي مما ينعكس على أداء المنظمة.

-زيادة تكيف المنظمة وأعضائها مع متطلبات البيئة الخارجية.

-تكشف عن احتياجات الزبائن للعاملين من خلال تحديد أسلوب وسرعة استجاباتهم، ومن جانب آخر تكشف للمنظمة عن تحركات المنافسين³.

-تعكس فلسفة الإدارة العليا وتكشف المنهج الذي تتبع المنظمة في إدارة عملياتها الإدارية⁴.

-تعطي للقيادة المرنة مما يؤدي بالمنظمة إلى التطور والانفتاح على محيطها الخارجي⁵.

¹-نفس المرجع، ص 572

²- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (د ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 102-103.

³- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي، (د ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 349.

⁴- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة :مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، (د ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 79.

⁵- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 338.

يتضح أن اعتماد هاته الإجراءات السالفة الذكر في المنظمة يجعلها تتصد إلى أي تهديدات قد تزعزع كيانها وتمنحها القوة لاستمرار في نشاطها وتوئها إلى أن تصبح رائدة في مجال عملها ويحقق لها الأهداف إذ تصبح منظمة ذات فعالية في محيطها.

ثامنا-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

حسب الدكتور سعيد محمد المصري هناك مجموعة من العوائق التي تقف أمام المنظمة في

تحقيق الفعالية التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:¹

1-مدى انتشار ظاهرة التخصص وتقسيم العمل في المنظمة. وبالتالي فإن اعتماد المنظمة لتخصص الدقيق في العمل يؤدي الجودة في العمل من جهة غير أنه من ناحية أخرى يخلق الروتين لدى العاملين مما يؤثر على روحهم المعنوية ويخفضهم إذ تصبح المنظمة عاجزة عن تحقيق أهدافها والتي تعد أحد أهم مؤشرات الفعالية.

2- تكلفة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج من حيث رأسمال وكثافة العمالة. وبالتالي فإن اعتماد المنظمة لوسائل ذات تكلفة عالية يضعف ميزانيتها ويجعلها عرضة للخسائر والمديونية مما يقف عائقا أمام تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية أما من جانب آخر تساعد الوسائل التكنولوجية ذات الجودة العالية المنظمة في تحسين إنتاج إذ يصبح ذا جودة ونوعية عالية مما يؤهل المنظمة إلى أن تصبح منافسة قوية لمثيلاتها من المنظمات.

3-مدى الالتزام باللوائح والإجراءات المعتمدة في ضبط السلوك التنظيمي. وبالتالي فإن التطبيق الحرفي للوائح والقواعد والإجراءات يؤدي ذلك إلى تكبير العاملين ولا يعطيهم فسحة للإبداع أما المرونة في تطبيق الإجراءات واللوائح تفتح المجال للعاملين لتطوير أعمالهم وتمنحهم الثقة في الإدارة العليا.

¹-سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 296.

- 4-تعدد مراكز اتخاذ القرارات مشاكل وحدة السلطة.وبالتالي فان اعتماد تعدد مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة يؤدي إلى تشويش العاملين بحيث يصبحون لا يعرفون من يطيعوا سلطة الرئيس المباشر أم سلطة المدير ،إلا أن اعتماد مثل هذا الإجراء قد يقلل من التوترات في المنظمة.
- 5-مدى اعتماد مبدأ التفويض في المنظمة في كافة المستويات التنظيمية بشكل متساوي .وبالتالي فإن اعتماد التفويض يساهم تخفيف الضغط عن الإدارة العليا ،غير أن اعتماد التفويض قد يؤدي إلى إنشاء أهداف خاصة بأولئك الذين يعطى إليهم التفويض .
- 6-مدى اعتماد المركزية واللامركزية في المنظمة ،إذ أن اعتماد المركزية يؤدي إلى التحكم في كل ما هو استراتيجي في حين أن اللامركزية تؤدي إلى كسر الروتين.
- 7- طبيعة نظام الضبط الذاتي في المنظمة المستخدم في معالجة أخطاء التعميم في ظل التفاعل مع البيئة الخارجية.وبالتالي فان اعتماد نظام ضبط ذاتي قوامهم العاملين يساعد في مشاكل التسيير والعمل .
- 8-مدى القدرة على التكيف مع البيئة ،وكذا التغيرات التي في مستوياتها .وبالتالي فان تلبية المنظمة لاحتياجات الجمهور الداخلي والخارجي لها يجعلها تستمر في نشاطها وتحقق التكيف.
- 9-مدى الالتزام بنظم الرقابة وتجسيد المتابعة في شكل الجزاء والعقاب.وبالتالي فان اعتماد المنظمة نظم الرقابة الصارمة يجعل العاملين يتخوفون من أي عمل يقومون بها لأن أي خطأ سيعرضهم للعقاب والمسائلة،إلا أن تخفيف الرقابة عن العاملين يؤدي ذلك إلى خلق جو الاطمئنان والعمل دون خوف ويشجع لديهم روح الإبداع ويقوي لديهم الولاء للمنظمة.
- 10-مدى اعتماد الشفافية في الاتصالات المكرسة لتدفق المعلومات الضرورية لكافة القرارات المتخذة في المنظمة.وبالتالي فان اعتماد الشفافية في الاتصالات يقوي لدى العاملين الإحساس بالعدالة التنظيمية ويجعلهم يكرسون كل وقتهم لإنجاح العملية الاتصالية والمترجمة في الإداء بالمعلومات

الصحيحة للمسؤولين عند حضورهم الاجتماعات لاتخاذ قرارات التي تخص المنظمة أو تخص العاملين فيها.

11- درجة تخصص المنظمة ومدى القدرة على تعبئة الموارد¹. وبالتالي فإن تخصص منظمة ما في إنتاج سلعة معينة وتركيز عليها يجعلها تتفنن في إنتاجها ويجعل المنظمة تسعى لتحصيل موارد معينة، أما عدم تخصص منظمة ما في إنتاج سلعة ما يؤدي إلى تبديد مواردها .

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الممارسات التي تحدث داخل المنظمة تقف عائقاً أمام تحقيق

الفعالية التنظيمية وهي :

*عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والوقت:

ويستدل على ذلك من قانون باركنسون الشهير، والمتمثل في الجملة التالية "ان العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت". غير أن هذا المبدأ يجعل المنظمة تسخر كل إمكانيتها لأجل استمرار في العمل حتى ولو لم تتحقق الأهداف.

* جهل الإدارة بأولويات النجاح :

إن جهل الإدارة بأولويات النجاح و إعطاء أهمية شيء وتجاهل أشياء أخرى يؤدي إلى بروز

المشاكل التالية :

-يولي الرئيس أهمية لاتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل تاركاً خلفه المرؤوسين يمثلون و ينصاعون للأوامر بطباع هادئة، إذ أن إتباع هذا الأسلوب في العمل من طرف الرئيس يخلق نوع من انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء بحيث ينخفض ويكون تحقيق الفعالية صعب .

¹- نفس المرجع، ص 236.

- إن جهل العاملين بأهداف المنظمة و جهل هاته الأخيرة بأهداف العاملين فيها يسبب انخفاض في مستوى الفعالية.

- يؤدي انعدام التجانس والتماسك بين العاملين إلى انخفاض مستوى التكامل الوظيفي وبالتالي تقلص روح العمل في فريق.

- يؤدي الإشراف المباشر القائم على ملاحقة العمال بصفة مستمرة إلى إبعاد المشرف المباشر عن تطبيق الجمل الجماعي في الإشراف¹.

- انخفاض الولاء لدى العاملين الناجم عن الشعور بالاغتراب عن العمل والمنظمة ككل².

يتضح من العوامل المؤثرة على بلوغ المنظمة للفعالية التنظيمية جاءت مرتبطة في المحيط الداخلي للمنظمة والمحيط الخارجي لذا فان تحقيقها يزداد صعوبة كلما لم تستطيع المنظمة تلبية حاجات البيئة (الداخلية والخارجية) ومن جانب أخرى كلما لم تستطع المنظمة ترشيد مواردها والتغلب على المشكلات التي تعترضها أثناء تأديتها لمهامها .

خلاصة

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أهم المفاهيم في حقل تخصص علم الاجتماع التنظيم ، إذ يرى رواده أنها تمثل مستوى نجاح المنظمة في محيطها الداخلي والخارجي ، إذ تعتبرها أغلب التعريفات ضمن سوسيوولوجيا التنظيم أنها الدليل الوحيد على مقدرة المنظمة باعتبارها كائن عضوي - على حسب ما ذهب له هيربرت سبنسر - على تكيفها ونموها واستقرارها في مجال نشاطها و مترجمة في تحقيقها لأهدافها على حد تعبير برنارد ، لذا فالفعالية تشكل معقد بتعدد المنظمات نفسها والمتغيرات البيئية .

- أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص 238¹.

- عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 209².

فالمنظمات أصبحت اليوم يحكم عليها بمقدرتها على تحقيق الفعالية في محيط يتميز بالتغير والتعدد فحسب رواد السوسولوجيا ضمن مدخل النظم، ففعالية إن صح القول ذلك النسيج ذو الأبعاد والمؤشرات المجهولة التي يصعب تحقيقها بجملة واحدة فتحقيق أحدها لا يعني تحقيقها ككل. ومن جانب آخر فإن تحقيق بعضها يرتبط بمدى التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة أثناء مزاولتها لنشاطاتها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة.

ثانياً- منهج الدراسة.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات.

رابعاً- أساليب المعالجة الإحصائية.

خامساً- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

سادساً- اختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً- الاستنتاج العام في ظل نتائج الدراسة.

خلاصة.

تمهيد

تتعدد خطوات البحث العلمي من الأطر المنهجية إلى الأطر الميدانية حيث يركز الباحث في الأولى على طرح الموضوع المراد دراسته وتحديد الجوانب التي يريد الباحث دراستها، أما الأطر الميدانية فهي شديد الارتباط بالواقع الذي يريد الباحث دراسته مما يستدعي إتباع عدد من الخطوات التي تتراوح بين اختيار مجالات الدراسة (البشري و الزماني والمكاني) إلى تحديد الأداة التي تجمع بها المعلومات من الميدان المدروس، بعدها تأتي عملية التحليل والتفسير القائمة على جانبيين أحدهما إحصائي المتمثل في نسب ودلالة رقمية، والثاني المتمثل في التحليل لتلك المعطيات تحليل سوسيولوجي باعتماد على ملاحظات للواقع المدروس بالإضافة إلى كتب تدعم النتائج المتحصل عليها.

أولاً-مجالات الدراسة:**1-المجال البشري:**

استهدفت هذه الدراسة المعنونة ب"البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية"، عمال الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي كمجال بشري لها.

2- المجال المكاني:

نظرا لأن الدراسة تهدف إلى معرفة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية تم اختيار أحد القطاعات الهامة في المجتمع والتي تتكفل بضمان الاجتماعي للأفراد المجتمع الجزائري بمختلف شرائحه العاملين في المؤسسات العامة والخاصة وذوي الأمراض المزمنة من حيث المرض التقاعد وحوادث العمل والوفاة، حيث تم اختيار ثلاث وكالات محلية عمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار والمتمثلة في:

أ-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

ب-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء (CSNOS) .

ج-الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

و يرجع سبب اختيار هذه الوكالات خاصة بالتأمين الاجتماعي إلى سببين هما:

-اشتراك الوكالات الثلاث في هدف نفسه ألا وهو التأمين الاجتماعي،فهي تتميز تقريبا بنفس الخصائص التسييرية والتنظيمية.

-قلة عدد العمال في الوكالات الثلاث الذي يتراوح بين 23 عامل و80 عامل.

أ- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ببلدية أدرار:

▪ نشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعية للعمال الأجراء:

أنشئ أول مركز للدفع بولاية أدرار سنة 1978م وكان تابعة لوكالة بشار التابعة إداريا لوكالة وهران، وفي سنة 1985م تم توحيد الوكالات الجهوية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والأمراض وذلك طبقا للمرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 20 أوت 1985م، وفي سنة 1988م المهنية في إطار لامركزية الإدارة استفادت ولاية أدرار من وكالة ولائية تابعة للمديرية CNASAT العامة بالجزائر العاصمة (يبلغ عدد عمال الوكالة 188 إلى غاية 31 ديسمبر 2011م منها 65 باسم CNAS امرأة و123 رجل.

وحسب القانون 11/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983م يمكن تعريف الوكالة الولائية للصندوق

الوطني للتأمين الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار على أنها: " ذلك الصندوق الذي يهتم بتعويض

العمال الأجراء فيما يخص التعويض على المرض، الأمومة، العجز والأمراض المهنية"، حيث المرسوم رقم 12/83 خاص بالضمان الاجتماعي والمرسم رقم 13/83 خاص بالأمراض المهنية والمرسوم رقم 15/83 خاص بالمنازعات وعلى العموم فإن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي "هو مؤسسة مالية إدارية عمومية ذات طابع اجتماعي، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وذلك بتحقيق الأمن والطمأنينة والظروف الملائمة للعمل، ولتغطية الأخطار الناتجة عن الحوادث التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، ويتم التحصيل خلال دفع اشتراكات COTISATIONS في خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل" (حسب المادة 11 من المرسوم رقم 06/90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار)، وتعمل وكالة أدرار بهذا القانون من حيث تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل: المعلمين، الموظفين،... الخ، وكذا عمال القطاع الخاص¹.

عرفت المؤسسة منذ استحداثها تطورات هامة حيث انطلقت في حدود إمكانيات بسيطة رغم شاسعة المنطقة جغرافيا الأمر الذي صعب كثيرا من مهمة المؤسسة في التغطية كامل للولاية لكن على الرغم من هذا تمتد كالموضع بإنشاء مراكز دفع وفروع موزعة على إقليم الولاية تطبيقاً للمادة 05 من المرسوم رقم 07/92 لاسيما الفقرات: أ.ب.ج، وتصنف حسب الأتي: مركز الدفع بلحرمة عبد القادر بمقر الولاية، مركز الدفع بلبشير حميدة بمقر الولاية، مركز الدفع تميمون يبعد عن مقر الولاية ب: 210 كلم، مركز الدفع رقان يبعد عن مقر الولاية ب: 150 كلم، مركز الدفع أولف يبعد عن مقر الولاية ب: 250 كلم، مركز الدفع زاوية كنتة يبعد عن مقر الولاية ب: 80 كلم، مركز الدفع أوقروت يبعد عن مقر الولاية ب: 120 كلم، فرع برج باجي مختار يبعد عن مقر الولاية ب: 800 كلم.

المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية أدرار.¹

▪ مديريات ومصالح للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة أدرار:

تتكون وكالة أدرار من مديرية عامة تحتوي على خمس مديريات و لكل مديرية لها مهام تقوم بها وسنتعرف على كل مديرية و مصالحها بالترتيب في الآتي:

- **المديرية العامة:** في هذه المديرية يقوم المدير بالإشراف على هذه المديرية وعلى الوكالة عن طريق تقديم نصائح إرشادات وتحديد الاستراتيجيات ووضع الهدف الذي يضمن التسيير الحسن لمختلف نيابات كل مديرية والمصالح التي تنطوي تحتها ولكن قبل التطرق إلى لمديريات لا بد من التعرف على المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف مدير الوكالة وهي كالأتي: ¹

• **مصلحة المنازعات العامة:** هي التي تختص بالقضايا التي يكون الصندوق طرف فيها والتي تتعلق بصفة عامة بالحالات التالية: قضايا صفقات الصندوق، المنازعات بين الصندوق وأرباب العمل مثلا عدم دفع أرباب العمل للاشتراكات، عدم التصريح بالعمال، عدم التصريح بالأجور.

وفي حالة التعرض إلى هذه الحالات لا بد لهذه المصلحة التدخل من أجل فض النزاعات القائمة بين الصندوق والمؤمنين لهم اجتماعيا.

• **مصلحة الشفاء:** تقوم هذه المصلحة باستلام الملفات التي قام المشتركين بدفعها إلى خلية الشفاء ثم يشرف العاملين على تسوية المعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء وذلك بالاستعانة بوثائق المخصصة لذات الغرض وهي تعتبر بطاقة شفاء أولية وبعد إتمام العمليات تقوم بإرسال الوثائق إلى مركز الشفاء الموجودة في المركز الوطني.

- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية أدرار. ¹

• **مصلحة الإصغاء:** وهي المصلحة التي تقوم بالاستماع إلى المؤمنين لهم وبناء علاقات جيدة

بين الصندوق والمؤمنين والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الصندوق.

كل هذه المصالح السالفة الذكر مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع مدير الوكالة، وبعد التعرف على

المصالح الرئيسية تأتي النيابات وهي على التوالي:¹

* **نيابة مديرية الأداءات:** تسيير هذه النيابة من طرف نائب المدير بالتنسيق مع مختلف مصالح

النيابات التالية :

➤ **مصلحة التأمينات الاجتماعية (مراكز الدفع):** تقوم هذه المصلحة بالتأمينات المحددة لها

تحت رعاية ومراقبة نائب المدير في الوكالة وحالياً هي تشرف على خمس أنواع من التأمينات

الاجتماعية: التأمين في حالة العجز الكامل، التأمين في حالة الوفاة، التأمين في حالة المرض،

التأمين في حالة الأمومة، وأخيراً التأمين في حالة أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية.

➤ **مصلحة الوقاية:** يتمحور نشاط هذه المصلحة في القيام بتقديم إرشادات ونصائح وقائية للعمال

وأرباب العمل والتدخل فور وقوع الحوادث بالانتقال إلى عين المكان ومتابعة مدى الالتزام

بالتوجهات المقدمة مسبقاً من طرف هذه المصلحة وتحديد ظروف العمل في المؤسسة ومدى

تطابقها مع شروط العمل.

