

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الإستشفائية العمومية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية
لخضر بوزيدي - برج بوعريريج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

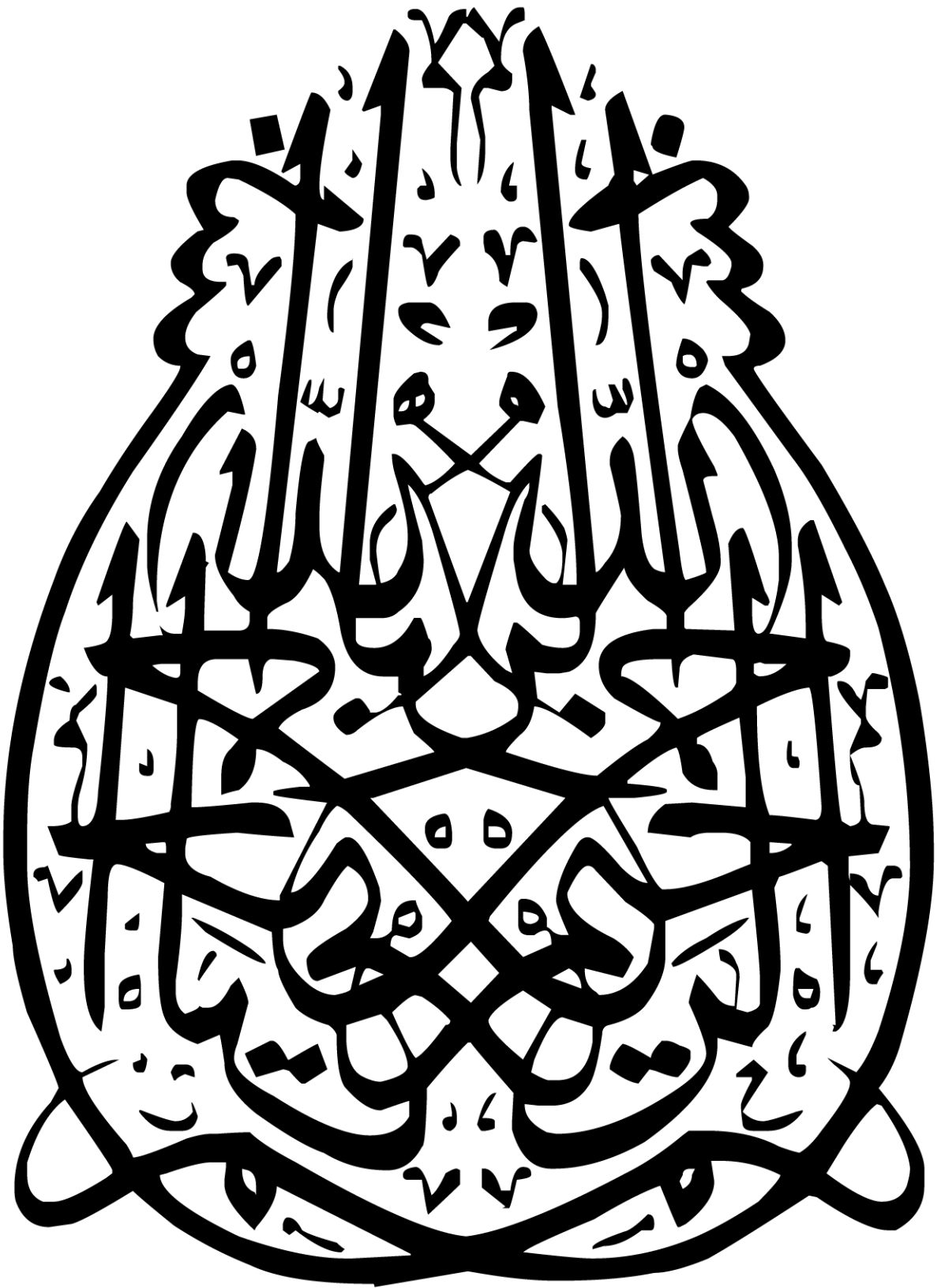
عوارم مهدي

من إعداد الطالبان:

- بن موسى سليمة

- رواج ريمة

السنة الجامعية : 2019/2020



شكر و تقدير

يقول المولى عز و جل في محكم تنزيله ((لئن شكرتم لأزيدنكم)) صدق الله العظيم

نحمد الله سبحانه و تعالى ﷻ الذي وفقنا في اتمام هذا العمل حمدا كثيرا مباركا.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذ الفاضل " عوارم مهدي" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث

نسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

و كذلك نشكر كل من ساعدنا على اتمام هذا البحث و قدم لنا العون و مد لنا يد المساعدة و زودنا

بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث كذلك نتقدم بالشكر الى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا

المساعدات و التسهيلات و الأفكار و المعلومات فلهم منا الشكر و نتوجه بالشكر الى جميع أساتذة

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي على النصائح و التوجيهات التي

قدموها لنا في سنوات الدراسة و الى كل موظفين و اداريين و طلبة و عمال كلية العلوم الاجتماعية

و الانسانية

و الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في تشجيعنا و مساعدتنا و لو بكلمة طيبة

و شكرنا الموصول الى أعضاء لجنة المناقشة لتفضيلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة و اننا

على أمل و ثقة بأن تغني ملاحظاتهم السديدة الرسالة و نسهم في رفع شأنها

كما نتقدم بوافر الشكر و الامتنان الى أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي الى الجامعة

ففرس
المختويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ. ب	مقدمة.....
	الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المفاهيمي
04	تمهيد:
05	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: فرضيات الدراسة
09	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
16	سابعاً: الدراسات السابقة
29	ثامناً: المقاربة النظرية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التنظيم الإداري
34	تمهيد:
35	أولاً: ماهية التنظيم الإداري
35	1. لمحة تاريخية عن التنظيم
36	2. خصائص التنظيم الإداري
37	3. أهمية التنظيم الإداري
38	ثانياً: مبادئ و أنواع التنظيم
45	ثالثاً: نظريات التنظيم
65	رابعاً: أهداف التنظيم
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مدخل للمؤسسات العمومية الإستشفائية
68	تمهيد:
68	أولاً: ماهية المستشفيات

69	1. لمحة تاريخية عن المستشفى
70	2. تعريف المستشفى
70	3. وظائف المستشفى
72	4. أنواع المستشفيات
75	ثانيا: الإطار القانوني و التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر
75	1. الإطار القانوني للمؤسسات الاستشفائية العمومية
76	2. الإطار التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية العمومية
77	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمستشفيات في الجزائر
77	1. ماهية الهيكل التنظيمي
78	2. أبعاد الهيكل التنظيمي
79	3. أهمية الهيكل التنظيمي
80	4. أنواع الهياكل التنظيمية
82	خلاصة الفصل
84	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
85	تمهيد:
85	أولاً: مجالات الدراسة
86	1. المجال الجغرافي
86	2. المجال البشري
86	3. المجال الزمني
86	ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة
88	ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية
90	رابعا: عينة الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
96	الاقتراحات و التوصيات
97	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

يشتمل التراث السوسيولوجي على عدة مواضيع هامة جديرة بالدراسة من قبل الباحثين في حقل علم الاجتماع، خاصة منها المواضيع ذات الصلة بالإدارة، هذه الأخيرة التي يعد وجودها أمر حتمي في كل المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها، فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية والضرورية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة لتكفل بتقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

تندرج تحت الإدارة عدة مجالات منها . التنظيم . الذي يعتبر عملية توجيه مستمرة بالعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة ثم تسطيرها من قبل، لذلك فهو عملية منهجية يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها، كما أنها أهم وظيفة إدارية في المؤسسة لأنها طريقة ترتيب وإسناد العمل للأفراد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

فالتنظيم إذا مهما كان هدفه فهو بحاجة إلى الإدارة، ومن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين على تقديم الأصول والمبادئ الإدارية العامة لدارسي الإدارة والعاملين في ميادينها، ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي، حيث تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين الإدارة الناجحة والإدارة الغير ناجحة داخل أي مؤسسة لا يرتبط بمدى توافر الموارد، الإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما يتمثل في وجود تنظيم إداري فعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ويمكن من تحقيق التعاون بين مختلف أعضاء الإدارة داخل المؤسسة.

ولما كان من الضروري الاهتمام بالجانب المؤسسي في الجزائر، إرتئينا في هذه الدراسة المتواضعة بتسليط الضوء على فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة الإستشفائية العمومية كونه القطاع المهم الذي يجب أن نولي له أهمية كبيرة.

وللخوض أكثر في تحليل فعالية التنظيم الإداري فالمؤسسة الإستشفائية العمومية، تم تقسيم الدراسة إلى 4 فصول رئيسية وسوف نعرض محتواها كالاتي.

الفصل الأول: يتناول موضوع دراسة وتم التطرق فيه إلى الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: فيتعلق الأمر بالإطار النظري للدراسة حيث تم التناول فيه، لمحة تاريخية عن التنظيم، خصائصه، أهميته، مبادئه، أهم نظرياته، أهدافه.

الفصل الثالث: وتم التناول فيه مدخل للمؤسسات العمومية الإستشفائية حيث تضمن لمحة تاريخية عن المستشفيات، وظائف المستشفى وأنواعه، وكذا الإطار القانوني والتنظيمي لهذه المؤسسات في الجزائر، وأيضا تضمن هذا الفصل الهيكل التنظيمي للمستشفيات فيالجزائر.