➤ **مصلحة الانتساب:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الانتساب للمؤمنين لهم اجتماعياً، وهذا

من أجل انتسابهم في تلك الولاية وإلى المركز التابع لمقر العمل. ويوجد نوعان من الانتساب هما،

¹- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية أدرار

الانتساب فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات آليا إلى مركز الإعلام الآلي الذي يؤكدها، والنوع الآخر تكميلي ويكون في حالة تعديل الملف، مثلا كولادة طفل جديد يجب تسجيله وانتسابه.

➤ **مصلحة المنح العائلية:** تقوم هذه المصلحة بمنح الحق في المنحة العائلية بعد الاطلاع على

الوثائق الضرورية التي تثبت حق طلب المنحة العائلية بصفة شهرية لا سنوية.

➤ **مصلحة التعاقدات:** تهتم هذه المصلحة بالمؤمنين وذوي حقوقهم في إطار اتفاقية مبرمة بين

الصندوق والمؤسسات الاستشفائية الحكومية.

➤ **مصلحة الاتفاقيات:** تتعامل هذه المصلحة في مجال إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم

أداءات عينية مثل الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الاصطناعية.

➤ **مصلحة الأخطار الكبرى:** تتعلق هذه المصلحة بتعويض المؤمنين في حالة وقوع حوادث العمل

المهنية وذلك بالتصريح بالحادثة إما من طرف المستخدم (رب العمل) أو من طرف الأجير، كما

أن هذه المصلحة مسؤولة عن تعويض المتضرر وذلك حسب نوع ودرجة الضرر الملحق بالمؤمن

له اجتماعياً وتحدد نسبة الضرر من طرف الطبيب المعالج أو يتم الفحص باللجوء إلى الطبيب

المختص الموجود في الوكالة الذي يلتزم بتقديم شهادة طبية أو شهادة وصفية .

***نيابة مديرية الإدارة العامة:** يشرف على إدارتها نائب المدير وتتكفل بضمان السير الجيد

للعمل في الوكالة وتضم المصالح التالية:

➤ **مصلحة المستخدمين:** يديرها رئيس قسم المستخدمين الذي يقوم بمراقبة مدى تقييد

المستخدمين بوظائفهم وتحديد واجبات وحقوق العمال عن طريق السهر على تحقيق الانضباط

والأمن في المؤسسة وتصريفا لكل عامل مستحقته المالية التي تتمثل أساسا في الأجر.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة بمعدات ووسائل الوكالة وعتاد (الممتلكات المادية) والسهر على جلب التموين للوكالة وتجهيزها بالوسائل الضرورية للعمال وتدرج ضمنها قسمين هما قسما لعتاد وقسم تسيير المخزونات.
- **مصلحة الأرشيف:** تقوم هذه المصلحة باستلام الوثائق من مختلف مراكز الدفع المتواجدة في إقليم الولاية والاحتفاظ بها إلى غاية 10 سنوات وبعد هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إلى الديوان الوطني للتأمينات الاجتماعية من اجل تشكيل لجنة ولائية.
- **مصلحة الأمن الداخلي:** هذه المصلحة تسهر على تحقيق الأمن داخل الوكالة¹.
- * **نيابة مديرية المالية:** تسيير هذه المصلحة كل العمليات المالية التي يقوم بها اعتماد على مصالحها و التي سنحاول توضيحها في الأتي:
- **مصلحة الترقيم:** والتي تقوم بعد المستخدمين والمؤمنين لهم اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمل.
- **مصلحة المحاسبة:** يكمن دورها في ضبط حسابات الوكالة وتحتوي على قسمين قسم المحاسبة العامة وقسم محاسبة التحصيل.
- **مصلحة المالية:** تؤدي هذه المصلحة وظيفة إعداد الميزانية والأمر بالصرف بالاستعانة بقسمين هما قسم الميزانية وقسم الأمر بالصرف.
- **مصلحة المراقبة:** تقوم بمراقبة أرباب العمل فيما يخص التزاماتهم اتجاه العمال الذين هم تحت مسؤوليتهم.

- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية أدرار.¹

➤ **مصلحة التحصيل:** بعد الانتساب تقدم شهادة انتساب المستخدم إلي هذه المصلحة من أجل

فتح ملف ومنه يتمكن المستخدم من تقديم تصريح بالاشتراك (أنظر الملحق(6)) في

الصناديق المختلفة (مثل صندوق التقاعد البطالة...).

* **نيابة مديرية المراقبة الطبية:** وتتكون هذه النيابة من: مصلحة المراقبة الطبية والصيدلية.

* **نيابة الأعلام الآلي:** يهتم بمراقبة جميع عمل المصالح وإدخال تعديلات عليها لذا فهو يعتبر

المصلحة الحريصة على يسر الصندوق لأن أي خطأ يؤدي إلى شلل في المصالح الأخرى¹.

ب- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء (CSNOS) ببلدية

أدرار:

▪ **نشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء:**

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء وفقا للقانون رقم 92/07

المؤرخ في 1992/01/04 المتعلق بتنظيم القانوني والإداري والمالي، وحصل الصندوق على

استقلالته سنة 1995م، ويتكفل بالتغطية الاجتماعية للفئات التالية: السائقين، التجار، الحرفيين،

الصناعيين، الفلاحين، أصحاب المهن الحرة، بتنظيم هيكلية مكون من: وكالة مركزية، وكالات

جهوية، وكالات ولائية، شبكات خاصة².

– المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية أدرار.¹

– المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء ببلدية أدرار.²

▪ خصائص الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء:

يتسم الصندوق بمجموعة من الخصائص منها:

-تنظيم يتمتع بالاستقلالية التسييرية.

-تحصيل الاشتراكات.

- ديناميكية في تسيير الأداءات والاشتراكات.

- ترقية وتنمية الموارد البشرية.

▪ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء :

تقع على عاتق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء عدد من مهام من بينها

نجد:

-التغطية الاجتماعية للعمال غير الأجراء (التعويضات والأداءات).

-تحصيل الاشتراك من العمال غير الأجراء.

-استعمال الاشتراكات المحصلة لتغطية التعويضات والأداءات الاجتماعية.

-المساهمة في نفقات الصحة العمومية.

▪ الفئات المغطاة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير

الأجراء:

يتكفل الصندوق بالتغطية الاجتماعية للفئات التالية:

-السائقين.

-التجار.

-الحرفيين.

-الصناعيين.

-الفلاحين.

-المهن الحرة¹.

ج-الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ببلدية أدرار:

▪ تعريف الصندوق للتقاعد:

الصندوق الوطني للتقاعد بصفة عامة هو مؤسسة اقتصادية غير إنتاجية، أو مؤسسة ذات طابع اجتماعي، أو مؤسسة عامة ذات تسيير خاص، تهتم بكافة الأمور المتعلقة بالأشخاص المحالين على التقاعد وذوي حقوقهم. و لديه عدة فروع على مستوى الوطني، من بينها الوكالة المحلية لولاية أدرار، حيث تأسست وكالة أدرار للصندوق الوطني للتقاعد في جويلية 1987، مقرها الرئيسي بشارع

- المصدر:مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء ببلدية أدرار.¹

بن عروس محمد وسط مدينة أدرار، تبلغ مساحتها 866 متر مربع و هذا في إطار الإنجاز القديم، أما بعد إعادة البناء فقد أصبحت المساحة المبنية 666 متر مربع.

و تصنف الوكالة ضمن الوكالات الولائية من الصنف الثاني ذلك لأن عدد المتقاعدين بها لا يفوق 20 ألف، حيث بلغ عددهم إلى غاية ديسمبر 2013:14551 متقاعد يأطرها 37 عونا من بينهم عمال و إطارات، و هي تابعة في تنفيذ قراراتها إلى المديرية العامة (الوصايا) بالجزائر العاصمة.

■ نشأته الصندوق الوطني للتقاعد:

أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب القرار رقم 223-85 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المعوض بالمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 الذي يتضمن التشريع القانوني لصندوق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري، مقره الأساسي بالجزائر العاصمة، و تجدر الإشارة إلى أن الصندوق الوطني للتقاعد جاء نتيجة اتحاد 08 صناديق مسؤولة عن إدارة مختلف نظم المعاشات التقاعدية القائمة قبل التشريع القانوني 1983 للنظام الواحد.

و هذه الصناديق هي:¹

- الصندوق الجزائري لتأمين الشيخوخة CAAV
- الصندوق العام للتقاعد الجزائري CGRA
- الصندوق الوطني للتعاون الزراعي CNMA
- صندوق التامين الاجتماعي للقصر CSSM
- صندوق تأمينات الشيخوخة للعاملين لحسابهم الخاص CAVNOS
- مؤسسة الحماية الاجتماعية للملاحين و البحارة EPSGM

¹- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار.

- صندوق التعاون للتأمينات الاجتماعية CAAPS

- صندوق معاشات التقاعد الموظفين SNTF

و بمقتضى القرار المؤرخ في 09 ذو الحجة 1417 الموافق لـ 16 أفريل 1997 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد ، قرر وزير العمل و الحماية الاجتماعية و التكوين المهني بمقتضى المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في يناير 1992 المتضمن الطبيعة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي خاصة مادته 07 يقرر : في الفصل الأول أين تحدث عن مقر الصندوق و أشار إلى انه يتكفل بتنظيم و تخطيط و تنسيق و مراقبة نشاطات الوكالات الولائية و الفروع الإدارية أو فروع المؤسسة - تسيير التجهيزات و الوسائل البشرية للصندوق.

▪ مصالح الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار:

تتقسم الوكالة المحلية لولاية أدرار إلى 03 هيكل رئيسية¹:

-المديرية .

-المديرية الفرعية للمعاشات.

- المديرية الفرعية للإدارة و المالية.

● المديرية:

و يشرف عليها المسئول الأول في الوكالة و هو المدير و يوجد على مستواها 06 مصالح

هي:

➤ أمانة المديرية : و تكمن مهامها في مهام كاتبة المديرية.

¹-المصدر:مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار .

➤ **خلية الإعلام الآلي** : و هي ذات المهام المتعددة و المتعلقة أساسا بمتابعة و صيانة أجهزة الإعلام الآلي، و متابعة كل ما يتعلق بالتسيير المعلوماتي أو الآلي، كما تعمل على التنسيق بين المصالح عن طريق شبكة الاتصال و كذا حفظ المعلومات الخاصة بكل مصلحة بصفة دورية تحسبا لأي عطل أو طارئ. و كذلك المساعدة على استعمال الدلائل المنهجية لمستعملي الإعلام الآلي.

➤ **مصلحة المنازعات** : و هي مصلحة هامة في الوكالة حيث تأخذ على عاتقها حل القضايا المتعلقة بالمتقاعدين خاصة من حيث المقبوض زيادة و غيرها و اتخاذ كافة الإجراءات للقيام بذلك كما تتولى القضايا الإدارية الأخرى، كما أن الوكالة قد دعمت بخليتين أساسيتين تتمثلان في خلية الإصغاء و خلية المساعدة الاجتماعية:

➤ **خلية الإصغاء** : تم تنصيب هذه الخلية في 05 مارس 2003 و هي تعمل طوال أيام الأسبوع، بحيث يتم الاستماع لانشغالات العملاء و الأخذ بزمام شكواهم و توثيق الشكاوي بمختلف أنواعها (مثل طلبات تسوية الوضعيات و حالات أخرى مختلفة) ليتم الرد عليها خلال ثلاثة أيام من تاريخ استلامها.

➤ **خلية المساعدة الاجتماعية** : لقد كانت ولاية أدرار من بين الوكالات الإثني عشر الأولى التي اختيرت للقيام بهذه العملية وكان عدد الأعوان المكلفين بها آنذاك من واحد إلى ثلاثة أعوان حسب الحاجة أما حاليا فيأطرها عون واحد، وكان عدد المتقاعدين المعنيين بهذه العملية آنذاك 3 275 متقاعد، و تجدر الإشارة إلى زيارة متقاعدين في منازلهم تتم بصفة مستمرة. إلا أن الخلية تواجه صعوبات في هذه العملية نظرا لخصوصية المنطقة و المتمثلة خصوصا في بعد المسافات، صعوبة المسالك، تغيير مقر إقامة المتقاعدين باستمرار و الظروف المناخية الصعبة

خاصة في فصل الصيف، و قد تم اتخاذ عدة تدابير لصالح المتقاعدين من جراء هذه العملية، و ذلك بالتعاون مع مختلف الإدارات و مصالح وكالات التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة .

➤ **مصلحة الأرشيف :** التي نظرا لأهميتها تم تحويلها من المديرية الفرعية للمعاشات إلى المديرية (مديرية الوكالة)، و تكمن المهمة الأساسية لهذه المصلحة في حفظ ملفات المتقاعدين، و ترتيبها، و كذا تنظيم خروج و دخول الملفات من و إلى الأرشيف، وما بين الولايات أيضا و ذلك بناء على طلبات المتقاعدين في حالة تغيير مقر الإقامة.

• **المديرية الفرعية للمعاشات:**

و تضم 04 مصالح بالإضافة إلى مكتب سكرتارية :

➤ **المصلحة التقنية (هياكل الاستقبال) :** و تتكون من قسمين :

***القسم الأول :** خاص بإيداع ملفات التقاعد و يتولى مسك الملفات الجديدة و مراقبة مطابقتها للشروط المطلوبة حتى يتم تسجيلها بإعطائها رقم أولي يسمى رقم التسجيل قبل التصفية (Préliquidé.PL) حيث يتم طباعة وثيقة FSD و هي عبارة عن وثيقة تمثل ملخص للملف بعد تسجيل المعلومات في الحاسوب. ثم تحول إلى مصلحة المسارات المهنية.

***القسم الثاني :** يتولى متابعة تحديث وثائق الحالة العائلية لكل مستفيد من التقاعد و متابعة التطورات الجديدة خاصة بالنسبة للفتيات و ذلك من ناحية العمل و العزوبة.

➤ **مصلحة المسارات المهنية :** هنا تتم عملية مراقبة سنوات العمل المصرح بها لهيئة الضمان الاجتماعي و مقارنتها بتلك الموجودة في الوثائق المقدمة في الملف ، وعند التحقق من مطابقتها يتم تأكيدها عبر وثيقة تسمى (Etat du validation) و التي يتم بموجبها ملء وثيقة أjour اشتراكات الخمس سنوات الأخيرة التي على أساسها يتم احتساب المعاشات، وبعد الانتهاء من ذلك

يكون الملف قابل للتصفية فيحول إلى مصلحة التصفية، و عموما فبالإضافة إلى ذلك فإن المصلحة تتولى عملية الحجز الآلي للتصريحات السنوية، و قد بلغ عدد التصريحات .

➤ **مصلحة التصفية** : يتم على مستوى هذه المصلحة تصفية ملفات التقاعد، و ذلك بعد التأكد من وجود كافة الوثائق و مراقبتها جيدا و احتساب سنوات العمل و مراقبة الأجر القاعدي ، و الحرص على أن تكون الوثائق سليمة و حديثة و يتم بعد ذلك إعطائها رقم ما بعد التصفية (Liquidé - L) و يكون هو الرقم الدائم لصاحب الملف.

➤ **مصلحة المراجعة** : أين تتم عملية مراجعة الملفات السابق تصفيتها، و هناك أشكال متعددة للمراجعة، فقد تكون في حالة تغيير في النسبة مثلا أو مراجعة سنوات العمل ... الخ ، و كذا متابعة عملية تحويل الملفات من و إلى الوكالة.

و من أجل القضاء على مشكل صعوبة الاتصال بين الوكالة و المتقاعدين فإن الوكالة قد دعمت بهياكل استقبال إضافية منذ سنة 2005 تتمثل في فرعي الاستقبال و التوجيه في كل من رقان و تيميمون بالإضافة إلى فرع آخر حديث في أولف تم إنشاؤه في جويلية 2013 و لم يبدأ العمل به بصفة رسمية بعد .

***فرع الاستقبال و التوجيه بتيميمون** : كانت بداية نشاطه في 08 جوان 2005 حيث كان عدد المتقاعدين التابعين له آنذاك 2177 متقاعد بنسبة تغطية قدرها % 27 من مجموع المتقاعدين.

***فرع الاستقبال و التوجيه برقان** : كانت بداية نشاطه في 22 جوان 2005، حيث كان عدد المتقاعدين التابعين به آنذاك 1956 بنسبة تغطية قدرها % 24 من مجموع المتقاعدين أما الآن فالعدد في تزايد مستمر حاله حال فرع تيميمون¹.

¹- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار.

• المديرية الفرعية للإدارة و المالية:

و تضم 04 مصالح بالإضافة إلى مكتب سكرتارية. تعمل تحت إشراف المدير الفرعي للإدارة و المالية:¹

➤ مصلحة الإدارة و الوسائل العامة:

و تضم كل من مصلحتي المستخدمين و الوسائل العامة :

* مصلحة المستخدمين:

تختص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالمستخدمين و متابعة حالتهم أولا بأول إذ تهتم بواجبات و حقوق العمال ، و تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للسهر على الانضباط و تسيير الموارد البشرية و إجبار العمال على تطبيق القانون الداخلي، و المتضمن أساسا :

- التنظيم التقني للعمل (أوقات العمل القانونية، العطل، الغيابات ... الخ)
- إعداد مختلف المقررات (التثبيت، الترقية، الأقدمية، التقاعد ... الخ) ، و السهر على عملية الانضباط بإحصاء العقوبات التأديبية و الأخطار المهنية.
- كما تقوم المصلحة بإعداد كشوف الرواتب و أوامر دفعها .

➤ مصلحة الوسائل العامة:

و هي مصلحة تسيير المخزونات في الوكالة، إذ أن أول ما تهتم به و السهر عليه هو تحيين مصادر التمويل و التحديد الدقيق لخصائص السلع المراد شرائها (النوعية و السعر) و ذلك بالقيام بالبحث و تصنيف الموردين و التفاوض معهم خاصة بشأن الأسعار ، و كذا متابعة سجل الممتلكات و مراقبة الممتلكات و عتاد الصندوق و حفظ وثائق المخزون.

¹- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار.

-كما تقوم المصلحة بمتابعة السجل الخاص بالمشتريات و الأداءات و تحرير سندات الطلبات وفق معطيات المخزون و إرسالها إلى مصلحة متابعة ميزانية النفقات (مصلحة المحاسبة و المالية) للتأشير عليها.

-بالإضافة إلى أنها تتولى تحرير سندات دخول و خروج المواد و اللوازم من المخزن و إعداد الوضعية الشهرية لحركات المخزن ، و تقديم ما تحتاج المؤسسة لتموينها بالمواد و اللوازم المستعملة، و بالتالي توزيعها علي مخلف المصالح حسب الطلب و الحاجة .

-كما تهتم هذه المصلحة أيضا بالسهر على الأمن الداخلي للمؤسسة و ذلك بمتابعة مثلا تحويل مهام الحراسة بين الأفواج و متابعتهم.

➤ مصلحة الدفع:

لهذه المصلحة أهمية خاصة على مستوى الوكالة ذلك أن السير الحسن و الدقة التامة بهذه المصلحة يتوقف عليه العديد من المسائل أهمها إرضاء المتقاعدين و عدم الخوض في مشاكل تكون الوكالة في غنى عنها، و عليه فمن المهام الأساسية لهذه المصلحة ما يلي :

* استخراج مختلف جداول الدفع الخاصة بالتحويلات و الحوالات و إشعارات الدفع الخاصة بمنح المتقاعدين وكذا متابعة الحوالات الراجعة و إعادة إرجاعها إلى المعني .

* تتولى إعداد و متابعة القوائم المتعلقة بالتصحيحات ، و معالجة الملفات الجديدة و المراجعة الموجهة للدفع.

* كما تتولى حجز المعلومات المتعلقة بالتحيينات.

* و تقوم المصلحة كذلك بمتابعة وضعيات المقبوض زيادة و العمل على استرجاعها و ذلك بالتنسيق و التشاور مع المتقاعدين المعنيين أو مصلحة المنازعات ومحاولة التوصل إلى أفضل الحلول و بشكل يرضي الطرفين على حد سواء .

* و تقوم أيضا باستخراج مختلف الوثائق المحاسبية الموجهة لمصلحة المحاسبة لتقييدها.

و كشرط ضروري تتولى كغيرها من المصالح بإعداد الإحصائيات الشهرية المتعلقة بعمل المصلحة الموجهة للمديرية العامة .

➤ مصلحة المنح العائلية:

تقوم بمتابعة ملفات المنح العائلية و منح التمدرس حيث تقوم بطلب الوثائق اللازمة من المتقاعد بعد التأكد من فتح الحق و تقوم بإدخال المعلومات في برنامج الإعلام الآلي و ذلك طبعا بعد طلبها من طرف المعني عن طريق (طلب منحة عائلية) ، و يتم الدفع شهريا. أما منحة التمدرس فهي سنوية و تتم بعد تقديم الشهادات المدرسية وتجدر الإشارة إلى أن هذه المنحة لا تقدم إلا للحالات المصرح بها قانونا، و يتم ذلك بعد تقديم جداول الدفع مصلحة المحاسبة لتدفع في حسابات أصحاب المنح .

➤ مصلحة المحاسبة و المالية:

يأطرها حاليا 03 أعوان، و تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الوكالة، كونها تشرف على العمليات المالية (إيرادات الوكالة و نفقاتها المختلفة) و يظهر ذلك جليا من خلال المهام التي تقوم بها و التي نذكر من أهمها:

*تقوم المصلحة بمتابعة تحويل الأموال من و إلى الوكالة، و التأشير على سندات الطلبات وفق

المبالغ المتاحة

*إعداد ميزانية المصاريف و متابعتها.

*إعداد مختلف السجلات و الدفاتر المحاسبية التنظيمية و القانونية، و كذا الديون الجبائية و الشبه

جبائية لغرض التسديد.

*وتنفرد المصلحة كذلك بصلاحيّة تحرير الشيكات و الأمر بالدفع، كما تقوم بتقييد كل العمليات

المحاسبية على السجلات، بالإضافة إلى مراقبة مختلف الوثائق المحاسبية.

*مراقبة الأرصدة على دفتر الأستاذ و كذا تحركاتها على الميزانية الشهرية، و متابعة الحالة المالية

الدورية للصندوق.

* تقوم بإعداد و مراقبة المقاربة البنكية، و متابعة ملفات الاستثمار.

* كمرحلة هامة و أساسية يتم تقييد كل العمليات المالية و المحاسبية (البريد، الصندوق و الخزينة) و

حجزها في البرنامج المحاسبي الآلي.

و نظرا للنقلة النوعية في عملية حجز العمليات المحاسبية و تغيير نظام الحجز على المستوى

الوطني و الذي تم فرضه على أغلب المؤسسات الجزائرية ، فإن وكالة الصندوق الوطني للتقاعد تعد

من بين المؤسسات المعنية بتطبيق النظام الجديد آلا و هو النظام المحاسبي المالي (SCF).

و على هذا الأساس ارتأينا أن نسلط الضوء على هذا الجانب من الوكالة و قمنا بإجراء هذا البحث

على مستواها و الوقوف عند مدى تطبيق الوكالة للنظام و كيفية إعداد القوائم المالية بها.

■ أهمية الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار:

تكمّن أهمية الصندوق في إنشاء وكالات ولأئمة تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة. حيث

تعمل هذه الوكالات في شكل هياكل فرعية و توضع تحت سلطة المسؤول المكلف بضمان إدارتها و

ذلك حسب القانون الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد، حيث ينص المرسوم على أن هذه الوكالات

التي تبين سياسة الدولة في تقريب الإدارة من المواطن تتكفل ب : ¹

المشاركة في إعداد الحسابات الفردية الخاصة بالمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين، و السهر

على تحصيل الاشتراكات المنسوبة إلى فرعي التقاعد و التقاعد المسبق بالاتصال مع مصالح

¹- المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وكذا القيام بالعمليات المرتبطة بالمسار المهني للمؤمنين و دراسة طلبات الحصول على المعاشات، بالإضافة إلى ضمان خدمة معاشات التقاعد طبقاً للقوانين و التنظيمات المعمول بها، ومسك المحاسبة و ضمان تنفيذ العمليات تنسيقها و السير الحسن للوسائل المادية و البشرية في الوكالة، و كذا حل المنازعات بمختلف أنواعها.

3- المجال الزمني:

مرت الدراسة بمراحل زمنية و هي:

أ- الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية في 20/02/2019.

ب- النزول إلى الميدان لأخذ معلومات حول عدد العمال ومعلومات حول المؤسسات ميدان الدراسة في 15/01/2020.

ج- توزيع الاستبيان على المبحوثين في 25/08/2020 .

د- استرجاع الاستبيان من مجتمع البحث في 10/09/2020.

هـ- إدخال بيانات الاستبيان في برنامج الإحصائي SPSS.V23 دامت بين التفريخ واستخراج النتائج مدة الشهر .

ثانياً - منهج الدراسة:

يعد المنهج هو المسار الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى المعلومات والحقائق العلمية، فالمنهج هو الذي يرشد الباحث للمعلومات التي يحتاجها في دراسته، والذي يعرف: "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"¹، وبما أن دراستنا الحالية تهدف إلى معرفة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية

¹- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص 35.

والتي تنتمي إلى الدراسات الوصفية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي في هذه الدراسة، والذي يعرف على أنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها للدراسة الدقيقة"¹، ودراستنا تهدف إلى وصف علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية من خلال جمع البيانات والمعلومات من الميدان الذي تم اختياره لإجراء الدراسة الميدانية ألا وهو الوكالات المحلية للتأمين الاجتماعي تم تحليلها وتفسيرها واستخراج النتائج التي تخدم أهداف الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في معالجة تلك المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من واقع ميدان الدراسة.

ثالثا-مجتمع البحث (المسح الشامل) :

تم الاعتماد في هذه الدراسة المعنونة ب" البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية" على المسح الشامل لكل مفردات مجتمع البحث، والمتمثل في عمال ثلاث وكالات للضمان الاجتماعي

ببلدية أدرار المتواجدين في الخدمة، حيث بلغ تعداد مجتمع البحث **116 مفردة** موزعة كما يلي:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: 72 عامل.
- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء: 24 عامل.
- الصندوق الوطني للتقاعد: 21 عامل.

¹- أبو القاسم عبد القادر صالح وآخرون، المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية، ط1، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2001، ص 10.

رابعاً-أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية على مجموعة من أدوات جمع البيانات منها: اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من ميدان الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات مساعدة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة وهي المقابلة:

1-الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من ميدان الدراسة، والذي يعرف على أنه: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"¹، حيث تم بناء الاستبيان على طريقة المقياس الرباعي ويرجع سبب اختيار هذا النوع من المقياس إلى الأسباب التالية:

- المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة الرامية إلى معرفة اتجاهات المبحوثين حول الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية في بلوغ الفعالية من خلال تأكيد ذلك الدور أو نفيه من خلال البدائل الأربع بين دائماً وأبداً، وبذلك تم استبعاد البديل الخامس محايد، لأن ذلك سيؤثر على آراء المبحوثين من حيث الإجابات التي سيدلون بها في حالة تواجد بديل محايد، حيث سيؤثر ذلك على مدى تحقق أهداف الدراسة من خلال ما سيتم الوصول إليه من نتائج.

¹-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط5، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 167.

¹-عبد المؤمن علي معمر، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص 247.

-إثبات فرضيات الدراسة على أرض حيث يؤدي اختيار البدائل الأربعة ابتداء من دائما نهاية بالبدل
أبدأ، إلى معرفة آراء المبحوثين حول مدى قابلية البيئة التنظيمية في تحقيق الفعالية للمؤسسة إما
بالإيجاب أو السلب فالبدائل الأربعة تحقق ذلك بمعنى توضح الاتجاه الصحيح للمبحوثين، بالاستغناء
على البديل الخامس محايد الذي لا يساهم طرحه في إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

وفيما يلي البدائل التي تم اختيارها لتحقيق أهداف الدراسة وإثبات أو نفي فرضيات الدراسة :

الجدول رقم 01 :يوضح بدائل الاستبيان.

أدأ	نادرا	أحيانا	دائما
04	03	02	01

ولاختبار صدق الاستبيان تم الاعتماد على طريقتين هما:

أ- طريقة التحكيم:

تم عرض الاستبيان للتحكيم على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال علم الاجتماع من

صنف بروفيسور ومحاضر "أ" قبل توزيعه على المبحوثين (أنظر الملحق رقم 06).

ب- حساب الصدق والثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" باستخدام برنامج spss.v 23:

الجدول رقم 02: يوضح حساب صدق وثبات المحور الأول:

صدق وثبات المحور الأول	
ألفا كرونباخ	مجموع الأسئلة
0.82	23

يتضح لنا أن معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ يساوي: 0.82 وهي نسبة قوية، بمعنى أن أسئلة

المحور الأول متناسقة وقابلة للتوزيع على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 03: يوضح حساب صدق وثبات المحور الثاني:

صدق وثبات المحور الثاني	
ألفا كرونباخ	مجموع الأسئلة
0.55	12

يتضح لنا أن معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ يساوي: 0.55 وهي نسبة متوسطة، بمعنى أن

أسئلة المحور الثاني متناسقة بمستوى متوسط وقابلة للتوزيع على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 04: يوضح حساب صدق وثبات المحور الثالث:

صدق وثبات المحور الثالث	
مجموع الأسئلة	ألفا كرونباخ
16	0.79

يتضح لنا أن معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ يساوي: 0.79 وهي نسبة جيدة، بمعنى أن أسئلة

المحور الثالث متناسقة وقابلة للتوزيع على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 05: يوضح حساب صدق وثبات المحور الرابع:

صدق وثبات المحور الرابع	
مجموع الأسئلة	ألفا كرونباخ
14	0.62

يتضح لنا أن معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ يساوي: 0.62 وهي نسبة متوسطة ومقبولة

، بمعنى أن أسئلة المحور الرابع متناسقة إلى حد ما وقابلة للتوزيع على مجتمع الدراسة.

2- المقابلة:

تم الاعتماد على أداة المقابلة كأحد الأدوات المساعدة في جمع المعلومات من ميدان الدراسة، حيث تم بناء دليل المقابلة وفق الأسئلة المفتوحة والغرض منها الحصول على معلومات إضافية تساعد في تحليل نتائج الدراسة، تضمنت المقابلة أربع محور تحوي عدد من الأسئلة الموجهة إلى مسؤولي وكالات التأمين الاجتماعية ببلدية أدرار، حيث استغرقت المقابلة مدة 15 دقيقة.

الجدول رقم 06: يوضح المقابلات المجرات مع مسؤولي وكالات الضمان الاجتماعي.

وكالات التأمين الاجتماعي	المسئول
الصندوق الوطني للتقاعد	المدير الفرعي للمستخدمين
الصندوق الوطني للتقاعد	نائب المدير
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء .	مدير فرعي للأداء
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء .	مدير فرعي مكلف بالدراسات
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .	نائب مدير الإدارة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .	رئيس مصلحة المستخدمين

خامسا - أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الحصول على المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة تأتي مرحلة تفريخ تلك المعلومات وتحويلها من البيانات الكيفية إلى بيانات كمية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على برنامج (SPSS.v23) الإصدار الثالث والعشرين للحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ،حيث تم اعتماد البرنامج في ما يلي:

- الحصول على الجداول البسيطة خاصة المتعلقة بالبيانات الشخصية.

- استخراج الجداول المركبة التي تجمع بين مؤشرات متغيرات الدراسة.

- حساب المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان.

-حساب الانحراف المعياري لمحاوَر الاستبيان.

-التحقق من فرضيات الدراسة باعتماد على معامل الارتباط سبيرمان.

سادسا-تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1- تحليل ومناقشة الجداول:

الجدول رقم 07: يوضح جنس المبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
62.1%	72	ذكر
37.9%	44	أنثى
100.0%	116	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة فيه هي 62.1% تمثل المبحوثين الذكور، وتليها

النسبة 37.9% التي تمثل المبحوثين الإناث.

يمكن إرجاع الأولى إلى الهيمنة الذكورية خاصة المجتمع الأدراري الذي كان فيه التعليم حصرا

على الذكور على غرار الإناث اللواتي كن يسعدن في الأعمال الزراعية أو يتزوجن في وقت

مبكر، فالذكور كان بإمكانهم التنقل إلى أبعد منطقة لإتمام دراستهم، لذا فكان تواجههم في المؤسسات

نتيجة قلة التنفس من طرف جنس الإناث، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى التطور الحاصل في

القرى ومناطق أدرار من حيث توفر المدارس فيها على غرار الفترات الماضية مما سمح للإناث بإكمال دراستهم و حصول على مستوى تعليمي يؤهلن إلى الدخول إلى عالم الشغل.

الجدول رقم 08: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
3.4%	4	ابتدائي
10.3%	12	متوسط
28.4%	33	ثانوي
57.8%	67	جامعي
100.0%	116	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة فيه هي 57.8% تمثل المبحوثين ذو المستوى الجامعي، وتليها النسبة 28.4% تمثل نسبة المبحوثين ذو المستوى الثانوي، أما النسبة الثالثة المقدره ب 10.3% التي تمثل المبحوثين ذو المستوى المتوسط، أما النسبة الأخيرة المقدره ب 3.4% التي المبحوثين ذو المستوى الابتدائي.

يمكن إرجاع النسبة الأولى إلى تواجد جامعة على مستوى منطقة أدرار بعدما كانت منعدمة في القدم، الشيء الذي زاد من فئة المتخرجين الذين يتمتعون بكفاءة وتعليم عالي ويمتلكون القدرة على التأقلم مع متطلبات الوكالات الضمان الاجتماعي، أما النسبة الثانية إلى حاجة الوكالات لتقنيين

ساميين الذي يمتلكون الخبرة والكفاءة الراجع إلى تكوينهم النظري والتطبيقي أثناء الدراسة، أما النسبة الثالثة فيمكن إرجاعها إلى حاجة الوكالات إلى هذه الفئة في القديم لأنه لم تكن هناك مدارس كثيرة بالإضافة إلى أن المجتمع الأدراري كان أغلبهم يفضل ادخل أولادهم إلى المدارس القرآنية أو تعليمهم حرفة الأجداد أو المساعدة في الحرث والبذر ،أما النسبة الأخيرة فيمكن إرجاعها إلى وجود فئة قليلة كانت متواجدة منذ إنشاء الوكالات في القدم حيث لم تكن فرصة التعليم متاحة للجميع فكانت محصورة على فئة قليلة.

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة علاقات العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	علاقات العمل
100.0%	116	عقد غير محدد

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة فيه هي 100% التي تمثل علاقات العمل غير

محددة.

يمكن إرجاع ذلك إلى أن وكالات الضمان الاجتماعي ببلدية أدرار تعتمد إلى توظيف عمالها بصورة دائمة، وهذا ما أدى به بعض المسؤولين في هذه الوكالات أثناء إجراء المقابلة معاهم حيث قالوا بأن توظيف يتم عن طريق وكالات التشغيل القائم على إجراء المسابقة، مما يزيد من استقرار العمال وبالتالي الأداء يكون في المستوى المطلوب مما يحقق الفعالية لوكالات الضمان الاجتماعي.