الفصل الرابع: فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة (مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة)

الفصل الأول

موضوع الدراسة و إطارها المفاهيمي

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً : أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : فرضيات الدراسة

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : تحديد المفاهيم

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً : المقاربة النظرية

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة مطلباً ضرورياً في عرض أبعاد الموضوع والبحث والذي يلقي الضوء بدوره على مستوى التصور والممارسة، الذي سيسعى الباحث من خلاله إلى استعراض إشكالية الدراسة، وأسباب اختيارها من الناحية الذاتية والموضوعية وأهمية دراسة الموضوع، فرضيات الدراسة، والتطرق كذلك إلى مختلف المفاهيم الإجرائية، والتطلع إلى ما سبق من دراسات في هذا المجال، وكذا المقاربة النظرية لدراسة البحث.

أولاً: الإشكالية

تشكل الصحة أحد مرتكزات التنمية البشرية، باعتبارها تحتل قيمة أساسية لدى الإنسان وحجر الزاوية في تطور المجتمعات، لهذا نلاحظ أن دول العالم تسعى نحو الاهتمام بالمنظومة الصحية تماشياً مع مختلف التطورات العلمية في هذا المجال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحاول أن توفر مختلف الموارد والإمكانات المناسبة والمؤهلة لتسيير هذا القطاع، ولعل ما تتوصل إليه البحوث اليوم في مجال الصحة دليل قاطع على أهمية ودور الصحة في الحياة الإنسانية باعتبارها أحد المعايير المحددة لمدى رقي وتطور المجتمع.

وفي هذا السياق حاولت الجزائر أن ترتقي بهذا القطاع خاصة وأن الموروث الاستعماري بعد الاستقلال كان أحد أهم العراقيل التي أخرت تطور قطاع الصحة في الجزائر، فالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي ورثتها الجزائر كانت جد صعبة خاصة على مستوى نقص الهياكل، الموارد البشرية المؤهلة في المجال الطبي، نقص التغطية الصحية لمختلف المناطق.... هذا ما صعب على انطلاق استراتيجية لتطوير قطاع الصحة في الجزائر، إلا أنه حاولت الجزائر في عقد التسعينات من القرن الماضي أن توفر مختلف الإمكانيات والموارد لهذا القطاع قصد تحقيق غايات وأهداف تحت لواء "تنمية شاملة" وكنتيجة لمختلف الظروف والتطورات التي شهدتها المجتمع الجزائري مع نهاية عقد الثمانينات، شهد القطاع الصحي عدة انعكاسات سلبية على أداءه وتسيير هياكله.

أما حالياً فعرف هذا القطاع في الجزائر مزاجاً بين القطاع الخاص وذلك بفتح المجال نحو الاستثمار الخاص (عيادات خاصة) إضافة إلى مؤسسات استشفائية عمومية التي تمارس نشاطاً استشفائياً موجه للتشخيص والعلاج.

غير أن التنظيم السائد بين القطاعين (الخاص، العام) مختلف نتيجة وجود مركزية ولا مركزية، وكذلك الجانب الاقتصادي (الربح المادي) فالتنظيم يعد وظيفة حيوية ونشاطا أساسيا في أي إدارة، والمحور الجوهري في تسيير المؤسسة فهو أمر حتمي فبدونه لا يمكن لأي إدارة مؤسسة أن تحقق أهدافها وغاياتها، فالتنظيم الإداري من شأنه أن ينظم ويحدد الوظائف من خلال الهيكل التنظيمي، فالتنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الاتصال والسيطرة واكتساب المعلومات بين وحداته فضلا عن الوظائف الأخرى التي تتكامل نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الاستشفائية العمومية.

وفي ظل هذا الطرح تركز دراستنا هذه حول "فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية" ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

. ما مدى فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل العمليات الإدارية المنتهجة تسمح بإنجاز المهام الوظيفية؟
- هل يتم تنفيذ المهام الإدارية بمرونة داخل المؤسسة الاستشفائية؟
- هل الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد على تنفيذ العمليات الإدارية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.

* الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية لمثل هذه المواضيع في الجانب الإداري.

- طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن التنظيم الإداري يعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

* الأسباب الموضوعية:

- يشكل موضوع التنظيم الإداري محور نشاط اي مؤسسة مهما كانت طبيعته, باعتبار ان التنظيم الإداري هو العمود الفقري لمختلف العمليات التنظيمية الاخرى هذا من جهة, و من جهة اخرى, ان الملاحظ لما هو معاش على مستوى المؤسسات الاستشفائية من مشاكل على مختلف المستويات, فهذا مرده الى وجود اختلالات على مستوى وظائف التنظيم الإداري بشكل اساسي, و عليه فان دراستنا تشكل سبيل لمعرفة اهم المشاكل المطروحة على صعيد التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية (ميدان الدراسة).
- هناك أسباب أخرى تتعلق بفكرة أداء أو فعالية المؤسسة الاستشفائية كونها تقدم خدمة عمومية, و تحتل أهمية كبيرة في حياة المواطن على اعتبارها مؤسسة تستقبل العديد من المواطنين يوميا, و منه فإن نشاطها يتسم بالحركية و الديمومة, و منه ضرورة وجود تنظيم اداري يكون قادر على مسايرة مختلف العمليات التنظيمية التي تتفاعل مع مختلف القضايا اليومية و كذا المشاكل التنظيمية.

ثالثا: أهمية الدراسة.

- تتمثل أهمية الدراسة في كون أن التنظيم الإداري وظيفة أساسية ومهمة في أي إدارة, إذ لا يمكن تخيل إدارة دون تنظيم, كذلك الأساس الذي تباين عليه كل من وظيفة التوجيه و الرقابة.

- يعتبر موضوع التنظيم الإداري من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع.

- باعتبار أن سلامة و استمرار الحياة البشرية مرهونة بالسلامة الصحية و انطلاقا من هذا الاهتمام المتزايد اصبحت المؤسسة الصحية ملزمة بالمساهمة و التبنّي لتنظيم إداري فعال, و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بوزيدي لخضر (برج بوعرييج).

رابعاً: فرضيات الدراسة.

يتفق الباحثون أن البحث العلمي لا بد أن يبدأ بفروض محددة، ذلك أن البحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفروض واختيار صحتها من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية.

فالفرضية هي عبارة عن إجابة احتمالية لإشكالية البحث باعتبارها لها علاقة مباشرة بنتيجة

البحث، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكل¹.

لذلك فهي صورة دقيقة للمشكلة، تغطي أبعادها من كافة الجوانب وبناءاً على هذا الأساس، تكون

الفرضيات في هذه الدراسة الموسومة ب: فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية

كالتالي:

. الفرضية الرئيسية:

* التنظيم الإداري الفعال يساهم في السير الجيد داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية.

. الفرضيات الفرعية:

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، دار هومة، ط2، 2002م، ص94.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تتفرع لنا فرضيات جزئية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى:

* تسمح العمليات الإدارية المنتهجة بإنجاز المهام الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

* يتم تنفيذ المهام الإدارية بمرونة داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

* يساعد الهيكل التنظيمي على تنفيذ العمليات الإدارية.

خامسا: أهداف الدراسة.

مما لا شك فيه أن أي دراسة تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت هذه الأهداف نظرية لمحاولة فهم وتفسير ظاهرة اجتماعية ما، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم التنظيم الإداري والتعريف به.
- معرفة تأثير العمليات الإدارية على إنجاز المهام الإدارية.
- الكشف على مدى فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية.
- معرفة أثر الهيكل التنظيمي على تنفيذ العمليات الإدارية.

سادسا: تحديد المفاهيم.

تعد المفاهيم أهم الضوابط للتحكم في الموضوع ولا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الاجتماعية لأنها تمثل حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني.

لذا تساعدنا في القضاء على لبس أو غموض قد يعتري لأهداف البحث، وتحديدها بقربنا من الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج صادقة، حيث ارتكزت دراستنا على المفاهيم الآتية:

1. الفعالية:

* الفعالية لغة:

يقال في المعجم الوجيز فعل الشئ فعلا وفعالا أي عمله، والفعل هو العمل وتفاعل أي أثر في الآخر وتأثر به، والفعال هو الفعل سواء أكان حسنا أو قبيحا إذا كان من فاعل واحد، أو الفعال هو العمل الحميد.

ولهذا فالفعالية في اللغة هنا تعني " القدرة على التأثير والتأثر الفعلي ".

– في قاموس Dictionary Michael west, the New Methed English وقاموس

Thomdike–Barnhar فإن الفعالية تعني امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة.

– في قاموس Langman,Active Study Dictionary فإنها تعني إبراز أو تقديم أو إنتاج

تأثير مرغوب.

– في قاموس موريس "Moris" تعني المدى الذي نصل إليه في تحقيق الأهداف¹.

¹محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2016م، ص66.

*** الفعالية اصطلاحا:**

- عرفت في معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية على أنها: تحقيق النتيجة المقصودة تحقيقا كاملا بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنها: الظاهرة التي تقوم على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد، وهي حالة وضع قائمة فعلا¹.
- وقد عرفها برنارد على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.
- كما يعرفها ألفار بأنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها².

*** التعريف الإجرائي:**

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الفعالية باختصار على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء أكانت طويلة أو قصيرة المدى.

2. التنظيم:

*** لغة:**

كلمة تنظيم هي ترجمة للكلمة الإنجليزية: Organization، والفرنسية Organisation، وفي اللغة العربية من نظم، ينظم، تنظيما، فيقال نظم الأمر أي رتبته وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة.

*** اصطلاحا:** يعرف ماكس فيبر التنظيم بأنه: إكساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء

السلطة وهو يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها، بحيث يكون

¹محمد علي نسيم، المرجع نفسه، ص66.

²أحمد بوشمال، سيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011م، ص109.

ذلك وفق أسس وقواعد التي تحكم سلوكهم ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل، تحقيق الهدف¹.

أما بارسونز فيقترح تعريفا للتنظيم مفاده أنه "نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.

- ويعرف ميلز التنظيم بأنه نسق الأدوار المترتبة بواسطة السلطة.
- أما أحمد زكي بدوي فيرى أن التنظيم هو العملية التي تنشأ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، والتي يتم من خلالها تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات، تفويض السلطة ونطاق الإشراف².

* التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف باختصار التنظيم على أنه بناء اجتماعي (رسمي وغير رسمي) يضم مجموعة من الأفراد بصورة منظمة وواعية نحو تحقيق هدف معين.

3. الإدارة:

* لغة:

- من الفعل أدار، إدارة، دور لشيء جعله يدور (تعاطاه) والأمر أحاط به أو عن حقه طلب أن يتركه وصرف عنه أو عليه حاول إلزامه إياه، ويوجهه إلى دخول وجهة إلى وتعال: أدار رأس إلى كذا أدير به: أخذ الدوار.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث، ط1، العناصر- برج بوعريبيج، 2019، ص25.
² بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع نفسه، ص26-27.

* اصطلاحاً¹:

- يعرفها حسن البلوط على أنها عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية وإنجازها بفعالية وكفاءة مع ومن خلال الآخرين.
- أما Taylor Frederik فيرى أن الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة.
- وهناك أيضا من يعرفها على أنها: مجموعة من العمليات التي تسعى إلى الإنجاز الفعال للأهداف المرسومة، وتطبيق السياسة والتخطيط المحدد من قبل.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل، فهي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد باستخدام التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل.

4. التنظيم الإداري:

باعتبار أن التنظيم الإداري عملية مركبة، نجد أن هناك من التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين والمفكرين:

- يعرف كونت على أنه: تحديد السلطات والعلاقات بقصد تحقيق التنسيق الهيكلي أفقياً أو رأسياً بين مختلف المناصب التي استندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع.

¹صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009م، ص15.

- ويعرف كذلك على أنه: عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كلفة ممكنة وبهذا المسعى، لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين.
- كما أن هناك من عرفه على أنه أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط، وتحديد الاختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها، وطريقة الاتصالات وسيم الإجراءات التنفيذية¹.
- من خلال هذه التعاريف نجد أن التعريف الأول يركز على تحديد السلطات والعلاقات المحددة للهيكل التنظيمي، والتعريف الآخر ركز على دور الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف المسطرة، والتعريف الثالث ركز على تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومنه نرى بأن كل تعريف ركز على زاوية معينة، وبالتالي فالتنظيم الإداري بشكل عام هو: الإطار الذي تمكن من خلاله إدارة العمليات الإدارية التي تحكمها قواعد وإجراءات ولوائح تنظيمية مسطرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

عبارة عن إطار تنظيمي يتخذ الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف فالمهام على العناصر البشرية ابتداءك من الأعلى إلى الأسفل (من المدير العام إلى الموظفين العاملين)، بحيث يعمل جميعها ضمن هدف واحد ومصلحة مشتركة.

¹محمد قاسم القبروني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، دط، 2001م، ص218.

5. المؤسسة الاستشفائية العمومية¹:

- عرفت على أنها: مؤسسة أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي، توضع تحت وصاية الوالي، تتمثل مهامها أساسا في تنظيم وبرمجة وتوزيع خدمات التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء، إلى جانب نشاط الوقاية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية وكذا المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية.
- وعرفت كذلك على أنها: مؤسسة عمومية إدارية سميت بالعمومية لطابع إنشائها وعملها فهي تقدم خدمات صحية بالمجان، تخضع للوصاية الإدارية القانونية المحددة لإنشائها وتنظيمها وسيرها.

التعريف الإجرائي:

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تخضع للوصاية الإدارية طبقا للقوانين المحددة تتلخص وظيفتها في تقديم الرعاية الصحية للسكان، سواء أكانت علاجية أو وقائية.

¹سعودي علي، النظام القانوني للمؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه دولة ومؤسسات عمومية، جامعة الجزائر 01، يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2016م - 2017م، ص9-11.

سابعاً: الدراسات السابقة.

* دراسة الأولى (عربية):

التعريف بالدراسة:

رسالة ماجستير، من إعداد تامر يوسف أبو العجين، الموسومة بعنوان: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، (البلدية نموذجياً)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2010م.

ملخص الدراسة:

* الإشكالية:

- ما أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة؟

وانبثقت عنه ثلاثة تساؤلات فرعية:

1. هل توجد علاقة بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي؟

2. هل توجد علاقة بين كفاءة العنصر البشري وأداء هيئات الحكم المحلي؟

3. هل توجد علاقة بين آليات العمل الإداري التنظيمي وأداء هيئات الحكم المحلي؟

* فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تؤثر معوقات التنظيم الإداري على أداء هيئات الحكم المحلي.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري وأداء الهيئات.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العنصر البشري وأداء الهيئات.

* منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

* عينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث أن مجتمع البحث يقدر عددهم ب198 موظف موزعين على مجتمع الدراسة، ونسبة عينة الدراسة 50% من (395).

* أداة الدراسة: اعتمدت على الإستمارة.

* الأساليب الإحصائية: Spss.

* نتائج الدراسة:

- يوجد توجه إيجابي لدى أفراد العينة إتجاه نمط وأسلوب الإدارة العليا، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم المحلي.
- يوجد إمام من قبل مدير البلدية بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة.

- يوجد تخطيط مستمر من قبل إدارة البلدية للتعرف على جوانب القوة والضعف لدى البلدية، وأن البلدية تسعى دائما نحو الإستغلال الأمثل للقوى المادية والبشرية.
- البلدية تحرص على تدريب وتطوير موظفي البلدية لرفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه.
- الاتصال في البلدية يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة مناسبة ويرى الباحث أن السبب يعود في ذلك إلى حسن الإستفادة من التقنيات الحديثة ووضوح شبكو الاتصال الرسمي للهيكل التنظيمي.

* التعقيب على الدراسة الأولى:

تلقتي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير "التنظيم الإداري" حيث مثلت لنا هذه الدراسة خلفية وسندا هاما خاصة في الجانب النظري من خلال صياغة الفرضيات، وضع بعض المؤشرات، لذلك مثلت لنا هذه الدراسة السابقة أهمية وقيمة كبيرة لدراستنا الحالية باعتبار أنها أخذت في بعض مؤشراتنا عنصر التنظيم الإداري الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية. ولقد اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة كونها ركزت على أثر التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العامة في قطاع غزة معوقات، بينما ركزت دراستنا الحالية على فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد الإختلاف في طبيعة العينة وكذلك من الناحية الزمانية والمكانية.

*** توظيف الدراسة:**

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة أثر معوقات التنظيم الإداري، حيث إستفدنا منها في جوانب عديدة اختيار المنهج، صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم إعداد خطة البحث، لذلك فهي مرجعا أساسيا مس أهم متغير في دراستنا وهو التنظيم الإداري.

*** دراسة ثانية: عربية.**

التعريف بالدراسة:

مجلة الدراسات العليا، من إعداد: علوية يس إبراهيم طه، أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه، ولاية الخرطوم، جامعة النيلين، 2017/3/1.

ملخص الدراسة:

*** الإشكالية:**

- كان السؤال الرئيسي للدراسة هو ما أثر التنظيم الإداري على الأداء بهيئة المياه ولاية الخرطوم؟، وينفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- ما العلاقة بين التنظيم الإداري وكفاءة العملية الإدارية بهيئة المياه ولاية الخرطوم؟
- ما العلاقة بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية بهيئة المياه ولاية الخرطوم؟
- ما هي العلاقة بين التنظيم الإداري وتطوير العمل الإداري بهيئة المياه ولاية الخرطوم؟

*** فرضيات الدراسة:**

يؤثر التنظيم الإداري على الأداء بهيئة المياه ولاية الخرطوم

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وكفاءة العملية الإدارية لهيئة مياه ولاية الخرطوم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وممارسة السلطة الإدارية لهيئة مياه ولاية الخرطوم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وتطوير العمل الإداري لهيئة مياه ولاية الخرطوم.

*** منهج الدراسة:**

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم بوصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات حولها وتحليلها، كما اتبع الباحث المنهج التاريخي تتبع الحوادث والتطورات التاريخية لهيئة مياه ولاية الخرطوم.

*** عينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة مياه ولاية الخرطوم البالغ عددهم 150 حيث تم اختيار عينة ميسرة لدراسة مكونة من 100 مفردة من ذوي الخبرة والإختصاص من إداريين وفنيين ومهندسين بطريقة مثلت جميع مكونات أفراد المجتمع من العاملين للهيئة القومية لمياه ولاية الخرطوم.

*** أداة الدراسة:**

الأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الإستبانة فقد تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة 100 مفردة منهم 60 من الإداريين و20 من الفنيين و20 من المهندسين.

*** النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة هي:**

- التنظيم الإداري لا يتناسب مع متطلبات الكفاءة والفعالية بهيئة مياه ولاية الخرطوم.
- غياب كثير من القوانين واللوائح المنظمة للعمل التي يمكن للإدارات أن تسترشد بها في عملها.
- لا توجد لوائح وأسس تحدد العلاقة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى تطوير معدات ووسائل وأساليب العمل وذلك بتوفير الأجهزة التقنية والتكنولوجية.
- الموارد المالية ضعيفة لا تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة.

*** التعقيب على الدراسة الثانية:**

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير وهو "التنظيم الإداري" حيث مثلت لنا مرجعا أساسيا لدراستنا، وسندا هاما في الجانب النظري من خلال صياغة التساؤلات، تحديد المفاهيم، وضع المؤشرات.