الجدول رقم 10: يوضح عدد المبحوثين في وكالات الضمان الاجتماعي.

النسبة المئوية %	التكرار	تعداد المبحوثين
20.7%	24	CSNOS
62.1%	72	CNAS
17.2%	20	CNR
100.0%	116	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة فيه هي 62.1% تمثل المبحوثين المنتمين إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وتليها النسبة 20.7% تمثل المبحوثين المنتمين إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء (CSNOS)، أما النسبة الأخيرة المقدرة بـ 17.2% تمثل المبحوثين المنتمين إلى الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

يمكن إرجاع النسبة الأولى فيمكن إرجاعها إلى انبثاق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء من صندوق العمال الأجراء لذا فهو يعتبر جزء مكمل لها فهو لا يحتاج إلى عمال بعدد كبير لأن مصالحه قليلة ، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو أول صندوق تم استحداثه على مستوى بلدية أدرار ويحوي على عدد كبير من المصالح لذا فهو يحتاج إلى عدد كبير من العمال لتسيير هذه المصالح، أما النسبة الأخيرة فيمكن إرجاعها إلى صغر حجم الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار الذي يحتاج إلى عدد صغير من العمال لتسييره.

الجدول رقم 11: يوضح مدة عمل المبحوثين.

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
75.0%	87	1-20
21.6%	25	20-40
3.4%	4	أكثر من 40
100.0%	116	المجموع

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة فيه هي 75% تمثل نسبة المبحوثين ذو الخبرة المهنية 1-20 سنة، تليها النسبة 21% تمثل المبحوثين ذو الخبرة المهنية 20-40 سنة، أما النسبة الأخيرة المقدرة بـ 4.3% تمثل نسبة المبحوثين ذو الخبرة المهنية أكثر من 40.

كقراءة سوسيولوجية تدل النسبة الأولى على عمال وكالات الضمان الاجتماعي يمتلكون خبرة لا بأس بها وهو الذي ينعكس على الأداء حيث يصبح العمال على دراية كافية بعمل الوكالات ويصبحون قادرين على الانسجام مع البيئة التنظيمية و استجابة لمتطلباتها مما يعزز لديهم الانتماء وبالتالي بلوغ الفعالية، أما النسبة الثانية فيمكن تفسيرها بتميز وكالات الضمان الاجتماعي بيد عاملة لها دراية كافية بعملها مما يجعلها قادرة على تسييرها والاستجابة لمتطلبات بيئتها الداخلية مما يحقق الفعالية.

الجدول رقم 12: يوضح علاقة سلطة المدير بالتوجيه القائم على التعبير عن الأفكار والآراء.

المجموع	التوجيه يتيح فرصة التعبير عن الآراء والأفكار				علاقة سلطة المدير بالتوجيه	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
12 %10.33	4 %3.44	1 %0.86	2 %1.72	5 %4.31	دائما	سلطة المدير تقيد الحرية
23 %19.82	3 %2.58	5 %4.31	14 %12.06	1 %0.86	أحيانا	
36 %31.03	7 %6.03	15 %9.03	7 %6.03	7 %6.03	نادرا	
45 %38.79	6 %5.17	5 %4.31	12 %10.34	22 %18.96	أبدا	
116 %100.0	20 %17.24	26 %22.41	35 %30.17	35 %30.17	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (12) بأن أكبر نسبة فيه هي 18.96% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن سلطة المدير لا تقيد حرية والتوجيه دائماً يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار، تليها النسبة الثانية المقدرة بـ 12.06% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن سلطة المدير أحياناً تقيد الحرية والتوجيه أحياناً يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 10.34% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن سلطة المدير لا تقيد الحرية والتوجيه أحياناً يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار، أما النسبة الرابعة المقدرة بـ 9.03% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن سلطة المدير نادراً ما تقيد الحرية والتوجيه نادراً ما يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار.

يمكن إرجاع النسبة الأولى إلى وجود نوع من الإشراف الديمقراطي الذي أساسه إتاحة فرص التعبير عن الآراء والأفكار، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به نظرية اتخاذ القرارات لسيمون التي أساسه مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار¹، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى تبني الوكالات نوع من التسيير المزدوج المختلط بين التسيير البيروقراطي الذي أساسه الصرامة، والتسيير التشاركي الذي أساسه إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آراءهم وهذا ما جاءت به النظرية الموقفية بمعنى أن الموقف الذي تمر به المنظمة هو الذي يفرض عليها نوع التسيير الذي تتبناه لتوجيه عمالها، أما النسبة الثالثة فيمكن إرجاعها إلى تبني وكالات التأمين للأسلوب الإشراف الديمقراطي الذي يتيح للعمال نوع من حرية التصرف ولا يقيدهم لكن في إطار محدد يتماشى مع أهداف المنظمة وهو ما دعت له نظرية العلاقات الإنسانية الاهتمام بالعنصر البشري في إطار ما يخدم أهداف المنظمة².

- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 1.76
- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011، ص 49²

الجدول رقم 13: يوضح علاقة تقاضي أجر إضافي عند الإبداع بتوافق المنصب مع التخصص.

المجموع	توافق المنصب مع التخصص				علاقة الأجر بالمنصب	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
12 %10.33	/	/	4 %3.44	8 %6.89	دائما	تقاضي أجر إضافي عند الإبداع
5 %4.3	/	3 %2.58	1 %0.86	1 %0.86	أحيانا	
9 %7.74	/	3 %2.58	4 %3.44	2 %1.72	نادرا	
90 %77.58	29 % 25	9 %7.75	14 %12.06	38 %32.75	أبدا	
116 %100.0	29 %25	15 %12.93	23 %19.82	49 %42.24	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (13) بأن أكبر نسبة فيه هي 32.75% التي تمثل المبحوثين الذين

أجابوا أنهم لا يتقاضون أجر إضافي عندما رغم أن تخصصهم دائما متوافق مع المنصب الذي

يشغلونه، تليها النسبة الثانية المقدرة بـ 25% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يتقاضون أجر إضافي رغم أن تخصصهم لا يتوافق مع المنصب الذي يشغلونه، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 12.06% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يتقاضون أجر إضافي رغم أن تخصصهم أحيانا يتوافق مع المنصب الذي يشغلونه.

يمكن إرجاع النسبة الثلاث الكبيرة إلى أن وكالات التأمين تغيب فيها الحوافز المادية، وهذا ما أقره مسئولين وكالات التأمين في مقابلة معهم حيث قالوا أن الحوافز المادية تكاد تكون منعدمة حتى ولو أبدع العمال في العمل وهو ما يتوافق مع النظرية البيروقراطية التي لا تقر بالحوافز المادية عند الإبداع بل هناك فقط مراتب ثابت يتقاضه العامل في فترات زمنية محددة¹.

الجدول رقم 14: يوضح علاقة تشجيع المناقشة الجماعية بالتوجيه القائم على التعبير عن الآراء والأفكار.

المجموع	التوجيه يتيح فرصة التعبير عن الآراء والأفكار				علاقة المناقشة بالتوجيه	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
51	3	7	16	25	دائما	تشجيع رئيس لمناقشة جماعية
%43.95	%2.58	%6.03	%13.79	%21.55		
16	1	2	9	4	أحيانا	
%13.77	%0.86	%1.72	%7.75	%3.44		

- جيل فيريول، معجم علم الاجتماع، تر: أنسام الأسعد، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، 2011، ص 1.38

41	13	12	10	6	نادرا
%35.33	%11.20	%10.34	%8.62	%5.17	
5	0	8	0	0	أبدا
%00.0	%00.0	%4.31	%00.0	%00.0	
116	17	29	35	35	المجموع
%100.0	%14.65	%25	%30.17	%30.17	

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (14) بأن أكبر نسبة فيه هي 21.55% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن الرئيس المباشر دائما يشجع المناقشة الجماعية والتوجيه دائما يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار، تليها النسبة الثانية المقدرة ب 13.79% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن الرئيس المباشر دائما يشجع المناقشة الجماعية والتوجيه أحيانا يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار، أما النسبة الثالثة المقدرة ب 11.20% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن الرئيس المباشر نادرا ما يشجع المناقشة الجماعية والتوجيه لا يتيح لهم فرصة التعبير عن الآراء والأفكار.

يمكن إرجاع النسبتين الأولى والثانية إلى انتشار الأسلوب الديمقراطي في وكالات التأمين بصفة كبيرة بمعنى أن مسؤولي الوكالات يتمتعون بالتسيير الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية للعمال في التسيير، وهذا ما أكدت عليه نظرية اتخاذ القرار التي تدعو المسؤولين إلى مشاركة العمال في صنع القرار لتحقيق الفعالية في العمل، أما النسبة الثالثة فيمكن إرجاعها إلى غياب المشاركة الجماعية في

مناقشة أساليب العمل وهو ما يدل على وجود نوع من الإشراف غير الديمقراطي القائم على الصرامة، وهو ما يتوافق المبدأ التي جاءت بها نظرية البيروقراطية الداعية إلى الصرامة في معاملة مع العمال وعدم إتاحة الفرصة لهم لتعبير عن آراءهم فكل شي يحتكم للقوانين والإجراءات المعمول بها في المنظمة¹.

الجدول رقم 15 : يوضح علاقة انجاز المهام في إطار المنصب بالترقية على أساس المجهود.

المجموع	الترقية بزيادة المجهود				علاقة انجاز المهام بالترقية	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	دائما	انجاز المهام المنصب
61	28	13	9	11	دائما	انجاز المهام المنصب
%52.58	%24.13	%11.20	%7.75	%9.48		
45	32	5	7	1	أحيانا	
%38.79	%27.58	%4.31	%6.03	%0.86		
4	2	1	1	0	نادرا	
%3.44	%1.72	%0.86	%0.86	%00.0		

- عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 149.

6	1	3	2	0	أبدا	
%5.17	%0.86	%2.58	%1.72	%00.0		
116	63	22	19	12	المجموع	
%100.0	%54.31	%18.96	%16.37	%10.34		

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (15) بأن أكبر نسبة فيه هي 27.58% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا ينجز مهامهم في إطار منصبهم ولا يتلقون ترقية بزيادة المجهود، تليها النسبة الثانية المقدره ب 24.13% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما ينجزون مهامهم في إطار منصبهم ولا يتلقون ترقية بزيادة المجهود، أما النسبة الثالثة المقدره ب 11.20% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما ينجزون مهامهم في إطار منصبهم ونادرا ما يحصلون على ترقية بزيادة المجهود، تليها النسبة الرابعة المقدره ب 9.48% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا دائما ينجزون مهامهم في إطار منصبهم ويحصلون على ترقية دائما بزيادة المجهود.

يمكن إرجاع النسبتين الأولى والثانية إلى طبيعة نظام الترقية في وكالات التأمين ففي مقابلات أجريت مع مسؤولي الوكالات أكادوا أن نظام الترقية يخضع إلى عدد من العوامل من أهمها الأقدمية وتليها الشهادة وهذا ما أكده فيبر حين تحدث عن الترقية التي يكون أساسها الأقدمية والجدارة¹، بمعنى

¹ - عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، ط3، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص

أن ترقية لا تتم إلا بها فزيادة الجهد والإبداع لا يخول العامل إلى الترقية، أما النسبتين الثالثة والرابعة فيمكن إرجاعها وجود نوع من نظام الترقية المزوج الذي يأخذ بعامل الجهود في الترقية.

الجدول رقم 16 : يوضح علاقة توفر إضاءة كافية في المكتب بالخضوع للمساءلة.

المجموع	الخضوع للمساءلة من الرئيس المباشر				علاقة الإضاءة بالمساءلة	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
45	8	19	9	9	دائما	توفر إضاءة كافية في مكتب
%38.76	%6.89	%16.37	%7.75	%7.75		
25	1	10	9	5	أحيانا	
%21.55	%0.86	%8.62	%7.75	%4.31		
15	1	9	5	0	نادرا	
%12.93	%0.86	%7.75	%4.31	%00.0		
31	1	14	5	11	أبدا	
%26.72	%0.86	%12.06	%4.31	%10.43		
116	11	52	28	25	المجموع	
%100.0	%9.48	%44.82	%24.13	%21.55		

التحليل:

يتضح من الجدول رقم(16) أن أكبر نسبة فيه هي 16.37% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن الإضاءة كافية في مكاتبهم ونادرا ما يخضعون للمساءلة من طرف الرئيس المباشر عند التقصير في انجاز المهام، تليها النسبة الثانية المقدرة ب 12.06% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن مكاتبهم لا تتوفر على إضاءة كافية ونادرا ما يخضعون للمساءلة من طرف الرئيس المباشر عند التقصير في انجاز المهام، أما النسبة الثالثة المقدرة ب 10.43% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن مكاتبهم لا تتوفر على إضاءة كافية ودائما يخضعون للمساءلة من طرف الرئيس المباشر عند التقصير في انجاز المهام.

يمكن إرجاع النسبة الأولى إلى أن توفر الإضاءة الكافية في المكتب يساعد العمال على العمل بأريحية ويجنبهم ارتكاب الأخطاء في عملهم، وهو ما أثبتته نظرية العلاقات الإنسانية إلى وجود علاقة بين ظروف العمل بزيادة الأداء في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية¹، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى تفعيل الرؤساء المبشرين للجانب الإنساني الذي يقدر الظروف التي يمر بها العمال ويحاول تجنب التقصير الذي يقوموا به العمال في عملهم وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح الذين أبدوا تعاطفا من العمال في حالة الخطأ أو التقصير، أما النسبة الثالثة فيمكن إرجاعها إلى النظام الصارم من طرف رؤساء المصالح الذين يتشددون في حالة تقصير العمال في انجاز مهامهم ولا يأخذون في الحسبان الظروف المحيطة بالعمال، وبذلك فهم يحتكمون إلى النموذج الفيبري في التنظيم الداعي إلى تفعيل المسألة في حالة الخطأ أو التقصير دون الاكتراث للجوانب الأخرى².

- نبيل ذنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص 49.1

- جيل فيريول، مرجع سبق ذكره، ص 38.2

الجدول رقم 17 : يوضح علاقة صعوبة فهم المعلومات بوضعية المكاتب.

المجموع	صعوبة فهم المعلومات المتلقية				علاقة صعوبة فهم المعلومة بوضعية المكتب	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	المكتب	
42 %36.20	18 %15.51	12 %10.34	3 %2.58	9 %7.75	دائما	تميز المصلحة بوجود مكاتب المفتوحة
6 %5.16	/	2 %1.72	3 %2.58	1 %0.86	أحيانا	
18 %15.51	2 %1.72	10 %8.62	6 %5.17	0 %00.0	نادرا	
50 %43.10	12 %10.34	27 %23.28	8 %6.90	3 %2.58	أبدا	
116 %100.0	32 %27.58	51 %43.97	20 %17.21	13 %11.20	المجموع	

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة فيه هي 23.28 % التي تمثل المبحوثين الذين

أجابوا بأن المصلحة التي يعملون فيها لا تتوفر على المكاتب المفتوحة ونادرا ما يواجهون صعوبة في

فهم المعلومات التي يتلقونها، تليها النسبة الثانية المقدرة بـ 15.51 % التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن المصلحة التي يعملون فيها دائماً تتوفر على مكاتب مفتوحة ولا يجدون صعوبة في فهم المعلومات التي يتلقونها، أما النسبتين المتساويتين المقدرتين بـ 10.34 % اللتان تمثلتا المبحوثين الذين أجابوا بأن المصلحة التي يعملون فيها دائماً تتوفر على مكاتب مفتوحة ونادراً ما يجدون صعوبة في فهم المعلومات التي يتلقونها، ومن جهة أخرى أجابوا بأن المصلحة التي يعملون بها لا تتوفر على مكاتب مفتوحة ولا يجدون صعوبة في فهم المعلومات التي يتلقونها.

يمكن إرجاع النسب الثلاث إلى أن وكالات التأمين تعمل بنظام المزدوج للمكاتب المفتوحة والمغلقة حسب ضرورة المصلحة فكل العمال يتلقون المعلومات فحسب رؤساء المصالح الذين أجريت معهم مقابلة أكدوا بأن نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة يسمح بوصول المعلومة لكل عمال المصلحة بغد النظر عن المكاتب التي يعملون فيها سواء مغلقة أو مفتوحة لأن وكالات التأمين تعتمد على عدة طرق لإيصال المعلومة للعمال منها الاتصال الشخصي وكذا اللوائح الإعلامية والاجتماعات فالموقف هو من يحدد وسيلة الاتصال بالوكالات.

الجدول رقم 18 : يوضح علاقة توفر الحاسوب على تطبيقات بالقرارات المتخذة لتطوير المؤسسة.

المجموع	القرارات المتخذة لتطوير المؤسسة				علاقة الحاسوب بترشيح القرارات	
	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	دائماً	توفر الحاسوب على تطبيقات
54	8	12	10	24	دائماً	توفر الحاسوب على تطبيقات
%46.55	%6.89	%10.34	%8.62	%20.68		

أحيانا	8	15	4	7	34
	%6.89	%12.93	%3.44	%6.03	%29.31
نادرا	5	2	2	7	16
	%4.31	%1.72	%1.72	%6.03	%13.79
أبدا	7	0	5	0	12
	%6.03	%00.0	%4.31	%00.0	%10.34
المجموع	44	27	23	22	116
	%37.93	%23.27	%19.82	%18.96	%100.0

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة فيه هي 20.68% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن جهاز الحاسوب الخاص بهم يحتوي على تطبيقات والقرارات المتخذة دائما تطور المؤسسة، تليها النسبة الثانية المقدر بـ 12.93% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن جهاز الحاسوب الخاص بهم أحيانا يتوفر على تطبيقات والقرارات المتخذة أحيانا تطور المؤسسة، أما النسبة الثالثة المقدر بـ 10.34% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن جهاز الحاسوب الخاص بهم دائما يتوفر على تطبيقات والقرارات المتخذة نادرا ما تطور المؤسسة.