ولقد اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة كونها ركزت على أثر التنظيم الإداري على أداء المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم، بينما ركزت دراستنا على فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد الاختلاف في طبيعة العينة، وكذلك من الناحية المكانية والزمانية.

* توظيف الدراسة:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة أثر التنظيم الإداري على الأداء لهيئة مياه ولاية الخرطوم، حيث مثلت لنا هذه الدراسة مرجعا أساسيا، بحيث أننا إستفدنا منها في جوانب عديدة، تحديد المفاهيم، طريقة اختيار العينة، اختيار المنهج، كما يمكن أن تكون النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نقطة إنطلاق لدراستنا الحالية.

* دراسة ثالثة: دراسة محلية.

التعريف بالدراسة:

رسالة ماجستير من إعداد شاوي صباح، الموسومة ب: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

ملخص الدراسة:

* الإشكالية:

إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها؟
- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها؟
- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو؟

***فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة:

- يؤثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى أدائها.

الفرضيات الفرعية:

- تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي.
- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الإنتاجية.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها.

- هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو.

* منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإستقصائي والإحصائي.

* عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي عينة عنقودية طبقية، حيث تم سحب 75 مسحوب بمعدل 5 مسحوبين لكل مؤسسة.

* أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الإستمارة، الملاحظة، المقابلة الشخصية.

* النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة هي:

- لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات التنظيم المعروفة بحد ذاتها، بل يأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.

- تنظيم المؤسسات الصغيرة المتوسطة من أكثر التنظيمات بساطة (من حيث بساطة المهام وقلة عددها) وتعقيدا (من حيث تداخل المهام والعلاقات وغياب التخصص) في نفس الوقت.
- تعتبر الهياكل التنظيمية العضوية من أكثر الهياكل ملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء المؤسسة بمدخله الأربعة.

* التعقيب على الدراسة الثالثة:

تلقتي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير وهو "التنظيم الإداري"، حيث مثلت لنا مرجعا أساسيا لدراستنا، وسندا هاما في الجانب النظري من خلال وضع صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم وخاصة في وضع المؤشرات .

ولقد اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة كونها ركزت على مدى تأثير التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما دراستنا ركزت على فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد الإختلاف في طبيعة العينة وكذلك من الناحية المكانية والزمانية.

* توظيف الدراسة:

يمكن الإستفادة من هذه الدراسة كثيرا من خلال معرفة كيف يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أننا إستعدنا من هذه الدراسة في عدة جوانب منها تحديد

المفاهيم، وضع بعض المؤشرات، اختيار المنهج، كما يمكن أن تكون النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نقطة إنطلاق لدراستنا الحالية.

* دراسة رابعة: دراسة محلية.

التعريف بالدراسة:

رسالة ماجستير من إعداد وفاء لعريط، الموسومة بعنوان: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية بمركب المواد البلاستيكية CPIK (سكيدة نموذجاً، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة، 2014/2013.

ملخص الدراسة:

* الإشكالية:

– إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب المواد

البلاستيكية CP₂IK؟

وانبثقت عنه أربعة تساؤلات فرعية هي:

– ما مدى توفر الخصائص البيروقراطية وأدائها الوظيفي في مركب CP₂IK؟

– هل خصائص البيروقراطية لمركب CP₂IK تتوافق مع خصائص التنظيم البيروقراطي

الغيري؟

– ما طبيعة العلاقة بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة في مركب CP₂IK؟

– هل مركب CP₂IK قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

*** فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة بين خصائص التنظيم البيروقراطي وتحقيق الفعالية التنظيمية في مركب المواد البلاستيكية CP₂IK.

الفرضيات العامة:

- هناك علاقة ذات دلالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء في مركب CP₂IK.
- توجد علاقة ذات دلالة بين نمط الرقابة وإنجاز المهام في مركب CP₂IK.
- يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الأهداف في مركب CP₂IK.

*** منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الشامل في إطار المنهج الوصفي.

*** عينة الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل بدلا من اختيار طريقة العينة، بحيث تم جمع بيانات كل مفردات مجتمع الدراسة بدون استثناء حيث قدر مجتمع البحث ب169 عامل.

*** أدوات جمع البيانات:**

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق،

الإستبيان.

*** النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة:**

- هناك علاقة دالة بين تقسيم العمل وتحسين الأداء بمركب المواد البلاستيكية.
- هناك علاقة إرتباطية بين نمط الرقابة وإنجاز المهام فقد أوضحت البيانات الكمية من أفراد العينة أحيانا ما يشعرون بوجود رقابة عليهم، و 1, 46% أكد أن سبب من وراء الرقابة هو للتأكد من مدى إنجازهم لمهامهم.
- القواعد البيروقراطية تساهم بوضوح في تحقيق الأهداف.

*** التعقيب على الدراسة الرابعة:**

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير وهو "الفعالية التنظيمية" حيث مثلت لنا مرجعا وإطارا أساسيا خاصة في الجانب النظري في الفصل الخامس، وكذلك في وضع بعض المؤشرات، تحديد المفاهيم.

ولقد اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة كونها ركزت على التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، بينما دراستنا ركزت على فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الاستشفائية العمومية، وكذلك نجد الإختلاف من ناحية طبيعة العينة، والمكانية وكذلك من ناحية خطة البحث أو الدراسة.

*** توظيف الدراسة:**

يمكن الإستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة الخصائص البيروقراطية ومدى مساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تم الإستفادة من هذه الدراسة في عدة جوانب منها ما هو متعلق بالجانب النظري، تحديد المفاهيم، وضع بعض المؤشرات، بناء أسئلة الإستمارة، ومنها ما متعلق بالجانب المنهجي خاصة في اختيار المنهج.

ثامنا: المقاربة النظرية.

من المسلم به أن كل دراسة تحتاج إلى مرجعية نظرية، والنظرية عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في سق علمي مرتبط.

إن تعدد النظريات في علم الاجتماع، راجع إلى تعدد تخصصات هذا العلم والمتأمل لواقع البحث لدى الكثير من الباحثين والباحثات، يلاحظ قصور لديهم في كيفية اختيار وتوظيف النظرية في البحوث الاجتماعية.

وبالنسبة لموضوع دراستنا المعنون ب: فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية فقد أردنا أريح توظف المقاربة التالية لما لها علاقة بموضوع دراستنا وهذه المقاربة هي: "البنائية الوظيفية" كنظرية أساسية في موضوعنا وتتبنى هذه النظرية فكرة أن الأجزاء تتكامل فيما بينها، لتؤلف الكل فالكل أو النسق العام يتكون من مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة مع بعضها البعض، وكل جزء يقوم بدور معين داخل الكل يعمل على صيانة وحدته.

أ. تعريف البنائية الوظيفية: مركبة من جزئين هما:

– البناء: Structure وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

– الوظيفة: Fonction ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة نشاط من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.

إذا فالبنائية الوظيفية ترى أن المجتمع أو البناء الاجتماعي مكون من أجزاء بحثه الأجزاء تقوم بدورها للمحافظة على استقرار الكل أو النسق العام من خلال الوظائف التي يقوم بها كل جزء¹.

ب . المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية:

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية والتي كان روادها سينسر وكالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، بمبادئ أساسية متكاملة مع بعضها البعض، كمبدأ يكمل الآخر وهذه المبادئ هي على النحو التالي:

- يتكون المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة مهما كان غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مرتبطة ومساندة بعضها البعض.
- المجتمع أو الجماعة يمكن تحليلها تحليلًا بنائياً ووظيفياً إلى أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الخاصة والأساسية.
- أن الأجزاء التي تحلل إليها الجماعة أو المؤسسة أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الآخر، وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء.
- أن كل جزء من أجزاء الجماعة أو المجتمع أو المؤسسة له وظائف تابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء لكن بالرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينهما².

¹مخلوف بومنين، أثر الأنترنت على القيم الاجتماعية في الوسيط الحضري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الحضري، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 2010م ص16.

²إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010م، ص56-57.

- ويؤكد بارسونز على أن المؤسسة بصفقتها نسقا إجتماعيا لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال نجاحها في تحقيق أربع متطلبات رئيسية هي:

- التكامل وضمان قدر من التضامن والتعاون داخل المؤسسة.
- الكمون والمحافظة على النمط من خلال تدعيم النمط (المحافظة على الذات، الهوية).
- التكيف والمواءمة وذلك من خلال تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق الأهداف وذلك عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹.

من خلال ما تقدم يتضح أن موضوع دراستنا يمكن أن يتوافق من خلال جملة المتغيرات التي ينطوي عليها مع ما تستند إليه النظرية البنائية الوظيفية، خاصة و أن المؤسسة الاستشفائية على اعتبارها تنظيم يستند إلى بناء تنظيمي و هذا الأخير يحمل وظائف و أدوار تعمل بشكل متناسق و متكامل لكي تحقق أهدافها.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، مرجع سابق، ص82.

خلاصة الفصل:

بعد التعرض لموضوع الدراسة والإحاطة بجميع الجوانب الممكنة لفهمه من الإشكالية، إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الفرضيات، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية، نستعرض فيمايلي الفصل الثاني لموسوم بعنوان التنظيم الإداري.

الفصل الثاني

التنظيم الإداري

تمهيد

أولاً: ماهية التنظيم الإداري

ثانياً : مبادئ و أنواع التنظيم الإداري

ثالثاً : نظريات التنظيم

رابعاً : أهداف التنظيم

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التنظيم فكرة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، ابتداءً من الأسرة والعائلة اللتان تعتبران أول تكوين إجتماعي، وصولاً إلى ما يعرف في وقتنا الحالي بالمنظمات الكبرى أو المؤسسات، ولكل مؤسسة من هذه المؤسسات تنظيم خاص بها، ومن بينها نجد المؤسسة الإستشفائية العمومية كمؤسسة خدماتية التي تقوم على عدة ركائز أهمها التنظيم الإداري الذي يعتبر بناء أساسي لا يمكن الإستغناء في أي مؤسسة.

أولاً: ماهية التنظيم الإداري.

1. لمحة تاريخية للتنظيم:

يعد السبب الرئيسي لظهور ظاهرة التنظيم بالنسبة لعلماء الإدارة والتنظيم، إلى أنه يعتبر كجهد جماعي، من أجل مواجهة الحاجات الإنسانية للجماعة، وذلك منذ ظهور الدولة باعتبارها أهم وأعلى المؤسسات الإنسانية.

كما يرجع البعض ظهور الأول إلى تكوين الأسرة حيث يتقاسم أفرادها الأدوار، فالزوج يقوم بدور مخالف له وزوجته والأولاد لهم مسؤوليات متفاوتة، كل هذا يسير وفق إطار منسق ومنظم لتحقيق أهدافهم.

وهكذا فالتكوين الاجتماعي كان في بداية الأمر بالأسرة ثم القبيلة فالقرية، ثم المدينة فالدولة، وهيئة الأمم.... وغيرها كل يسير وفق نمط رفيع علاقات مرتبطة وتشكلات مختلفة.

كما تعد أيضا التطورات التي طرأت على الدولة ومهامها، وكذا التوازن التي طرأت على الدولة ومهامها، وكذا الثورات الاجتماعية التي عرفت الكثير من الدول وخاصة المعسكر الاشتراكي ودول العالم الثالث، وكذا ما أحدثته العلوم الحديثة من نظرات مست مجالات الحياة الإنسانية، كلما أدت بالدول إلى مراجعة تنظيماتها بالإضافة، إلى خلق تنظيمات جديدة من أجل تحقيق الاستقرار السياسي ومواجهة أي ظاهرة عنف سياسي كل هذه الأمور كانت سبب في نمو الإدارة العامة وتطور دورها خاصة في الدول غير المتقدمة التي عرفت نوعا من التطور في وعي أفرادها.

وحصر المشكلات التي تواجههم وفي غير هذه الدول نجد أيضا إنشاء التنظيمات بدأ بعد وقوع مشاكل الإعراف بها، فالبحت عن حل لهذه المشكلات يتعين أولا تكوين تنظيم، ولهذا نجد تعدد التنظيمات يرجع إلى تعدد المشاكل والتي بدورها يرجع تنوعها إلى تنوع وتعدد الحاجات الإنسانية في المجتمع.

وهنا أفراد قليلون في الدول من يدرك المشكلة في مراحلها الأولى وتحاول التنسيق إلى وجودها ومن ثم الإعراف بها من طرف عدد أكبر من أفراد المجتمع¹، ثم تأتي المرحلة الثانية حسب ما

¹سامي جمال الدين، التنظيم الإداري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، 1990م، ص29-30.

يقول "سيمون" وهي مرحلة طرحت عدة إقتراحات أولية تمهيدية في كل المشكلة وقد تكون هذه الإقتراحات برامج حكومية أو أعمال تشريعية.

وفي وقتنا الحالي تلعب وسائل الإعلام وجماعات الضغط والمصالحة دورا هاما التبيين إلى المشكلة الموجودة والإعتراف بها من قبل الشعب كله أو البعض أو غالبية أو من قبل الحكومة، ثم تأتي المرحلة الأخرى وهي مرحلة تقدم إقتراحات حاسمة من أجل مواجهة المشكلة نهائيا، ويبرز هنا دور صانع القرار باعتبار أفراد المجتمع معارضون ومؤيدون ومحايدين إتجاه الحلول المقدمة لهذه المشكلة.

وبهذا فإن عملية إنشاء التنظيم هي عملية صعبة ومعقدة فهناك فرق بين إتخاذ قرار خاص بقيام تنظيم أو إنشائه، وبين وجود التنظيم حقيقة وممارسة الأنشطة الموجودة من أجله.

فالمراحل الأولى تنتهي باتخاذ القرار ثم مرحلة وجود التنظيم وميلاده، وهي مرحلة تتميز عمليا بالتعقد والإستقرار، وقد تحتاج إلى زمن طويل من أجل إتخاذ قرار إنشاء التنظيم.

وقد تتمثل مشكلة قيام التنظيم أساسا في كثير من الأمور المرتبطة حول نشأته مثل الأهداف التي أنشأت من أجله، السياسات المتصلة ببنائه وشكله ومدى ملائمته مع الهدف المرسوم، وهل هو الشكل المناسب، وأن هناك بدائل أخرى داخل البناء الحكومي أو خارجه أضف إلى ذلك إمكانية حدوث خلاف حول تبعية التنظيم المقترح مع تحديد موقع في التكوين الحكومي، وإذا ما كان ينشأ كوحدة إدارية مستقلة عن أدائه للمهام المسطرة من إنشائه¹.

2. خصائص التنظيم الإداري:

- يجب أن يكون هناك هدف مشترك، بين أفراد التنظيم وهاما يعرف "بوحدة الهدف".
- أي كل جزء من أجزاء التنظيم يسعى من مكانه في تحقيق الهدف العام الذي وضع من أجله.
- لكي يكون الإشراف فعلا يجب أن يحدد النطاق المناسب له، وهذا يتم لمعرفة كل العاملين ما يلزمهم من رؤسائهم معرفة واضحة دقيقة.²

¹سامي جمال الدين، المرجع نفسه، ص31-32.

²محمد قاسم القبروني، مبادئ النظريات والعمليات والوظائف، دار النشر والتوزيع رام الله، 2006م، ص207.

- تفويض السلطة من أجل مشاركة معظم العمال في إتخاذ القرار، والقيام بأعمالهم بشكل جيد وسهل.
- الموظف لا يتلقى أوامره إلا من رئيس واحد، لأن تعدد الرؤساء يؤدي إلى التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين والتعليمات الصادرة للمرؤوس وهذا ما يعرف "بوحدة الأمر".
- يجب أن يتبع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه وهذا يعني التسلسل الرئاسي والإنضباطية.
- إعطاء كل شخص السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولياته، فلا يمكنه القيام بمسؤولياته دون إعطاء السلطة، فالسلطة تفويض بينما المسؤولية لا تفويض.

3. أهمية التنظيم الإداري:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي (Carnegie) خذ كل منشأتنا الصناعية، وكل منشأتنا التجارية، وكل طرق توصلاتنا، وكل أموالنا وترك لنا التنظيم فخلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على إستعادتها جميعا، كما أن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسب للحرب: بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

أما في مجال المؤسسات فنجد أن أهمية التنظيم تظهر أو تكمن فيمايلي:

- تحقيق التعاون والإنسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية، وتعظيم الإستفادة من نتائج التفاعل بين أفراد مجموعة العمل.
- تحديد العلاقات بين الموظفين في المؤسسة مما يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
- تمكين المؤسسة من التعامل مع التنوع في الموارد البشرية والإستفادة من كل فرد في المؤسسة على إختلاف سلوكه وشخصيته ودوافعه.
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.
- نقل القرارات إلى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والإتصال.
- تحقيق الرقابة الذاتية فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتين للأفراد.

- تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال، في إتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة (قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الإستجابة (حاجة العميل، الكفاءة))¹.
- توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية.
- تسيير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة.
- يساعد التنظيم الإداري على توحيد الجهود والتعرفات الجماعية وتوجيهها باتجاه هدف مشترك، كما يساعد على إستخدام الطاقات البشرية والمادية وإستخدامها سليماً².
- يراقب التنظيم فعالية المؤسسة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها.
- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث تعتبر كلا موحدا ومنسجماً³.

ثانياً: مبادئ وأنواع التنظيم الإداري.

1. مبادئ التنظيم الإداري:

بالرغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول أنها تطبق على جميع المؤسسات حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم وهي:

أ. مبدأ تقسيم العمل:

يعد مبدأ تقسيم العمل labor of Dévisions المبدأ الأساسي الراسخ في التنظيم الإداري، فمشكلة التنظيم تنشأ عندما يكون هناك مجموعة من الأفراد يقومون بعمل له هدف نهائي واحد، وبالتالي يستوجب تقسيم العمل فيما بين أعضاء المجموعة.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، 2000م، ص26.

² بوقال الهادي، العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمية واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995م/1996م، غير منشور، ص14.

³ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2003م، ص273.

ومن هنا يمكن اعتبار تقسيم العمل هو تحديد الأنشطة والمنظمة وتقسيمها إلى عناصر فرعية وتجميعها وحدات عمل متخصصة في نوع من النشاط داخل أقسام وإدارات وقطاعات بطريقة تعمل على إحداث تناسق وتكامل أعمال المنظمة مع مراعاة عدم التداخل والتكرار والتضارب في الإختصاصات، فكل عمل تقوم به جماعة ما يجب أن يتوفر فيه تقسيم العمل، وتحديد واجبات كل فرد، فمن خلال هذه الواجبات تتحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن، كما يعمل على تسهيل عملية الإشراف وتوجيه العمل، ونحقيق نوع من التنسيق في الجهود وتوزيع العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات.

ب . مبدأ وحدة القيادة:

ويعني وجود قيادة إدارية عليا واحدة تتولى وضع السياسة العامة، والخطوط الرئيسية للعمل، وتتمثل هذه القيادة في مجلس الإدارة والمدير العام.