يمكن إرجاع النسبة الأولى حسب المقابلات التي أجريت مع رؤساء مصالح وكالات التأمينات إلى أن الوكالات تعتمد إلى تثبيت البرامج والتطبيقات التي تساعد العمال في انجاز مهامهم وتطوير عمل الوكالات، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى أن الوكالات تعتمد إلى تثبيت التطبيقات في أجهزة الحاسوب ذات الأهمية والتي لها علاقة مباشرة مع المؤمنين اجتماعيا .

الجدول رقم 19: يوضح علاقة مساعدة نظام الاتصال على تلقي المعلومة بمراقبة الرئيس المباشر للعمل.

المجموع	يعمل الرئيس على مراقبة العمل				علاقة نظام الاتصال بالمراقبة	
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما		
40 %34.48	/	7 %6.03	8 %6.89	25 %21.55	دائما	الاتصال يساعد على تلقي معلومة
34 %29.31	3 %2.58	7 %6.03	8 %6.89	16 %13.79	أحيانا	
30 %25.86	2 %1.72	14 %12.06	8 %6.89	6 %5.17	نادرا	
12 %10.34	3 %2.58	0 %00.0	0 %00.0	9 %7.75	أبدا	

116	8	28	24	56	المجموع
%100.0	%6.89	%24.13	%20.68	%48.27	

التحليل:

يتضح من الجدول رقم (19) أن أكبر نسبة هي 21.55% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصال يساعدهم على تلقي المعلومات والرئيس المباشر يعمل دائما على مراقبة العمل، تليها النسبة الثانية المقدرة بـ 13.79% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصال أحيانا يساعد على تلقي المعلومة والرئيس المباشر دائما يعمل على مراقبة العمل، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 12.06% التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصال نادرا ما يساعدهم على تلقي المعلومة والرئيس المباشر نادرا ما يقوم بمراقبة العمل.

يمكن إرجاع النسبة الأولى إلى اعتماد المؤسسة على الاتصال المختلط الذي يوصل المعلومة لكل جهة باعتماد على عدد من الوسائل منها اللوائح الإعلامية والاتصال الشخصي والاجتماعات هذا ما أكده رؤساء المصالح وكالات التأمين أثناء إجراء المقابلات معهم فضرورة هي من التي تحدد نوع الوسيلة الاتصالية ومراقبة العمل تعد هي الأخرى إحدى وسائل الاتصال الشخصي، أما النسبة الثانية فيمكن إرجاعها إلى نوعية المعلومة المتلقية التي قد تكون صعبة الفهم بنسبة للمستجيب بحكم المستوى التعليمي أو الخبرة المهنية والرئيس المباشر يراقب العمل يرجع إلى الرقابة الدائمة للمهام التي يقوموا بها العمال، أما النسبة الثالثة فيمكن إرجاعها نوعية الوسيلة التي تستخدم في الاتصال ففي مقابلة مع رؤساء المصالح أن الاتصال يكون غالبا إلى مع من يكون الموضوع له علاقة به لذلك تكون الرقابة لا تمس جميع العمال.

2- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان:

أ-الموسطات المرجحة لعبارات الاستبيان:

*حساب المدى:

المدى = العبارة الأكبر - العبارة الأصغر، بمعنى العبارة (أبدا) - العبارة (دائما)

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 4 - 1 = 3$$

إذن فالمدى هو 03.

بعدما تم حساب المدى نقوم بحساب طول الفئة الخاصة بكل عبارة كآلاتي:

$$0.75 = \frac{3}{4}, \text{ إذن فطول الفئة هو: } 0.75.$$

الجدول رقم 20: يوضح المتوسطات المرجحة لبدائل الاستبيان.

الاتجاه الموافق	المتوسط المرجح
دائما	[1.75-01]
أحيانا	[2.5-1.75]
نادرا	[3.25-2.5]
أبدا	[4-3.25]

ب- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول:

الجدول رقم 21: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر الإدارية.

الرقم	العبارات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تشجيع رئيس المباشر للمناقشة جماعية.	113	2.00	1.000	أحيانا
02	فرصة المشاركة في الاجتماعات	116	2.66	1.10	نادرا
03	سلطة المدير تقيد الحرية	116	2.98	1.00	نادرا
04	إجراءات تساعد على العمل	116	2.14	.94	أحيانا
05	اللوائح وسيلة تواصل بينك وبين رئيسك	116	2.11	1.03	أحيانا
06	اللوائح تدلل الصعوبات	116	2.53	0.89	نادرا
07	تعمل لوائح العمل على عرقلة مهامك	116	2.38	0.90	أحيانا
08	تساعدك قوانين المؤسسة على العمل بأريحية	116	2.04	0.84	أحيانا
09	قوانين تزيد من الحرية	116	2.10	0.92	أحيانا
10	انجاز مهام المنصب	116	1.61	0.78	نادرا
11	توكل إليك مهام أخرى خارج منصبك	116	2.53	1.06	نادرا
12	توافق التخصص مع المنصب	116	2.18	1.17	أحيانا

أحيانا	0.94	1.98	116	رئيس يعمل على توجيه سلوك العمل	13
أحيانا	1.07	2.19	116	يعمل رئيس على سد نقائص العمل	14
أحيانا	1.00	2.12	116	الاتصال يساعد على تلقي معلومة	15
أحيانا	0.98	2.25	116	رئيس يبدي اهتمام بأراء العمال	16
أحيانا	0.97	2.03	116	يعمل الرئيس على تشجيع العمل الجماعي	17
دائما	0.91	1.70	116	تتميز العلاقة برئيس بالانسجام والتفاهم	18
دائما	0.93	1.75	116	العلاقة بزلاء تتميز بالانسجام والتفاهم	19
دائما	0.71	1.65	116	مساعدة الزملاء في الانجاز	20
أحيانا	0.88	1.93	116	انجاز الأعمال في شكل فريق	21
دائما	0.98	1.70	116	توافق الأجر مع العمل المؤدى	22
أبدا	0.98	3.53	116	تتقاضى أجر إضافي عند الإبداع	23
أحيانا	0.43	2.17	116	محور الأول: العناصر الإدارية	

التحليل:

المحور الأول - العناصر الإدارية: كان في اتجاه أحيانا ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.17 أي أن الوكالات المحلية العمومية للتأمين الاجتماعي ببلدية أدرار تتوفر على عناصر إدارية فعالة إلى حد ما، أما الانحراف المعياري فقد كان متوسط إلى حد ما قدر ب 0.43، إي أن التشتت للإجابات كان متوسط إلى حد ما، إذ أن إجابات المبحوثين كانت في اتجاه واحد إلى حد ما .

وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة السابقة "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" للباحثة سهام رحمون، حيث أكدت الدراسة على استقاء بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد)، بالإضافة رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.

ج- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني:

الجدول رقم 22: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر الفيزيقية.

الرقم	العبارات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
24	توفر إضاءة كافية في مكتب	116	2.28	1.23	أحيانا
25	توفر مكاتب على منافذ تهوية كافية	116	1.94	1.25	أحيانا
26	توفر المكتب على مكيفات كافية	116	1.66	0.99	دائما
27	توفر مكان العمل على تجهيزات مكتبية كافية	116	1.78	0.96	أحيانا
28	خضوع تجهيزات العمل للتحديث	116	2.28	1.14	أحيانا
29	توافق أجهزة المكتب مع متطلبات العمل	116	1.97	0.94	أحيانا
30	توفر المكتب على الحاسوب	116	1.20	0.49	دائما
31	الحاسوب مزود بالانترنت	116	2.69	1.31	نادرا

أحيانا	1.00	1.88	116	توفر الحاسوب على تطبيقات	32
دائما	0.91	1.66	116	مساعد الحاسوب على العمل بأريحية	33
دائما	1.25	1.75	116	توفر المكتب على طباعة	34
أحيانا	1.320	2.42	116	توفر طباعة مشتركة	35
أحيانا	1.240	2.47	116	مساعدة الانترنت على تسهيل تبادل الوثائق مع مصالح الأخرى	36
أحيانا	1.219	2.49	116	تساعد الانترنت على تبادل الوثائق مع مؤسسات أخرى	37
أحيانا	1.182	1.83	116	توفر المكتب على خزانه	38
أحيانا	1.178	1.93	116	حفظ الوثائق في أرشيف المؤسسة	39
أحيانا	1.169	2.32	116	حفظ الوثائق في الأرشيف الالكتروني	40
نادرا	1.352	2.66	116	تتميز المصلحة بوجود مكاتب المفتوحة	41
أحيانا	0.51	2.06	166	المحور الثاني: العناصر الفيزيائية	

التحليل:

المحور الثاني - العناصر الفيزيائية: كان في اتجاه أحيانا ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.06 أي

أن الوكالات المحلية العمومية للتأمين الاجتماعي ببلدية أدرار تتوفر على عناصر فيزيائية فعالة إلى

حدا ما، أما الانحراف المعياري فقد كان متوسط جدا قدر ب 0.51 ، إي أن التشتت للإجابات كان

متوسط جدا، إذ أن إجابات المبحوثين كانت في اتجاه واحد إلى حدا ما.

وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة السابقة "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" للباحثة سهام رحمون، حيث أكدت الدراسة على أن رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية المادية (الفيزيائية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.

د- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.

الجدول رقم 23: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسق التسيير.

الرقم	العبارات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
42	يتيح رئيسك المباشر تعبير على آرائك ومشاكلك	116	2.28	1.07	أحيانا
43	العلاقة برئيسك المباشر علاقة ود واحترام	116	1.86	0.99	أحيانا
44	يساعد رئيسك المباشر على حل المشاكل	116	1.87	0.94	أحيانا
45	معارضة أوامر الرئيس المباشر التسلطية	116	3.09	0.99	نادرا
46	يعمل رئيسك المباشر على توجيه	116	2.12	0.92	أحيانا
47	صعوبة الاتصال برئيسك المباشر	116	3.20	1.07	نادرا
48	يعمل رئيسك المباشر على إشراكك في القرارات	116	2.59	0.96	نادرا

أحيانا	0.93	2.42	116	الخضوع للمساءلة من رئيسك المباشر عند التقصير في العمل	49
أحيانا	1.00	2.09	116	يعمل رئيسك المباشر على اطلاعك على القوانين	50
أحيانا	1.05	2.22	116	اطلاع على قوانين عن طريق لوحة الإعلانات	51
نادرا	1.11	2.54	116	تعمل الاجتماعات على اطلاع على قوانين	52
نادرا	0.94	2.88	116	صعوبة فهم المعلومات المتلقية	53
أحيانا	1.00	2.39	116	تقديم اقتراحات لتحسين العمل	54
أحيانا	1.14	2.20	116	القرارات المتخذة تطور المؤسسة	55
نادرا	1.06	2.75	116	معارضة قرارات الإدارة	56
أحيانا	1.15	2.52	116	قرارات تخضع للتقييم من المسؤول المباشر	57
أحيانا	0.50	2.43	116	المحور الثالث: نسق التسيير	

التحليل

المحور الثالث- نسق التسيير: كان في اتجاه أحيانا ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.43 أي أن

الوكالات المحلية العمومية للتأمين الاجتماعي ببلدية أدرار تتوفر على نسق تسيير فعال إلى حد

ما، أما الانحراف المعياري فقد كان متوسط جدا قدر ب 0.50، إي أن التشتت للإجابات كان متوسط جدا، إذ أن إجابات المبحوثين كانت في اتجاه واحد إلى حدا ما .

ففي الدراسة السابقة بعنوان "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، لصاحبها رضا قجة، أكدت عدم فعالية العوامل التسييرية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة.

5- حساب الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع:

الجدول رقم 24: يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنسق الفني.

الرقم	العبارات	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
58	الحصول على منصب بالمسابقة	116	2.76	1.43	نادرا
59	الحصول على منصب عمل بوكالة التشغيل	116	1.97	1.29	أحيانا
60	الحصول على منصب عمل بطلب شخصي	116	2.57	1.42	أحيانا
61	الحصول على منصب عمل بالوصاية	116	3.34	1.18	أبدا
62	توافق المنصب مع التخصص	116	2.21	1.23	أحيانا
63	يعمل المدير على مراقبة العمل	116	2.04	0.97	أحيانا
64	يعمل الرئيس المباشر على مراقبة العمل	116	1.90	0.99	أحيانا
65	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة العمل	116	2.46	1.09	أحيانا

نادرا	1.09	2.77	116	الرقابة وسيلة تهديد	66
أحيانا	0.96	2.02	116	يسترشد العمل ببعضهم لتوجيه	67
أحيانا	1.07	2.27	116	التوجيه يتيح فرصة التعبير عن الآراء والأفكار	68
نادرا	1.20	2.83	116	ترشح للترقية	69
نادرا	1.04	3.17	116	الترقية بزيادة المجهود	70
أبدا	1.09	3.26	115	الترقية بزيادة العمل	71
نادرا	0.48	2.53	116	المحور الرابع: النسق الفني	

التحليل:

المحور الرابع-النسق الفني: كان في اتجاه **أحيانا**، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.53 أي أن الوكالات المحلية العمومية للتأمين الاجتماعي ببلدية أدرار تتوفر على نسق فني فعال إلى حد ما، أما الانحراف المعياري فقد كان متوسط إلى حد ما قدر ب 0.48، إي أن التشتت للإجابات كان متوسط إلى حد ما، إذ أن إجابات المبحوثين كانت في اتجاه واحد إلى حد ما .

ففي الدراسة السابقة بعنوان "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، لصاحبها رضا قجة، أكدت عدم فعالية العوامل الفنية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة.

سادسا- اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم 25: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

➤ "العناصر الإدارية دور أساسي في تفعيل النسق الفني في الوكالات المحلية العمومية

للتأمينات الاجتماعية ببلدية أدرار".

لتحقق من الفرضية الأولى تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان الخاص بالبيانات الكيفية :

المتغيرين	مجتمع الدراسة	قيمة (R) معامل الارتباط "سبيرمان"	الدالة الإحصائية (SIG)	مستوى الدالة
العناصر الادارية النسق الفني	116	0.47	0.00	دالة

بما أن معامل الارتباط $R=0.47$ أصغر من 0.5، وبالتالي فإن العناصر الإدارية والنسق الفني توجد بينهما علاقة طردية ضعيفة، بمعنى أن الفرضية الجزئية الأولى: "العناصر الإدارية دور أساسي في تفعيل النسق الفني في الوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية ببلدية أدرار"، محققة بصفة ضعيفة في الواقع، وبما أن الدلالة الإحصائية $SIG=0.00$ فإن معنوية. وبالتالي فإن العناصر الإدارية غير مفعلة إلى حد ما مما ينعكس على النسق الفني للوكالات التأمين الاجتماعي .

وهو ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية أن العناصر الإدارية تؤدي إلى تحقيق جوانب أخرى حين ذهب تايلور للقول أن تنفيذ العامل لأوامر القيادة دون نقاش يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى تؤدي الحوافز والمكاسب المادية إلى زيادة الأداء لدى العامل، نهيك أن الالتزام بالحمية التقنية في المنظمة يساهم في تفعيل النسق الفني.

بالإضافة إلى ما سبق تؤكد نظرية الإدارة العلمية إلى أن اعتماد المنظمة لبنية فوقية كبيرة تتصف بتدرج الهرمي للسلطة يؤدي إلى الوصول إلى نسق تسييري مفعّل مع التركيز على الأعمال والمهام في المنظمة باعتبار المركز هو الوحدة الأساسية داخلها. ومن جهة أخرى يؤكد أن اختيار العمال يخضع للمنافسة القائمة على الاستحقاق والجدارة، مع ضرورة اتجاه الأوامر داخل المنظمة من الأعلى إلى الأسفل ودون تغذية راجعة، لأن ذلك سيؤدي إلى طاعة الأوامر ويقلل من تدمر وشكوى العاملين، مع التركيز على البعد الفيزيقي للعامل في أداء العمل¹.

أما نظرية التقسيمات الإدارية لفايول فقد أكدت على أن الإشراف الديمقراطي الذي أساسها التفاهم والانسجام يؤدي إلى تحقيق الأهداف، فمن خلال المبدأ 14 نجد أن اللامركزية تحقق الأهداف للمنظمة وتقلل من الضغط على المراكز الأخرى، بالإضافة إلى أن وحدة التوجيه تؤدي إلى التقليل من التضارب في المنظمة وتحقق الانسجام².

¹- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص ص 80-81

²- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، (د ط)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 38-39.

الجدول رقم 26: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

➤ "العناصر الفيزيائية دور أساسي في تفعيل نسق التسيير في الوكالات المحلية العمومية

للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار".

المتغيرين	مجتمع الدراسة	قيمة (R) معامل الارتباط "سبيرمان"	الدالة الإحصائية (SIG)	مستوى الدالة
العناصر الفيزيائية نسق التسيير	116	0.42	0.00	دالة

بما أن معامل الارتباط $R=0.42$ أصغر من 0.5، وبالتالي فإن العناصر الفيزيائية ونسق التسيير توجد بينهما علاقة طردية ضعيفة، بمعنى أن الفرضية الجزئية الثانية: "العناصر الفيزيائية دور أساسي في تفعيل نسق التسيير في الوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار"، محققة بصفة ضعيفة في الواقع، وبما أن الدلالة الإحصائية $SIG=0.00$ فإن العلاقة معنوية طردية، وبالتالي فإن العناصر الفيزيائية غير كافية و شبه ملائمة لبيئة وكالات التأمين الاجتماعي مما ينعكس على نسق التسيير.

وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية حين خرج مايو من تجاربه بنتيجة مفادها أن للعامل متطلبات نفسية ودوافع تتعدى أحيانا الدوافع المادية، لذا فالعامل ليس مجرد آلة أو أداة تسعى الإدارة لتشكيلها بالكيفية التي تريدها تدفعها لتحقيق معدلات عالية من الإنتاج، بالإضافة إلى أن استماع الإدارة لمشاكل وشكاوي العاملين يؤدي إلى التقليل من حالة التذمر ورفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس على الإنتاجية بالزيادة وتأثير العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى الشيء الذي يرفع درجة رضا العاملين مما ينعكس على ارتفاع الإنتاج حتى في ظل ظروف العمل المتوسطة، وفي نفس السياق تساهم مجموعة العوامل والاجتماعية كالعلاقات الطيبة والشعور لمجموعة العمل وتحقيق الذات هي التي تدفع به إلى العمل وزيادة الإنتاجية وليس الحافز المادي فقط¹.

¹ -نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص ص 49-50.

الجدول رقم 26: يوضح اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

➤ : "العناصر الإدارية دور أساسي في تفعيل نسق التسيير في الوكالات المحلية العمومية

للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار".

المتغيرين	مجتمع الدراسة	قيمة (R) معامل الارتباط "سبيرمان"	الدالة الإحصائية (SIG)	مستوى الدالة
العناصر الإدارية	116	0.70	0.00	دالة
نسق التسيير				

بما أن معامل الارتباط $R=0.70$ أكبر من 0.5 ويقترب من 01، وبالتالي فإن العناصر الإدارية ونسق التسيير توجد بينهما علاقة طردية متوسطة، بمعنى أن الفرضية الجزئية الثالثة: "العناصر الإدارية دور أساسي في تفعيل نسق التسيير في الوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار"، محققة في الواقع، وبما أن الدلالة الإحصائية $SIG=0.00$ فإن العلاقة معنوية طردية، وبالتالي فإن العناصر الإدارية مفعلة إلى حد ما مما ينعكس على نسق التسيير للوكالات التأمين الاجتماعي.

وهو ما تدعمه نظرية التقسيمات الإدارية لفايول من خلال المبادئ 14 وهي:¹

-تقسيم العمل: والذي يشتمل على كافة الأنشطة سواء كانت فنية أم تسييرية.والذي يعمل على عدم التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات مما ينعكس على تفعيل نسق التسيير .

-السلطة والمسؤولية :فالأولى تعني الشرعية في إصدار الأوامر،أما الثانية فهي تعني الالتزام بانجاز المهام الموكلة للفرد العامل.فالسلطة لأبد لها أن تتساوى مع المسؤولية داخل التنظيم.الشيء الذي يؤدي إلى عدم التداخل بين المهام، مما ينعكس على تفعيل نسق التسيير حيث يصبح كل عضو من أعضاء التنظيم مسئول عن الأعمال التي يقوم بها دون التدخل في المهام أعضاء آخرين .

-الانضباط: والذي يعني احترام النظم واللوائح مع عدم عصيان الأوامر،فهو يوضح مدى التزام الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.مما ينعكس على تفعيل نسق التسيير من خلال الالتزام في أداء المهام وتكريس الرقابة الذاتية للعمال.

-وحدة الأمر : بمعنى تلقي المرؤوس للأوامر من مصدر واحد فقط والمتمثل في الرئيس المباشر.مما يبعد المنظمة عن الفوضى ويكرس لديها الانضباط وتفعيل أسلوب إشرافي أساسها الانسجام والتفاهم.

-وحدة التوجيه : وجود رئيس واحد ووضع خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.مما يؤدي إلى إحلال الاستقرار بين أعضاء التنظيم والابتعاد عن الأسلوب الإشرافي الفوضوي.

-خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: تقديم أهداف التنظيم على الأهداف الخاصة للأفراد العاملين فيه.مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي تفعيل نسق التسيير .

¹ -بن حمود سكيبة ،مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ،(د ط)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2012،ص ص 38-39.

- تعويض العاملين: تخصيص مقابل لكل عامل يتناسب مع الأعمال التي يؤديها داخل التنظيم.
- اللامركزية : تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.مما يساهم في تقليل الضغط على المستويات التنظيمية المختلفة ويعزز الرقابة.
- التدرج الرتبوي للسلطة: وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل،مع إمكانية فتح قنوات أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في الحالات الضرورية بالإضافة إلى تحديد الرؤساء المباشرين لكي لا يؤدي الأمر إلى حدوث الفوضى.ويساهم ذلك في تفعيل نسق اتصال قائم على الشفافية وتدفق المعلومة بسرعة على كافة أعضاء التنظيم.
- النظام : وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب بمعنى تناسب المنصب مع قدرات وكفاءة الشخص الذي يشغله.الشيء الذي ينعكس على تفعيل نسق التسيير من خلال زيادة الأداء وجودته.
- الإنصاف والمساواة : معاملة الأفراد داخل التنظيم معاملة واحدة تتضمن العدل وحسن النية ،الشيء الذي يحتم على الرؤساء والمعنيين الكثير من الخبرة.
- استقرار الأشخاص : يؤدي عدم استقرار العاملين في الأعمال الموكلة لهم سواء كانت تنفيذية أم تسييرية لحالات مرضية داخل التنظيم.
- المبادرة : تشجيع روح المبادرة لدى المرؤوسين من طرف الرؤساء يلزم هذا المبدأ الرؤساء داخل التنظيم فتح المجال أمام المرؤوسين لإبداء الرأي في العمل،وكذا فتح المجال أمامهم لتقديم أفكار جديدة لتحسين طرق انجاز العمل.

-روح الجماعة : على الرئيس أثناء مزاولته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته في العمل،مع تجنب تفريقها ففوة المجموعة تتجلى في الالتحام وتأمين روح الجماعة بتواجد اتصالات مكثفة داخل التنظيم¹.

ومن جانب آخر يؤكد فايول على الوظائف الإدارية التي تؤدي إلى تفعيل نسق التسيير من خلال التخطيط الذي يؤدي إلى ضبط خطط العمل وكذا التنظيم الذي يؤدي إلى الحفاظ على النشاط بين أعضاء التنظيم مما يوحد لديهم الانسجام والتفاهم،ومن جهة أخرى يؤكد على دور التنسيق في توحيد النشاط في المنظمة².

-نفس المرجع،ص ص 39- 40¹

²- ج.أ.كول،الإدارة: في النظرية والتطبيق،ترجمة:حسام الدين خضور،دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا،2014،ص 35.

ثامنا- الاستنتاج العام في ظل نتائج الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة فيمكننا عرض الاستنتاج العام لها وهو:

-سلطة المدير لا تعمل على تقييد حرية العمال في وكالات الضمان الاجتماعي والتوجيه يتيح لهم فرصة التعبير عن آراءهم وأفكارهم بنسبة 18.86%، مما يؤكد على أن علاقات العمل تتميز بالانسجام والاستقرار مما يدعم مبدأ الإدارة التشاركية التي تساهم في فض الصراعات الشيء الذي يحقق الفعالية.

-عدم تقاضي أجر إضافي والتخصص متوافق مع المنصب بنسبة 32.75 %، وهذا ما يوضح نقطتين أولهما غياب تفعيل الحوافز المادية في الوكالات بمعنى إهمال العنصر البشري ومتطلباته ورغباته الشيء الذي ينعكس على تدني الدافعية للعمل وبالتالي عرقلة تحقيق الفعالية، أما النقطة الثانية فتتجلى في العمل بالنموذج التسيير التقليدي القائم على نبذ روح التعاون والإبداع مما يضعف الفعالية.

-تشجيع رؤساء المصالح للمناقشة الجماعية وعملية التوجيه تتيح للعمال فرصة التعبير عن آراءهم وأفكارهم بنسبة 21.55 %، وهذا ما يؤكد على تبني وكالات الضمان الاجتماعي بما يسمى بالإدارة بالأهداف التي تتيح لكل عامل فرصة لتطوير عمل الوكالات مما يحقق الدافعية للعمل وتحقيق الذات من جهة و تحقيق الفعالية من جهة أخرى.

-انجاز العمال مهامهم في إطار مناصبهم وعدم تلقي ترقية بزيادة المجهود بنسبة 27.58%، الشيء الذي يؤكد على غياب الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إتباع أسلوب العامل كآلة الذي جاءت به

النظريات الكلاسيكية في التنظيم الداعي إلى تكريس التخصص بحيث يصبح العامل يعمل في ذلك المنصب إلى أن يغادر العمل .

-وجود إضاءة كافية في المكاتب والخضوع نادرا للمساءلة من طرف الرئيس المباشر بنسبة 16.37%، مما يؤكد على أن وكالات الضمان الاجتماعي تتوفر على عناصر فيزيقية كافية تعمل على مساعدة العامل على انجاز المهام الموكلة إليه بأريحية مما يحقق الفعالية.

-عدم توفر مصالح وكالات الضمان الاجتماعي على المكاتب المفتوحة ونادرا ما يوجه العمال صعوبة في فهم المعلومات التي يتلقونها بنسبة 23.28 %، الشيء الذي يؤكد على أن وكالات الضمان مازالت رهينة الاتصال الكتابي عن طريق المراسلات الإدارية بمعنى أنها لازالت في التسيير التقليدي ولم تواكب أنواع التسيير الجديدة القائمة النسق المفتوح في الاتصال حيث يصبح كافة العمال في احتكاك مباشر الذي يعزز الانتماء والشعور بأنهم يعملون كفريق واحد.

-توفر أجهزة الحاسوب على تطبيقات (برامج) والقرارات المتخذة دائما تعمل على تطوير وكالات التأمين بنسبة 20.68 %، ففي المقابلات التي أجريت مع بعض مسؤولي وكالات الضمان الاجتماعي صرحوا من خلالها أن الوكالات تعمل على تثبيت تطبيقات خاصة بمجال التأمين حتى يتمكن العمال من انجاز مهامهم بأريحية ودقة الشيء الذي يزيد من الأداء مما يحقق الفعالية في اتخاذ القرارات.

-مساعدة نظام الاتصال المعمول به في وكالات الضمان الاجتماعي على تلقي المعلومات والرئيس المباشر يحرص دائما على مراقبة العمل بنسبة 21.55%، بمعنى أن وكالات الضمان الاجتماعي مازالت تتبع نمط التسيير الكلاسيكي القائم على الاتصال الكتابي والجمود والروتين في تلقي المعلومة حيث نجد الرئيس في العمل يتبع نمط الرقابة الصارمة الشيء الذي قد يساهم في بروز نوع من الصراعات بينه وبين المرؤوسين.

-توفر البيئة التنظيمية للوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار على عناصر إدارية فعالة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 0.43، الشيء الذي يؤكد على إتباع هذه الوكالات لنمط التسيير التقليدي القائم للقوانين والإجراءات الصارمة.

-توفر البيئة التنظيمية للوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار على عناصر فيزيقية فعالة بمتوسط حسابي 2.06 وانحراف معياري 0.51، بمعنى أن وكالات الضمان الاجتماعي تهتم بالظروف الفيزيقيه و تهمل الجانب الإنساني في العمل وهو مادعت له نظرية الإدارة العلمية التي ترى في العناصر الفيزيقيه دور في زيادة الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية.

-توفر الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار على نسق تسيير جيد ومتوافق مع طبيعة عمل الوكالات بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.50.

-توفر الوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية ببلدية أدرار على نسق فني متسق وملائم لطبيعة الوكالات بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.48، وهو ما يؤكد أن وكالات الضمان الاجتماعي مازالت تتمسك بالنمط التسيير التقليدي القائم على الولاء التام لقوانين وإجراءات العمل.

-تحقق الفرضية الأولى على أرض الواقع بصورة ضعيفة والتي مفادها: " تؤدي العناصر الإدارية إلى تفعيل النسق الفني".

- تحقق الفرضية الثانية على أرض الواقع بصورة ضعيفة والتي مفادها: " تساهم العناصر الفيزيقيه في تفعيل نسق التسيير "

- تحقق الفرضية الثالثة على أرض الواقع بصورة قوية والتي مفادها: " تؤدي العناصر الإدارية إلى تفعيل نسق التسيير ".

خلاصة

من بين الجوانب التي يعول عليها الباحث في إثبات فرضيات دراستها الجانب الميداني الخاص بالموضوع الذي هو بصدد دراستها، إذ يلجأ الباحث فيه إلى تحديد مجالات الدراسة التي تتمثل في المجال المكاني الذي يراد إجراء الدراسة فيه، بالإضافة إلى تحديد المجال الزمني الذي أجريت الدراسة ضمنه، فدراستنا الحالية تم اختيار وكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي لتكون ميدان الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين المتواجدين في إطار الخدمة وذلك خلال الفترة من بداية سبتمبر 2020، بعدها تم اختيار جميع المبحوثين المتواجدين في وكالات المحلية للضمان الاجتماعي وبذلك تم اعتماد الحصر الشامل، وبعدها تم جمع الاستبيانات من ميدان الدراسة لتفريغها واستنتاج النتائج منها باعتماد على نظام spss.v23 من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان، وفي الأخير تم حساب الارتباط بين فرضيات الدراسة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان.

خاتمة

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده "ما هي طبيعة علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية؟"، وذلك من خلال التعرف على علاقة العناصر الإدارية المكونة للبيئة التنظيمية بالنسق التسييري، وكذا التعرف على علاقة العناصر الفيزيقية المكونة للبيئة التنظيمية بالنسق الفني، وأيضا التعرف على علاقة العناصر الإدارية المكونة للبيئة التنظيمية بالنسق التسييري، لتحقيق ذلك تم عرض ملخصا نظريا حول البيئة التنظيمية نهيك عن طرح نظري آخر حول الفعالية التنظيمية، لتكون هذه الفصول النظرية قاعدة للإجابة عن التساؤل الرئيسي بالاعتماد على ما تسفر عليه هذه الدراسة من نتائج من خلال الميدان المختار للدراسة ألا وهو وكالات الضمان الاجتماعي، حيث تم تخصيص هذه الوكالات لتكون ميدان للدراسة دون غيرها من مؤسسات المجتمع وذلك باعتبار هذه الوكالات لها دور هام في حماية النسق الداخلي للمجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات تأمين لأفراد المجتمع في حالة المرض والعجز وضمان حقوقه في معاشات التقاعد.

أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضيات نسبيا والتي جاءت كالآتي:

الفرضية الأولى للعناصر الإدارية دور متوسط في تفعيل النسق الفني بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار.

كما يتضح من خلال نتائج هذه الفرضية أن الوكالات المحلية للضمان الاجتماعي يوجد بها عناصر إدارية مفعلة قائمة على الإشراف الديمقراطي والتوجيه الذي أساسه العلاقات الإنسانية الجيدة.

كما أثبتت نتائج الدراسة تحقق الفرضية الثانية نسبيا، فعناصر الفيزيقية لها دور نسبي في تفعيل

نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى إثبات نسبي للفرضية الثالثة فقد بينت النتائج أن للعناصر الإدارية باعتبارها مكون للبيئة التنظيمية دور متوسط في تفعيل النسق التسييري. وبناءا على الفرضيات الثلاث يتضح أن للبيئة التنظيمية دور متوسط في بلوغ فعالية الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي.

وبناء على نتائج هذه الدراسة يمكن لنا القول أن البيئة التنظيمية غير مفعلة بالشكل الكافي لدى الوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي، والذي قد يعود إلى البقاء في نظام التسييري القديم القائم على القوانين والإجراءات القديمة وعدم فتح المجال لكسر روتين هذه القوانين والإجراءات الداعية إلى نبذ التجديد والتمسك بالقديم.

فالبيئة التنظيمية للوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي وما مرت به من مراحل تسييرية خاصة في طرق التنظيم، ومخلفات التسيير الاستعماري انعكست على البناء الداخلي لهاته الوكالات. وبناءا على ما تم التوصل إليه من هذه الدراسة من نتائج حول علاقة البيئة التنظيمية بفعالية المؤسسة الجزائرية يمكننا الخروج بتوصيات التالية:

- إعداد دراسات مشابهة للدراسة الحالية على مؤسسات جزائرية خارج إطار وكالات الضمان الاجتماعي، للتعرف على واقع الفعالية لدى هذه المؤسسات وعلاقتها بالبيئة التنظيمية.

- ضرورة إحداث تغييرات جذرية في بيئة عمل وكالات الضمان الاجتماعي بما يتوافق مع التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي.

- تفعيل دور العمال في وكالات الضمان الاجتماعي في المشاركة في التسيير.

- إعطاء نوعية من الحرية للعمال فيما يخص كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

- مشاركة كافة عمال وكالات الضمان الاجتماعي في الاجتماعات الحاصلة فيها دون الاقتصار على فئة معينة من العمال، حتى يتسنى لكافة العمال الاطلاع على ما يحدث داخل بيئة عملهم.
- تبني نظم جديدة في تسيير وكالات الضمان الاجتماعي قائمة على التجديد والتطوير.
- استخدام تجهيزات مكتبية حديثة تتوافق مع العمل المؤدى في الوكالات.
- السماح للعمال في إبداء آراءهم حول ما يحدث داخل وكالات الضمان الاجتماعي.
- تعميم نسق المكاتب المفتوحة داخل وكالات الضمان حتى تشجع بذلك الرقابة الذاتية.

قائمة

المصادر

والمرجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا-المصادر/

*القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم:سورة الشعراء ، الآية 137 ، رواية حفص.