ج . مبدأ تساوي وتوازن المسؤولية مع السلطة:

هي من المبادئ الأساسية للقانون الإداري فكل فرد أوكلت إليه مهام معينة فهو مسؤول على هذه المهام، كما هو مسؤول على تحقيق الأهداف المرسومة، فلا توجد سلطة بلا مسؤولية، ولا توجد مسؤولية محددة إلا تقابلها سلطة معينة فتأدية أي عمل معين يجب أن يقابله سلطة كافية لإنجاز، فالمدير المسؤول عن برنامج معين أن يكون لديه سلطة ممارسة مهمته¹.

د . مبدأ نطاق الإشراف والتمكن:

ويقصد به قدرة الرئيس الواحد أو المشرف على الإشراف على عدد من العاملين، شرط أن يوجههم بكل كفاءة ودون إرهاف، أي تحديد عدد ملائم من الأفراد الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكل كفاءة وفعالية.

وهناك عوامل تؤثر على تحديد عدد الأفراد الذي يشرف عليهم رئيس واحد وهي كالاتي:

. مدى توفر روح القيادة وفق شخصية الرئيس، ومدى إمامه بعمله.

. مدى إمام العمال بعملهم وخبراتهم، بالإضافة إلى وجوب توفر الخبرة الشخصية.

¹ حمدي فواد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، دط، بيروت، 1981م، ص47.

. مدى توفر إمكانيات العمل، كوسائل الإتصال الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين.

. الوقت له تأثير على نطاق الإشراف، فكلما كان الوقت متوفر كان للمشرف وقت متسع يخصصه لمرؤوسيه لإشراف عليهم¹.

هـ . مبدأ التدرج أو التسلسل:

ويقصد به أن يتم تركيب السلطات الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرمي، وكلما كان خط السلطة الذي يربط بين الرئيس والمرؤوسين واضحا، فكلما كان إتخاذ القرارات فعالا وكلما كان الإتصال وثيقا.

- الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات الدنيا².

و . تحديد المسؤوليات بوضوح:

يعني أن تكون المسؤولية التي تستند إلى أحد الموظفين محدد وواضحة وهذا يحقق هدفين هما:

- تجنب الفوضى.

- فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

وتحدد المسؤولية يتطلب كتابة التعليمات والتوضيحات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة ليس فيها غموض.

ز . مرونة وبساطة التنظيم:

يعني أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا قدر الإمكان وغير معقد، فلا يجب إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئا من الأهمية، لأن المبالغة في إنشاء الوحدات الصغيرة يؤدي إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين بدرجة تؤدي عرقلة سير العمل³.

¹ محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004م، ص147-148.

² هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دط، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2002م، ص17.

³ حسان الجبالي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، دط، الجزائر، ص21.

ص . تفويض السلطة:

من أبرز الخصائص التي تميز التنظيمات الحديثة نجد خاصية تفويض السلطة فنظرا لكون المدراء العاميين أو الرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة، وبسط نفوذهم على كل الوحدات والأقسام بكفاية، لجأت التنظيمات إلى تفويض السلطة إلى المسؤولين فرعيين ومستوفين بطريقة محددة ومنسقة سلفا لمباشرة مسؤولياتهم في إطار ممارسة الضبط وتحقيق إمتثال كل أقسام التنظيم وأفراده، وقد يكون التفويض بسيطا كما قد يكون مركبا¹.

- كما يقصد بها أيضا أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري كافية لضمان قدراته على تحقيق النتائج المتوقعة منه².

2. أنواع التنظيم الإداري:

يتفق معظم المفكرين على أن للتنظيم شكلين رئيسيين موجودان في كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فالشكل الأول: التنظيم الرسمي الذي تصنعه الإدارة يحتوي على البرامج والخطط التي تتبع منها الإجراءات الخاصة بتسيير الإدارة بطريقة عقلانية بغرض تحقيق أهدافه، أما الشكل الثاني فيتمثل في التنظيم الغير الرسمي الذي يعود تكوينه إلى عدم إستعمال الأفراد للنصوص والقوانين الإدارية.

1. التنظيم الرسمي:

- عرف على أنه ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الأعمال وتوزيع الإختصاصات فهو عمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، وتعبّر عن الظواهر والإتصالات الرسمية بين الأفراد والعاملين، بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة.

- يعتبر ماكس فيبر البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي لذلك يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من لأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط³.

¹ هناء حافظ بدوي، المرجع نفسه، ص226.

² عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعي، دط، الإسكندرية، ص224.

³ شاوي صباح، المرجع السابق، ص56.

- كما عرف أيضا تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهل العالي وبين المنفذين.

* من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن التنظيم الرسمي هو تلك القوانين والقواعد التي توضح بشكل رسمي وتأتي من الأعلى لتطبق من طرف المستويات التي يتحدد بموجبها الأدوار والأهداف¹.

وظائف التنظيم الرسمي:

- تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها وإستيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي وفعال.
- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.
- المحافظة على إستمرار النسق والمداومة على صيانتها.

لقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والإنسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر لأنها هي التي تؤكد المساهمة الفعلية للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل، متطلبات تتحصر أساسا حسب بارسونز في مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف، ومطلبات آخرا هما التكامل والكمون اللذان يعني بهما مدى ملائمة الفارق السائدة في الأنساق الفرعية لظروف النسق الأكبر².

بحيث يمكن إعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي يخضع له هذه الوظائف التنظيمية، والذي إنطلاقا منه تستطيع اشنباط وظائف أخرى وضوحا وأكثر تفصيلا، ويناط التنظيم عموما بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

- خلق الفعالية ومضاعفة الإنتاج.
- تقديم الخدمات للعلمين في الوحدات والأقسام، وتسوية مشاكلهم ودراساتها.

¹عبد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 1996م، ص312.
²السيد الحسني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ص74-75.

- القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل.
- توفير الأمن والاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي ونفسي يدفع الفرد إلى القيام بدوره المنوط به.
- تسهيل عملية الإتصال بين المسؤولين.
- العمل على نشر المعرفة وتكوين الأفراد، بحيث يصبح الفرد قادر على أداء دوره بطريقة فعالة وعقلانية¹.

2. التنظيم غير الرسمي:

يعرفه محمد عاطف غيث: نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

كما يوجد تعريف أشمل لكل (noskcid.w) (tegrebsilhteor.f) حيث يعرف التنظيم الغير الرسمي على أنه "التنظيم الغير مكتوب على ورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء إجتماعي معبر عنه بوضوح فالتنظيم الغير الرسمي بشير إلى الممارسات الغير رسمية التي تظهر في شكل إستجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم، هذه الممارسات الغير الرسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم هذه العلاقات قد لا تتفق مع العلاقات المنظمة التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن التنظيم الغير الرسمي لا يجري على تخطيط معبر أو يقرر على نحو رسمي بل يشمل على المعايير الاجتماعية والطقوس والتقاليد والمشاعير والجماعات الفرعية التي تأثر على أداء التنظيم الرسمي لوظائفه في الوقت الذي لا تكون فيه موضع الإعتراف الرسمي.

ومنه يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة،

¹ أعمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص 11-9.

فتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توحد بينهم مصالح إجتماعية مشتركة وإتجاهات وميول متقاربة¹.

خصائص التنظيم غير الرسمي:

يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها:

- يبنى التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد والعلاقات التي ترتبط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.
- التنظيمات الغير الرسمية محدود العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والإتجاهات والميول المتقاربة.
- يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة إتصال ومراكز معلومات خاصة به لا علاقة لها بأنظمة الإتصال الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي غير مستقم، ويتغير بصفة مستمرة لإعتماده على العلاقات الإختيارية التي تنشأ بين الأفراد.
- يظهر التنظيم غير الرسمي ويتطور بشكل عفوي متأثراً في تشكيله بقواعد سلوك العمال المنظمين إليه وقيمهم وإهتماماتهم.
- يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع والمصالح المشتركة.
- لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي وإنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها وتلبية إحتياجاتها.
- لا تتقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف².

أسباب نشوء التنظيم غير الرسمي:

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع أفراد التنظيمات أو المؤسسات إلى تشكيل هذه التنظيمات منها: تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال.

¹شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص56.
²عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، (دط)، الأردن، 2008م، ص192.

- ضعف كيان التنظيم الرسمي.
- سوء معاملة الرئيس لمرؤوسيه وعدم قدرته على توجيههم.
- عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل.
- رقية العمال في الإنتماء أو الإحساس بالأمن والحماية.
- الرغبة في التخلص من الملل والحصول على بعض النصائح والمشورة.

علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم الغير الرسمي:

إن علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي هي علاقة تأثر وتأثير فكلاهما يؤثر بالآخر. فالتنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي خاصة إذا لم يكن هناك إتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث نجد أن التنظيم الرسمي يمنع قوانين تتلائم مع مصالح العمال لعدم وجود إتصال ما بينهم ولهذا نجد العمال أنفسهم أمام خلق قوانين، علاقات جديدة غير رسمية فيما بينهم التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي لوظائفه¹.

ثالثاً: نظريات التنظيم الإداري.

مر التنظيم بعدة مراحل ظهرت خلالها مدارس كثيرة تتعرض لأهمها فيمايلي:

1. المدرسة التقليدية:

والتي تضم نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية.

أ. نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور":

بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب الحرب الأهلية باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين أصبحوا روادا يحملون مشعل الإدارة العلمية، وقد قام هؤلاء الإداريون العلميون من المهندسين والميكانيكيين بتطبيق نتائج دراسات الحركة والزمن في مواقع عملهم، وقد

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص107.