*المعاجم والقواميس:

2. أبادي ،مجد الدين محمد ، القاموس المحيط،ط2،دار الكتب العلمية،بيروت،2007.

3. ابن منظور،لسان العرب،ج1،دار الحديث للطبع و نشر وتوزيع،القاهرة،2003.

4. أبو السيدة ،عبد الفتاح ، المرشد:معجم عربي-انجليزي عام،(د ط)،دار الشرق والغرب للنشر والتوزيع،الأردن،2013.

5. أبو مصلح ،عدنان ،معجم علم الاجتماع،(د ط)،دار أسامة للنشر والتوزيع،دار المشرق الثقافي،عمان،2010.

6. الخالدي ،إبراهيم ،معجم الإدارة،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2011.

7. الرازي ،محمد ،مختار الصحاح،(د ط)،المكتبة العصرية،بيروت،2009.

8. الشويكي ، سمير ،المعجم الإداري،(د ط)،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2010.

9. الصالح ،مصلح محمد ،الشامل : قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي -عربي ،ط1،دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع،الرياض،1999.

10. الغزالي ،أبو حامد ،إحياء علوم الدين،(د ط)،دار الجيل،بيروت،1990.

11. ابن منظور الأنصاري،لسان العرب،دار المعارف،بيروت،2007.

12. اللجمي ،أديب وآخرون،المعجم المحيط،ج3،ط2،مجمع اللغة العربية،القاهرة.
13. المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،ط2،دار المشرق ،بيروت ،2001.
14. بدوي ،عبد الرحمن ،الأخلاق النظرية،(د ط)،وكالة المطبوعات،الكويت،1975.
15. بودن ،ريمون و بوريكو ،فرانسوا ،المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،تر : سليم حداد،(د ط) ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،(د س).
16. حجازي ،سمير سعيد ،معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة ،ط1،دار الكتب العلمية،بيروت،2005.
17. حسيبة ،مصطفى ،المعجم الفلسفي،(د ط)،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2012.
18. صالح ،مصلح أحمد ،الشامل :قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية،ط1،دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع،الرياض،1999.
19. عطية ،جربي شاهين ،المعتمد:قاموس عربي-عربي،ط2،دار صادر،بيروت،2000.
20. غيث ،محمد عاطف ،قاموس علم الاجتماع،(د ط)،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،الإسكندرية،2006.
21. فيريول ،جيل،معجم علم الاجتماع،تر:أنسام الأسعد،دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر،بيروت،2011.
22. لالاند ،أندريه ،موسوعة لالاند الفلسفية،المجلد الأول،عويدات للنشر والطباعة ،لبنان،2008.
23. مجمع اللغة العربية،المعجم الوسيط،ج2،ط2،دار عمران،القاهرة،(د س).

ثانيا: المراجع

1. المراجع باللغة العربية

11. الكتب

23. أبو بكر، مصطفى، الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،(د ط)،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006.
24. أبو قحف ، عبد السلام ، أساسيات الإدارة،(د ط)،الدار الجامعية، بيروت ،1955.
25. أبو قحف ، عبد السلام ،اقتصاديات الأعمال،(د ط) ،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 1993.
26. أحمد ،محمد سمير، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2009.
27. الزعبي،علي فلاح ، بن بريكة،عبد الوهاب،مبادئ الإدارة :الأصول والأساليب العلمية،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2013.
28. السروجي ،طلعت مصطفى ،التخطيط الاجتماعي:نظريات ومناهج،ط1،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،2013.
29. السكارنة ،بلال خلف،أخلاقيات العمل ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،2016.
30. السلمي ،علي ،السلوك الإنساني في منظمات الأعمال،(د ط)،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة ،1995.
31. السلمي ،علي ،تطور الفكر التنظيمي ،(د ط) ،وكالة مطبوعات،الكويت، 1975.

32. السنفي، عبد الله، العريقي، منصور، الإدارة، ط3، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2012.
33. الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
34. الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
35. الشواف، سعيد علي، قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح، معهد الإدارة العامة، الرياض. (د س).
36. الصائغ، نبيل دنون، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011.
37. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، (د ط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، (د س).
38. الطجم، عبد الله، السواط، طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
39. الطويل، هاني، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
40. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (د ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
41. العطار، هاني وجيه، التجارة الالكترونية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.

42. العميان ،محمود ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2005.
43. العيسوي ،عبد الرحمن محمد، علم النفس والإنتاج،ط2، دار المعرفة الجامعية،مصر ،2003.
44. الغالبي ،طاهر ، العامري ، صالح ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،ط1،دار وائل للنشر،الأردن،2005.
45. القريوتي،محمد قاسم ،نظرية المنظمة والتنظيم،(د ط)،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2000.
46. الكرخي ،مجيد ،التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة swot،(د ط) ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن،2016.
47. الكرخي ،مجيد ،التخطيط الاستراتيجي:عرض نظري وتطبيقي،(د ط)،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2016.
48. الكلاله ،طاهر محمود ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ،ط1،دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن،2008.
49. اللوزي ،موسى ،التنظيم و إجراءات العمل،ط2،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
50. المدهون ،موسى ، الجزراوي، إبراهيم ،تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور،المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان،1995.
51. المرهضي ،سنان غالب،نظرية المنظمة،ط1،مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي،عمان،2013.
52. المصري ،سعيد محمد ،التنظيم والإدارة :مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، (د ط)،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.

53. المصري ،مصطفى ،التخطيط الاستراتيجي ،(د ط)،دار التعليم الجامعي،الإسكندرية ،2015.
54. النعيمي ،صلاح ،الإدارة،(د ط)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2008.
55. الوادي محمود ، الوادي ، بلال ، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،ط1،دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان،2011.
56. بن نوار ،صالح ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،(د ط)،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة-الجزائر،2006.
57. بني حمدان ،خالد محمد، إدريس ،وائل محمد،الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،(د ط)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009.
58. بوحوش،عمار،الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة،ط2،دار البصائر للنشر والتوزيع،الجزائر،2008.
59. بومخلوف،محمد ،التنظيم الصناعي والبيئة ،ط1،شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2001.
60. تي مانيسون ،مايكل، امايفانسيفش، جون ،كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي ،تر: هشام عبد الله ،(د ط)،الأهلية،عمان،1990.
61. جمال الدين محمد مرسي وآخرون ،التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ،(د ط)،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1999.
62. جونز ،غاريت ،هيل، تشالز ،الإدارة الإستراتيجية ،تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال ،ج1،(د ط)،دار المريخ للنشر،الرياض،2001.
63. خليل ،موسى ،الإدارة المعاصرة:المبادئ-الوظائف-الممارسة،ط1،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان،2005.

64. دودين ،أحمد يوسف ،منظمات الأعمال المعاصرة:الوظائف والإدارة ،ط1،الأكاديميون للنشر والتوزيع،الأردن،2014.
65. سفاري،ميلود،الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة،دراسات في المنهجية،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011..
66. سكيبة ،بن حمود ،مدخل للتسيير والعمليات الإدارية،(د ط)، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2012.
67. سلاطونية ،بلقاسم وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،2015.
68. سي يوسف،باية ، سي يوسف ،جميلة ، الطرق الكمية في قياس الرأي العام،الوسيط في الدراسات الجامعية،ج14،دار هومة للنشر والتوزيع،الجزائر،2007.
69. شريف، علي ،الإدارة المعاصرة،(د ط)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية ،1995.
70. صالح،أبو القاسم عبد القادر وآخرون،المرشد في إعداد البحوث والدراسات العلمية،ط1،مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2001.
71. عبد الحميد ،رشيد و الحيازي، محمود ،أخلاقيات المهنة،ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،1985.
72. عبد الرحمن،عبد الله،علم اجتماع الصناعي،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،1999.
73. عبد الغفار ،حنفي ،أساسيات إدارة المنظمات ،(د ط)،المكتب العربي الحديث، القاهرة،(د س).

74. عبد الغني ،علاء الدين ،إدارة المنظمات،ط1، دار صفا للنشر والتوزيع ،عمان،2011.
75. عبد الوهاب ،أحمد جاد ،السلوك التنظيمي :دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ،(د ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،1996.
76. عبيدات ،محمد وآخرون،منهجية البحث العلمي:القواعد والمراحل والتطبيقات،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،الجامعة الأردنية،1999.
77. عدون ،ناصر دادي ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي :دراسة نظرية وتطبيقية،(د ط)،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2003.
78. عقيلي ،عمر ، المومني، قيس ،نظرية المنظمة والتنظيم ،(د ط)، دار زهران للنشر والتوزيع ،2009.
79. علام ،اعتماد محمد ،دراسات في علم الاجتماع التنظيمي،ط1،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،1994.
80. عليان،ربحي مصطفى، غنيم ،عثمان محمد، أساليب البحث العلمي:النظرية والتطبيق، ط5،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2013.
81. عوض ،عامر ،السلوك التنظيمي الإداري،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2007.
82. غربي ،علي ، نزار،يمينة ،التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ،مخبر علم الاتصال للبحوث والترجمة،الجزائر،2002.
83. غياث ،بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات،(د ط)،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015.
84. غياث، بوفلجة ،مقدمة في علم النفس التنظيمي،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006.

85. قاسيمي، ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
86. قاصدي، فايزة، أخلاقيات المهنة في مجال العقود الإدارية: دراسة مقارنة، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
87. كيران، جازية، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
88. مسعداوي، يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
89. معمر، عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.
90. ناصر، إبراهيم، التربية الأخلاقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
91. نجم، نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (د ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
92. نجم، نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، (د ط)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
93. واضح، راشد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، (د ط)، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر .

2 1 . الأطروحات

94. قجة، رضا، فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة- دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز

- باتنة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008.
95. بن رحمون، سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (قطب شتمة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014/2013.
96. خير الدين، موسى، النجار، محمود، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية بدعم من مدير المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

1 3 . المقالات والتقارير

97. بن يمينة، خيرة، بن يمينة، فاطيمة الزهراء، أثر البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت SCIS سعيده، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2019.
98. بلقواس، زرفة، مناصرية، ميمونة، أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي بين الترسخ الذاتي والنظامي، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، جويلية 2016.
99. رضويي خوين، سندس، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، جامعة بغداد، فيفري 2009.
100. عون الله، صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع والخمسون، الرياض، 1987.
101. محجر، ياسين، «القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي» مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة محمد خيضر بسكرة، سبتمبر 2017.

2. المراجع باللغة الأجنبية

104. D. HAMBRICK ,**OPERATIONALIZING THE CONCEPT OF BUSINESS LEVEL STRATEGY IN RESEARCH** ,ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW,VOL5,1980.
105. Jacques sauret , " **efficacité de l'administration et service à l'administration :les enjeux de administration électronique**" ,revue français d' administrative ,n :110,2004.
106. Laurence luhmann Ortega et al, **stratègor**, Dunod, paris ,2013 .
107. NAAYANAN.V.K ,NATH.R,**ORGANIZATION THEORY:ASTRATEGIC APPROACH**,RICHARD D,IRWIN,INC,BURR RIDGE,3,1993.
108. PAUL SWAMIDASS, **ENCYCLOPEDIA OF PRODUCTION AND MANUFACTURING MANAGEMENT**,KLUWER AKADEMIC PUBLISHERS , BOSTON, 2000.
109. RICHARD DAFT,**ORGANIZATION THEORY AND DESIGN**, SOUTH WESTERN COLLEGE,U.S.A,2001.
110. S.ROBINS, **ORGANIZATION THEORY :CONSTRUCTION,DESIGN AND APPLICATIONS** , 3ed, PRENTICE HALLE,INC ENGLEWOOD CLIFFS.N,1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استبيان بحث

أخي العامل أختي العاملة.... أما بعد

في إطار انجاز أطروحة دكتوراه ل م د يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد الحصول على معلومات تفيد موضوع الأطروحة بعنوان: " البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالوكالات المحلية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار-".

المعلومات التي تقومون بإدلاء بها ستحظى بسرية وستستخدم لأغراض علمية لا غير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع ضرورة وضع العلامة في اختيار واحد لا غير.

تحت إشراف:

د. شايب ذراع ميديني

إعداد الطالب:

عبد القادر حبيتر

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

عقد العمل: محدد المدة غير محدد المدة

وكالة الضمان الاجتماعي: CSNOS CNAS صندوق التقاعد

أقدمية العمل:

المحور الأول: مدى استيفاء وكالات الضمان الاجتماعي لعناصرها الإدارية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا	أبدا
01	يشجعك رئيسك المباشر على المناقشة الجماعية لأساليب العمل				
02	تتاح لك فرصة المشاركة في الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة .				
03	تعمل سلطة المدير على تقييد حريتك				

				داخل المؤسسة.	
				04 تعمل الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة على مساعدتك في انجاز مهامك بأريحية.	
				05 تعد اللوائح الإعلامية المعمول بها إحدى وسائل التواصل بينك وبين المؤسسة لتنفيذ العمل.	
				06 تعمل النظم واللوائح على تدليل الصعوبات التي تواجهه أثناء تأدية عملك .	
				07 تعمل اللوائح الإعلامية على عرقلة العمل الذي تؤديه .	
				08 تساعدك قوانين المؤسسة على تنفيذ مهامك بأريحية.	
				09 تعمل قوانين المؤسسة على مساعدتك في انجاز عملك بحرية	
				10 تعمل على انجاز المهام الموكلة لك في إطار المنصب الذي تشغله	

				11	توكل لك مهمة انجاز أعمال أخرى خارج إطار منصبك.
				12	يتوافق تخصصك مع متطلبات المنصب الذي تشغله.
				13	يعمل رئيسك المباشر على توجيه سلوكك بما يتوافق مع متطلبات العمل .
				14	يعمل رئيسك المباشر على استدراك النقائص التي تعاني منها في العمل.
				15	يساعدك نظام الاتصال المعمول به داخل المؤسسة على تلقي المعلومات من كافة المصالح.
				16	يبيدي رئيسك المباشر اهتمام باقتراحات والآراء التي تدلي بها في إطار عملك.
				17	يعمل رئيسك المباشر على تشجيع العمل الجماعي داخل المصلحة.
				18	تتميز علاقتك برئيسك المباشر بالانسجام والتفاهم .

				19 يتخلل العلاقة التي تربطك بزملائك الانسجام والتفاهم .
				20 تعمل على مساعدة زملائك على تأدية بعض الأعمال .
				21 تحبذ انجاز الأعمال في شكل فريق داخل المؤسسة .
				22 يتوافق الأجر الذي تتقاضاه مع العمل الذي تؤديه .
				23 تتقاضى أجر إضافي عندما تبذل في العمل

المحور الثاني : للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل النسق الفني بالوكالات المحلية العمومية للضمان

الاجتماعي ببلدية أدرار.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا	أبدا
24	يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على إضاءة كافية .				

				يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على منافذ كافية للتهوية	25
				يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على مكيفات كافية تغطي احتياجاته .	26
				يتوفر المكان الذي تعمل فيه على تجهيزات مكتبية كافية لانجاز العمل .	27
				تخضع التجهيزات الخاصة بالمكتب الذي تعمل فيه لتحديث كلما دعت الضرورة لذلك	28
				تتوافق الأجهزة المكتبية المتواجدة بمكان عملك مع متطلبات العمل الذي تقوم به.	29
				يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على جهاز حاسوب	30
				جهاز الحاسوب المتواجد في المكتب الذي تعمل فيه مزود بشبكة الانترنت	31
				يتوفر جهاز الحاسوب المتواجد في المكتب الذي تعمل فيه على تطبيقات تساعدك على انجاز مهامك بدقة وجودة	32

				عالية.	
				يساعدك جهاز الحاسوب على إنجاز عملية التنفيذ بأريحية.	33
				يتوفر المكتب الذي تعمل فيه على طابعة أوراق .	34
				المصلحة التي تعمل فيها مزودة بطابعة أوراق مشتركة.	35
				تساعدك شبكة الانترنت على تسهيل عملية تبديل الوثائق مع المصالح الأخرى.	36
				تساعدك شبكة الانترنت على تسهيل عملية تبديل الوثائق مع المؤسسات ذات علاقة بنشاط المؤسسة	37
				يتوفر المكاتب الذي تعمل فيه على خزانة حفظ الوثائق.	38
				تستعين في حفظ الوثائق الخاصة بالعمل في أرشيف المؤسسة.	39
				تعمل على حفظ وثائق العمل في الأرشيف الالكتروني المتواجد على مستوى	40

				حاسوب المكتب.
				41 تتميز المصلحة التي تعمل بها بوجود المكاتب المفتوحة.

المحور الثالث: للعناصر الفيزيائية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية

للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا	أبدا
42	تتيح لك المؤسسة فرصة التعبير عن آرائك ومشاكلك .				
43	تجمعك برئيسك المباشر علاقة الاحترام والتعاون.				
44	يعمل رئيسك المباشر على مساعدتك في حل المشكلات التي تتعرض لها أثناء تواجدك في المؤسسة.				
45	تبدي معارضة للأوامر التسلطية التي يصدرها رئيسك المباشر.				

				46	يعمل رئيسك على توجيهك أثناء القيام بمهامك
				47	تواجهك صعوبة الاتصال مع رئيسك في العمل
				48	يعمل رئيسك المباشر على إشراكك في اتخاذ القرارات
				49	تخضع للمساءلة من رئيسك المباشر عند تقصيرك في انجاز العمل.
				50	يعمل رئيسك المباشر على اطلاعك على القوانين المستجدة في المؤسسة.
				51	يكون اطلاعك الدائم على قوانين المؤسسة عن طريق لوحة الإعلانات.
				52	تعمل الاجتماعات التي تحضرها على اطلاعك بقوانين المؤسسة .
				53	تواجهك صعوبات في فهم المعلومات التي تتلقاه .
				54	تساهم في تقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل. .