إستطاعوا من خلال إستعمالهم الأساليب العلمية من زيادة الإنتاجية بشكل ملموس، وكان محور عمل هؤلاء الرواد مفهوم (العمل أو المهمة).

فقد وصفه فريديريك تايلور صاحب هذه النظرية "أن العنصر المهم في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، أي أن عمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقاً ولو ليوم واحد، وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكنوبة نصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب إستخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب إستخدامها والزمن المسموح به لإنجازها"¹.

فوجد أن تايلور نادى بضرورة تقسيم العمل الإشرافي ووضع محددات للأداء، وركز إهتمامه على موضوع تقسيم العمل وزيادة الإنتاج، ولهذا فإنه يطلق على نظرية التنظيم الكلاسيكي لفظ نموذج الآلة. ويرجع السبب في ذلك إلى أنها إعتبرت الإنسان (الأفراد العاملين) في المنظمة بمثابة آلات فقد تجاهلت العنصر البشري وإعتبرت العمال، وحدات تتحرك آلياً، ومن واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة، والعمل الذي يكلف به، وكانت تنظر إلى العامل كسلعة يمكن شراءها والتخلص منها في أي وقت، وعموماً فهذه النظرية تجاهلت الفرد ككائن إنساني وإهتمت أساساً بالعائد المادي، فهذه النظرية فصلت بين الوظيفة والإنسان².

وظائف الإدارة العلمية كما صاغها تايلور:

- وضع أساس علمي للعمل وإستبدال الأساليب القديمة والتقليدية للعمل بأساليب علمية حديثة، وإستخدام البحث العلمي في كل عنصر من عناصر العمل.
- إختيار العمال على أساس علمي ثم تدريبهم وتعليمهم.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

كما نجد . هنري غانت . الذي يشارك . تايلور . في معظم دراساته لكنه إختلف معه حول نظام (المهنة والعلاوة) أي نظام الأجور، حيث أن . غانت . كان أكثر عطفاً وتفهماً للعاملين وإقتراح أن تأخذ الإعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد أجر العامل³.

¹ كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط3، الأردن، ص49.

² كامل مجد المغربي، المرجع نفسه، ص49.

³ سعد عبد المرسي بدر، الإيدلوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، (دط)، الإسكندرية، 2006م، ص126.

ب . النظرية البيروقراطية . ماكس فيبر.:

رغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس للتعبير عن مفهوم يسود الروتين الممل ويتصف بضعف الإنجاز، إلى أن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساسي الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني Max Weber حيث أنه إستهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري، والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي.

وبنظرة علم الاجتماع الثانية لاحظ فيبر. أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتقدمة أعلى منه في الدول الأقل تقدما وذلك لوجود عوامل وظروف موضوعية شجعه على قيام النظام البيروقراطي تطوعا، وأهم هذه العوامل نذكر:

- وجود نظام نقدي متطور يمكن الدولة مع دفع الأجور والرواتب نقدا للموظفين.
- وجود نظام يسمح للدولة بالحصول على دخل ثابت.
- ظهور التنظيمات الضخمة والمعقدة الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء التي يتطلب إنجازها.

وتتلخص خصائص النموذج البيروقراطي فيمايلي:

- تقسيم العمل ويتم حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة.
- السلطات توزع وفقا لقواعد محددة وواضحة.
- أن تنفيذ العمل يتم وفق أساليب محددة يحتاج إلى مؤهلين لتنفيذها.
- أن الإدارة تعتمد على المستندات الرسمية والقرارات المكتوبة¹.

فبعد إنتشار تطبيق الأفكار التي جاء بها رواد التنظيم العلمي للعمل وخاصة تايلور. الذي كان يرى أنه لا ضرورة لوضع العديد من البناءات التنظيمية في المؤسسة، حيث إقتصر على مستويين تنظيميين لا ثالث لهما، وكان ذلك صالحا لحد ما، إذا ما أخذنا بعين الإعتبار البيئة التي كانت آنذاك، وظروف الصناعة ومستوى التأهيل العاملين، وهي كمايلي:

¹كامل مجد المغربي، المرجع السابق، ص45.

المستوى الأول: يخص الإدارة وهو المستوى الأعلى الذي يضم المتخصصين والإداريين، الذين توكل لهم مهمة دراسة الوظائف، ووضع معايير الأداء، القيام بالرقابة على تطبيق الأوامر.... وهذا المستوى يحتكر سلطة إتخاذ القرارات مما يجعل الإتصال السائد هو الإتصال الهابط أي نت الأعلى إلى الأسفل.

المستوى الثاني: يخص التنفيذ وهو المستوى الأدنى الذي يهتم عمال التنفيذ بمختلف تخصصاتهم، ووظيفتهم تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم دون نقاش أو إبداء رأي في الطريقة أو الوسيلة المستخدمة وذلك من خلال تقسيم العمل إلى أبسط أجزاءه وإتباع التعليمات الصادرة من المستوى الأعلى مع وجود رقابة صارمة¹.

ولهذا فالبيروقراطية تعتمد على تطبيق القوانين والقواعد الرسمية على العاملين دون إستثناء وبصورة مجردة من الإعتبارات الشخصية، كما فرض رواد هذه النظرية أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها، فإن هناك تشابها في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية، كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها، ولذلك دأب رواد هذه النظرية على وضع المبادئ العامة التي يمكن تطبيقها على أية منظمة وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة المشاكل الإدارية في المؤسسة².

وعليه فإن النموذج البيروقراطي يجعل من المؤسسة بناء يتألف من عدة مستويات تنظيمية تتفاعل وتعمل مع بعضها البعض أو تؤدي وظائف بعينها، للحد من التبذير والوصول إلى الترشيح والعقلنة³.

فالبيروقراطية هي سلاح ذو حدين فالشكل ليس في البيروقراطية كمفهوم وإنما في ممارستها على أرض الواقع.

ج . نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إتجاه العلاقات الإنسانية رد فعل للإدارة العلمية هذا الإتجاه الذي يعتبر كحركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التي تتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الإستفادة في طاقاتهم وجهودهم¹.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، التنظيم الحديث للمؤسسة، المرجع السابق، ص42-43.

² كامل مجد المغربي، المرجع نفسه، ص47.

³ بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع السابق، ص45.

حيث أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت الاهتمام إلى العنصر البشري في العمل، وإعتباره إنسانا وليس آلة أو تابعا لها كما كان ينظر إليه سابقا نظرا لأن له مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها في الحسبان عند تنظيم المؤسسات، كما أنها جاءت بفكرة جديدة ألا وهي التنظيم غير الرسمي الذي يعمل بالموازاة مع التنظيم الرسمي، بحيث تنظر العلاقات الإنسانية إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزاعات وطموحات التي بموجبها تلعب دورا رئيسيا في كفاءته الإنتاجية كما دعت إلى ضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، والتركيز على الحوافز المعنوية في العمل، بدلا من الإعتماد المطلق على الحوافز المادية.

فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة أو المؤسسة كمجتمع إنساني وأن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشجع رغبات الأفراد من جانب آخر².

- ومن هنا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى:
- تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- تحفيز الأفراد على التعاون المستمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- إشباع رغبات العاملين وإحتياجاتهم الإقتصادية والاجتماعية والنفسية³.

ويعتبر البروفسور Elton mayo الرائد الأساسي لهذه الحركة فقد قام بجملة من الأبحاث والتجارب لمصانع هاوثرنالتابعة لشركة ويسترن إلكترينك الأمريكية الشهيرة، وذلك لحل مشكلة انخفاض معدل إنتاجها وتدمير عمالها، وأشياءهم وعدم رضاهم عن العمل.

فهذه الشركة كانت من الشركات الأمريكية الضخمة، لذا إمتدت التجارب فيها حوالي 8 سنوات، بعد إستجادها بالعالم النفسي والإقتصادي والسياسي إلتون مايو. وبعض زملائه من جامعة . هارفارد . تطلب منهم إجراء دراسة شاملة على تأثير الظروف المادية على اللإنتاجية.

¹ كامل مجد المغربي، المرجع نفسه، ص52.

² بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع السابق، ص48.

³ كامل مجد المغربي، المرجع السابق، ص54.

وهنا بدأت تجربة مصنع هارثون الشهيرة، وأدخلت على موضوعاتها عدة تغييرات، وبعد إجراءها لمجموعة من الدراسات المونوغرافية التمهيديّة.

لذلك قاموا لمجموعة من التجارب منها:

- تجربة الإضاءة: قسمت فيها مجموعات العمال إلى مجموعتين تجريبيتين¹:

المجموعة الأولى: تعمل تحت إضاءة متغيرة.

المجموعة الثانية: تعمل تحت إضاءة ثابتة.

حيث لاحظ إلتون مايو. وزملاءه أن إنتاج المجموعة الأولى قد زاد حتى مع تخفيض الإضاءة فتوصلوا إلى أنه لا توجد علاقة بين توزيع كمية الإضاءة والإنتاج، إلا أنهم إنطلقوا إلى تجربة أخرى وهي عزل مجموعة من العاملات اللاتي يعملن في تركيب بعض أجزاء الهاتف وأخضعتهن إلى ظروف مادية (إضاءة، درجة الحرارة، الرطوبة) وإدخال متغير الظروف الاجتماعية كنظام الحوافز، وفترات الراحة، فانتهت هذه التجارب إلى زيادة في إنتاجية مجموعة الإختبار.

وهناك أدرك إلتون مايو. وفريقه عدم صحة الأسس التي إنطلقوا منها فقد بدأوا تجربتهم بهدف قياسي تأثير ظروف العمل الخارجية (الأجر، ساعات العمل....) كميًا على الإنتاجية، لينتهوا إلى إكتشاف عامل جديد وهو الروح المعنوية المصاحبة للعمل الصناعي.