				55	تؤدي القرارات التي تتخذها في العمل إلى تطوير المؤسسة .
				56	تبدي معارضة للقرارات التي تقوم الإدارة بإصدارها.
				57	القرارات التي تتخذها تخضع للتقييم من طرف المسؤولين في المؤسسة .

المحور الرابع: للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا	أبدا
58	تحصلت على منصب عمل في المؤسسة عن طريق نجاحك في مسابقة التوظيف				
59	تحصلت على منصب عمل في المؤسسة عن طريق وكالة التشغيل.				

				60	تحصلت على منصب عمل في المؤسسة عن طريق طلب شخصي
				61	تحصلت على منصب عمل في المؤسسة عن طريق الوصاية من طرف أحد الأشخاص
				62	يتوافق المنصب الذي تشغله مع تخصصك
				63	يعمل المدير على المراقبة الدائمة للأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة
				64	يعمل رئيسك المباشر على المراقبة الدائمة للأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة
				65	تعمل إدارة الموارد البشرية على المراقبة الدائمة الأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة
				66	تعد الرقابة في نظرك إحدى وسائل التهديد والعقاب في المؤسسة
				67	يسترشد العمال ببعضهم لإنجاح عملية

				التوجيه داخل المؤسسة	
				تتيح لك عملية التوجيه المتبعة داخل المؤسسة فرصة التعبير عن آرائك وأفكارك	68
				سبق لك وأن ترشحت للترقية لمنصب أعلى داخل المؤسسة	69
				تعمل المؤسسة على ترقيةك إلى منصب أعلى عند قيامك بمجهودات إضافية	70
				تترقى إلى منصب أعلى كلما قمت بزيادة وتيرة العمل	71

دليل المقابلة:

مع:.....
بتاريخ:...../...../.....المدة الزمنية:.....
الهدف من المقابلة:.....
الجلسة رقم:.....

1- ما هو تقييمك للوائح والقوانين الجاري العمل بها داخل المؤسسة؟

.....

2- في رأيك ما هي المعايير التي تأخذ بها المؤسسة أثناء توظيف العمال؟

.....

3- ما هي السلطة التي يخضع لها منصبك في العمل؟

.....

4- كيف ترى استقرار أعمال المؤسسة؟

.....

5- في رأيك هل العمال المتواجدين يعد كافي لاستكمال العملية التسييرية في المؤسسة؟

6- كيف تقيم استخدام المؤسسة لمواردها؟

.....

7- كيف ترى إقبال زملائك على العمل؟

.....

8- هل سبق لك وأن فكرت في تغيير المؤسسة أو منصب عملك؟

.....

9- قبل التحاقك بالمؤسسة ما هي الصورة التي كانت لديك عنها؟ وهل تغيرت نظرتك للمؤسسة بعد

الالتحاق بها؟

.....

10- كيف تقيم الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها؟ وما هو الغالب عليها؟

.....

11- كيف ترى علاقة زملائك في العمل؟ وهل تتعدى إلى أكثر من علاقة عمل؟

.....

12- في رأيك هل يجوز للعامل استخدام ممتلكات المؤسسة لتلبية حاجاته الشخصية أو لتقديم

خدمة خارج إطار العمل؟

.....

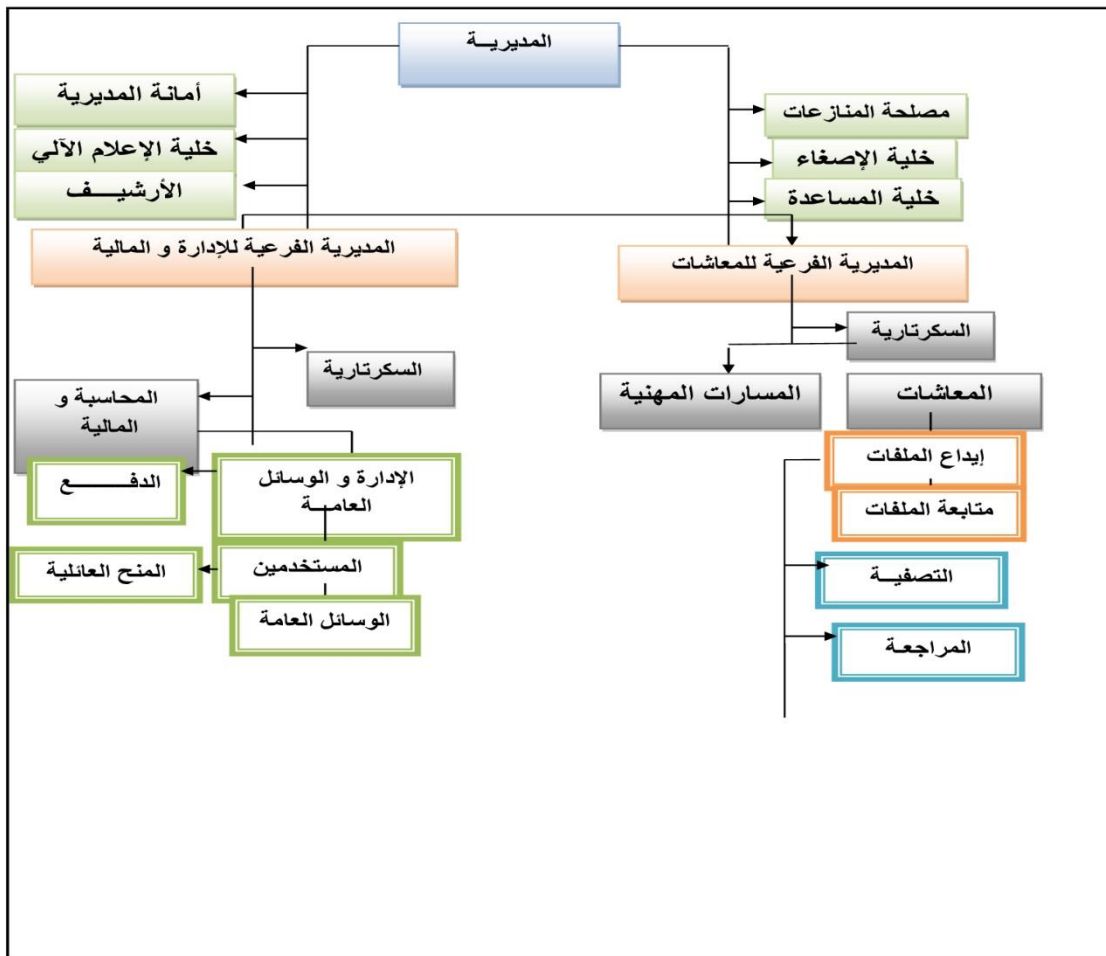
13- ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة في التوظيف؟

.....

14- ما هي المعايير التي تستخدمها المؤسسة في الترقية؟

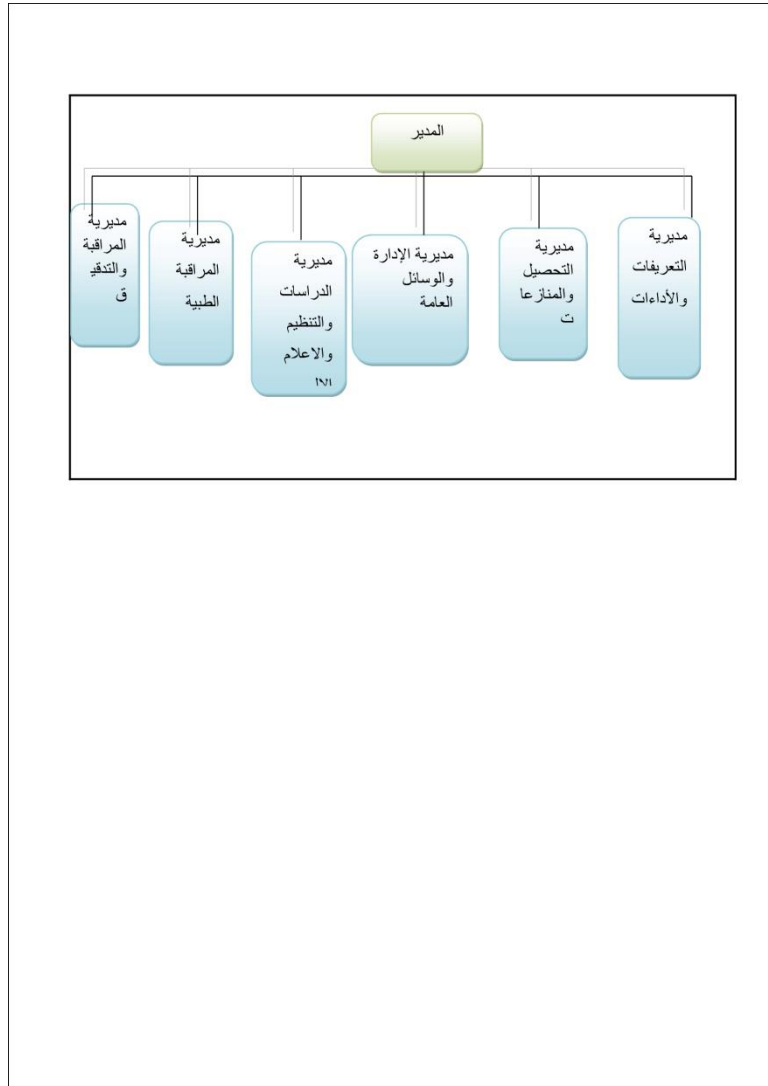
.....

الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة أدرار



المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتقاعد ببلدية أدرار

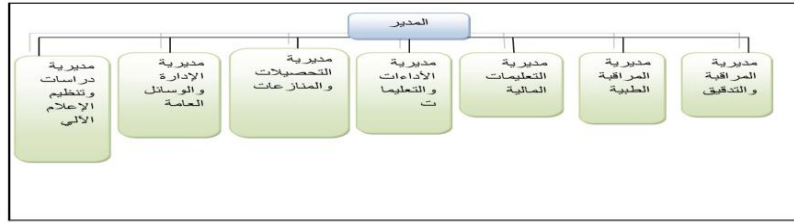
الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير

الأجراء



المصدر: مستخرج من وثائق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء

الجامعة	الرتبة	المحكم
جامعة بسكرة	محاضر أ	د.شايب ذراع ميدني
جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ زرفة بلقوس
جامعة أدرار	محاضر أ	د.أحمد لعريبي
جامعة أدرار	محاضر أ	د.بوزيد علي
جامعة أدرار	محاضر أ	د.أسماء باشيخ
جامعة أدرار	محاضر أ	د.مسعد فتح الله
جامعة أدرار	أستاذ	أ.د/ رضا نعيجة

إلى السيد/ مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعامل الأجراء لولاية أدرار

السيد/ حبيتر عبد القادر

طالب دكتوراه

حي المستقبل - أدرار -

الموضوع: طلب تقديم تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية.

يسعدني أن أطلب من سيادتكم الموقرة طلبي هذا، والمتمثل في طلب تقديم تسهيلات
لإجراء دراسة ميدانية في إطار انجاز أطروحة دكتوراه ل م د تخصص علم اجتماع التنظيم
والعمل المسجل بجامعة بسكرة تحت عنوان: " البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة
الجزائرية".

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

إمضاء المعني



إلى السيد/ مدير صندوق التقاعد لولاية أدرار

السيد/ حبيتر عبد القادر

طالب دكتوراه

حي المستقبل - أدرار -

الموضوع: طلب تقديم تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية.

يسعدني أن أطلب من سيادتكم الموقرة طربي هذا ،والمتمثل في طلب تقديم تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية في إطار انجاز أطروحة دكتوراه ل م د تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل المسجل بجامعة بسكرة تحت عنوان : " البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية".

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

إمضاء المعني



ملخص الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل " ما طبيعة علاقة البيئة التنظيمية بفعالي المؤسسة الجزائرية؟"

، وللإجابة على هذا التساؤل تم بناء الفرضيات التالية:

- للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل النسق الفني بالوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار .

- للعناصر الفيزيائية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار .

- للعناصر الإدارية علاقة بتفعيل نسق التسيير بالوكالات المحلية العمومية للتأمينات الاجتماعية بلدية أدرار .

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة معرفة العلاقة التي تربط أبعاد كل من متغيرات الدراسة مع بعضها.

- السعي وراء معرفة العلاقة بين العناصر الإدارية بالنسق الفني.

- محاولة معرفة العلاقة بين العناصر الفيزيائية بالنسق التسيير.

- محاولة إيجاد علاقة تربط بين العناصر الإدارية ونسق التسيير.

تم اختيار وكالات الضمان الاجتماعي العمومية التابعة لبلدية أدرار لتكون ميدان الدراسة، والمتمثلة في ثلاثة وكالات محلية وهي: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، و الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، و الصندوق الوطني للتقاعد، حيث تم إجراء مسح

شامل عليها مجتمعة حيث بلغ عدد العمال فيهم 116 مفردة. وبغيت تنفيذ الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة لما له القدرة على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، أما عن أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات من الميدان المدروس، والمقابلة كأداة مساعدة في جمع المعلومات قصد التعمق والحصول على معلومات إضافية من شأنها المساهمة في إثراء نتائج الدراسة.

لغرض تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبيان فقد اعتمد في ذلك برنامج spss.v23 من خلال حساب صدق وثبات محاور الاستبيان واستخراج الجداول البسيطة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، بالإضافة إلى استخراج الجداول المركبة وكذا حساب المتوسط الحساب والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان، ليتم في الأخير إيجاد العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

-وجود علاقة طردية ضعيفة تربط بين العناصر الإدارية والنسق الفني بمعامل ارتباط يساوي 0,47.

-وجود علاقة طردية ضعيفة تربط بين العناصر الفيزيائية و نسق التسيير بمعامل ارتباط ضعيف يساوي 0,42.

-وجود علاقة طردية قوية تربط بين العناصر الإدارية و نسق التسيير بمعامل ارتباط قوي يساوي 0,70.

وبالتالي تحقق الفرضية الأولى والثانية على أرض الواقع بصورة ضعيفة، ومن جهة أخرى تحقق الفرضية الثالثة بصورة قوية على أرض الواقع، بمعنى أن البيئة التنظيمية تساهم في تحقيق فعالية وكالات الضمان الاجتماعي بصورة ضعيفة.

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها :

-إعداد دراسات مشابهة للدراسة الحالية على مؤسسات جزائرية خارج إطار وكالات الضمان الاجتماعي، للتعرف على واقع الفعالية لدى هذه المؤسسات وعلاقتها بالبيئة التنظيمية.

-ضرورة إحداث تغييرات جذرية في بيئة عمل وكالات الضمان الاجتماعي بما يتوافق مع التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي.

-تفعيل دور العمال في وكالات الضمان الاجتماعي في المشاركة في التسيير.

-إعطاء نوعية من الحرية للعمال فيما يخص كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

-مشاركة كافة عمال وكالات الضمان الاجتماعي في الاجتماعات الحاصلة فيها دون الاقتصار على فئة معينة من العمال، حتى يتسنى لكافة العمال الاطلاع على ما يحدث داخل بيئة عملهم

ABSTRACT

This study started from the question, "What is the nature of the relationship of the organizational environment with the activities of the Algerian institution?" To answer this question, the following hypotheses were constructed:

- The administrative elements have a fundamental role in activating the technical arrangement in the local public agencies for social insurance in the municipality of Adrar.
- The physical elements have a fundamental role in activating the management system in the local public agencies for social insurance in the municipality of Adrar.

The administrative elements have a fundamental role in activating the management system in the local public agencies for social insurance in the municipality of Adrar.

The study aimed at the following:

- Trying to find out the relationship that links the dimensions of each of the study variables with each other.

The pursuit of knowledge of the relationship between the administrative elements in the technical format.

- Trying to find out the relationship between the physical elements in the management pattern.

An attempt to create a relationship between the administrative elements and the management system.

The public social security agencies of the municipality of Adrar were chosen as the field of study, represented by three local agencies: the

National Fund for Social Security for Wage Workers, and the National Fund for Social Insurance for Non-Wage Workers, And the National Retirement Fund, where a comprehensive survey was conducted on it together, where the number of workers among them reached 116. In order to implement the study, the descriptive method was used in the study because it has the ability to describe the phenomenon as it is in reality. As for data collection tools, the questionnaire was used as a tool Key in gathering information from the studied field, and the interview as an aid in gathering information in order to delve into and obtain additional information that would contribute to enriching the results of the study.

The study concluded a set of results as follows:

The existence of a weak direct relationship between the administrative and technical coordination elements, with a correlation coefficient of 0.47.

The presence of a weak direct relationship between the physical elements and the routing pattern with a weak correlation coefficient of 0.42.

The existence of a strong direct relationship between the administrative elements and the management system, with a strong correlation coefficient of 0.70.

Consequently, the first and second hypotheses are weakly achieved on the ground, and on the other hand the third hypothesis is achieved in a strong way on the ground, meaning that the regulatory environment contributes to achieving the effectiveness of social security agencies in a weak way.

Through the conclusions reached, the study came out with a set of recommendations, including:

-Preparing studies similar to the current study on Algerian institutions outside the framework of social security agencies, to identify the reality of the effectiveness of these institutions and their relationship with the regulatory environment.

-The necessity of making fundamental changes in the work environment of social security agencies in line with developments at the national and international levels.

Activating the role of workers in social security agencies in participating in management.

-Giving workers a certain freedom of how to carry out the tasks assigned to them.

The participation of all workers of the social security agencies in the meetings that take place in them, without limiting them to a specific category of workers, so that all workers are aware of what is happening within their work environment.