أهم النتائج التي توصلت إليها فريق البحث مايلي:

- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم.
- العمل الصناعي عمل جماعي، فالعامل ليس فردياً في المصنع وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام ومن ثم فإن المصلحة الشخصية والمنفعة ليست هدفاً أساسياً عليه السعي وراءه دائماً فهو فرد ضمن جماعة عمله.
- صون كرامة العامل وتقديره وإحترامه وحفظ إنسانيته يساعدان على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، مرجع سابق، ص48-49.

– الشكوى، التذمر، والقلق الذي يظهر في حياة العاملين، ما هو إلا إنعكاس لواقع إجتماعي غير مرضي، فالإضطرابات والتغيب والخوف من البطالة هي نتاج لأوضاع إجتماعية ونفسية غير صحيحة¹.

د . نظرية المبادئ الإدارية:

يمثل هذا الإتجاه نظرة مكملة للنظرية العلمية، ففي حين كان يركز هنا الأخير على إنتاجية الفرد وزبائنها، ركز هذا الإتجاه على المؤسسة كوحدة واحدة، إلا أن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن أسلوب العمل في النظرية العلمية، فهي ترى أنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين إنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الإعتماد عليها للتحكم في سلوكهم.

زقد أطلقت على هذه النظرية عدة تسميات منها . نظرية التنظيم أو التقسيم الإداري والعملية الإدارية، ويعتبر كل من C.barnard و Sheldon و الإنجليزيان

Luther Oulick and Lyndall Vrwick والأمريكيان heily and Mooneu من أهم رواد هذه النظرية إلا أنها تنسب بشكل رئيسي للمهندس الفرنسي

Henry fayor هنري فايول الذي أشتهر بمقدرته الفائقة على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها، وقد تميز عن Taylor في إتجاهين هامين تمثلا في²:

- إعتد تاييلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما إعتد فايول على خبرته كمدير ممارس.
- ركز تاييلور على تنظيم عمل فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير بينما ركز فايول على فئة الإداريين وعلى إدارة المؤسسات الكبيرة، وسعى لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل المستويات وفي جميع المؤسسات والظروف.

لقد إعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة وإقترح في كتابه المشهور الإدارة العليا والصناعية (general industrial manegement) أربعة عشر مبدأ للإرتقاء بمستواها وأكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ، وهذه المبادئ هي كالآتي:

¹بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع نفسه، ص51-49.

²حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006م، ص56.

1. تقسيم العمل والتخصص.
2. السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي الإلتزام بإتمام الواجبات المحددة.
3. النظام والانضباط: وتعني إحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.
4. وحدة الأمر: أي تلقي كل عامل الأوامر من رئيس واحد فقط.
5. وحدة التوجيه: وتعني أن لا يكون للخطة إلا رئيس أو مسؤول واحد.
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي أن الأفراد والجماعات الصغيرة في المؤسسة تضع أهدافها ورغباتها بعد أهداف المؤسسة، والمؤسسة بدورها تضع أهدافها في مرتبة تلي أهداف ومصالح المجتمع الذي تعمل فيه.
7. مبدأ المكافأة والتعويض: ويعني ضرورة وجود نظام عادل للمكافآت والتعويضات.
8. المركزية: ويرى فايول أن تقرير درجة المركزية واللامركزية أمر تحكمت المواقف والظروف، وبالتالي لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة.
9. تدرج السلطة: تعني تسلسل الوظائف من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته بطريقة تجعل خطوط السلطة سليمة وواضحة بين مستويات الإدارة المتتالية.
10. الترتيب: ويعني الترتيب المادي للأشياء والترتيب الاجتماعي للأشخاص.
11. المساواة: وتعني التعامل مع المرؤوسين بلطف وعدل الأمر الذي يؤدي إلى تكريس إنتماء العمال.
12. إستقرار العاملين: ينبغي أن يحظى العمال بالإستقرار لأنه يمكنهم من إتقان أعمالهم وشعرهم بالأمان والراحة النفسية، وله أهمية أكبر في الإدارة العليا.
13. المبادرة والمبادأة: وهي المشاركة والإندفاع لحل المشاكل.

14. وحدة الفريق: وتعني العمل الجماعي وتوفير روح الجماعة والفريق¹.

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

من خلال العرض السابق للنماذج التي تتألف منها المدرسة الكلاسيكية يمكن إستخلاص عدد من المزايا والعيوب التي تميزت بها هذه النماذج فكانت سببا في ظهور نظريات أخرى مكمله ومصححة لها.

مزايا المدرسة الكلاسيكية:

لقد كان للمدرسة التقليدية دور كبير في تطور الفكر الإداري المعاصر، ومن أهم ما أسهمت به نذكر مايلي:

- إبراز أهمية الإدارة والتنظيم في تقديم المجتمعات وتطورها.
- التأكيد على أن الإدارة علم ومهنة كسائر العلوم والمهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد ومبادئ واصل.
- تحديد عناصر (وظائف) العملية الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- وضع مجموعة من المبادئ العامة والضرورية التي يمكن تعميمها على معظم المؤسسات.
- تقديم إطار نظري واضح ومحدد لمفهوم التنظيم.
- أن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا مستمدة أساسا من المدرسة التقليدية.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

- إعتبار العامل آلة يمكن التحكم والتلاعب بها عن طريق الإغراء المادي وهو ما يشكل إنتقاضا من حق الإنسان كقيمة عليا في العديد من مجتمعات العالم.
- إعتبار الوظيفة الوحدة الأساسية للتنظيم، والتركيز على النواحي الفنية في العمل وليس على الإنسان.
- الإعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها، وإغفال الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

¹دريس حريم، المرجع نفسه، ص57.

– كثرة التعليمات واللوائح وقواعد العمل ودراسة الحركة والزمن كلها تجعل العمل غير مرن مما يؤدي إلى جموده.

– إعتبار المؤسسة نظام مغلق أي أنها وحدة مستقلة على البيئة المحيطة بها¹.

2. المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل عن قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر الإنساني وعدم الاهتمام به من جهة، ولا إستمرار المشاكل في العمل وعجز مبادئ ومفاهيم هذه الأخيرة على تحقيق الكفاءة العالية والإنسجام في بيئة العمل من جهة أخرى، لذا إهتمت هذه المدرسة بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي، فهي تقوم على إفتراض أن للعنصر الإنساني تأثير كبير على الإنتاجية والأداء.

لذلك تعتبر هذه المدرسة إمتداد للمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على إستخدام طرق البحث العلمي لملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤية داخل المؤسسات، وأصبح يعرف روادها بالعلماء السلوكيين.

لذلك ركز هذا المدخل على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجاته مما يتيح إستغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته.

ومن أهم نظريات هذه المدرسة نجد نظريات الدافعية، ونظرية الحاجات الإنسانية.

* نظريات الدافعية:

توجه إهتمام بعض الكتاب والمفكرين في هذه الفترة إلى التركيز على تحليل سلوك العامل من خلال فهم الدوافع التي تحركه للعمل، ومن ثم محاولة إشباع هذه الدوافع، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من النظريات².

¹ حسين حريم، المرجع نفسه، ص59.
² كامل مجد المغربي، المرجع السابق، ص57.

أ. نظرية الفلسفة الإدارية (X و Y):

رغم الإنتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية، فإنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري والتنظيمي، فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم ولبس أداة أو آلة إنتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة.

ويعتبر دوغلاس ماك غريغور من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظرية الفلسفة الإدارية، حيث تقوم فلسفة ماك غريغور على الافتراض بأن كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه الإداري، وبالتالي السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية، أصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل التعديل وأصبح المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم إلا أن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير، وأن هناك وسائل أخرى كالإقناع والإكراه التي يمكن ممارستها وهناك بعد ثالث للنظرية الكلاسيكية وهو المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة، ولكن ماك غريغور يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة وهو السلطة الرسمية التي تأتي من الثورة والعلم والخبرة والقوة الحسية والعقلية وغير ذلك.

وقد إستنتج ماك غريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تتحصر في أداء الفرد لواجباته، وهذه نظرة مخالفة للواقع، حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والإقتصادية لأعضاء التنظيم¹.

ولهذا التحليل إستطاع ماك غريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها (X) ثم قدم تصورات لفروض العلاقات الإنسانية وأسماها (Y).

¹كامل مجد المغربي، المرجع نفسه، ص57.

الجدول رقم (1): يمثل فروض النظرية الكلاسيكية (X) وفروض نظرية العلاقات الإنسانية (Y).

وجهة نظر الفرد والتنظيم لنظرية (Y)	وجهة نظر التقليدية في التوجيه والرقابة لنظرية (X)
<ul style="list-style-type: none"> - الإنسان محب للعمل أي لا وجود لكراهية فطرية للعمل لدى الإنسان. - أهم حافز بالنسبة للفرد هو تحقيق الذات. - يستطيع الفرد المتوسط تعلم البحث عن المسؤولية. - الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار. - الإنسان قادر على إستخدام الفكر البناء والخيال الواسع والإبداع والإبتكار في مجال العمل وفي حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطى الفرصة لذلك. - الرقابة الخارجية والعقوبات ليست وحدها الكفيلة للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف بل الإنسان عكس أن يراقب نفسه منذ أول لحظة يتولى فيها المسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. - أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا أو يوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف فلو ترك العامل لوحده فلن يعمل. - الإنسان العادي يجب أن يوجهه من رئيس وذلك تجنب المسؤولية. - الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن والاستقرار. - الشخص العادي يفتقد روح المبادرة ولا يسعى لإتخاذ موقف المخاطرة.

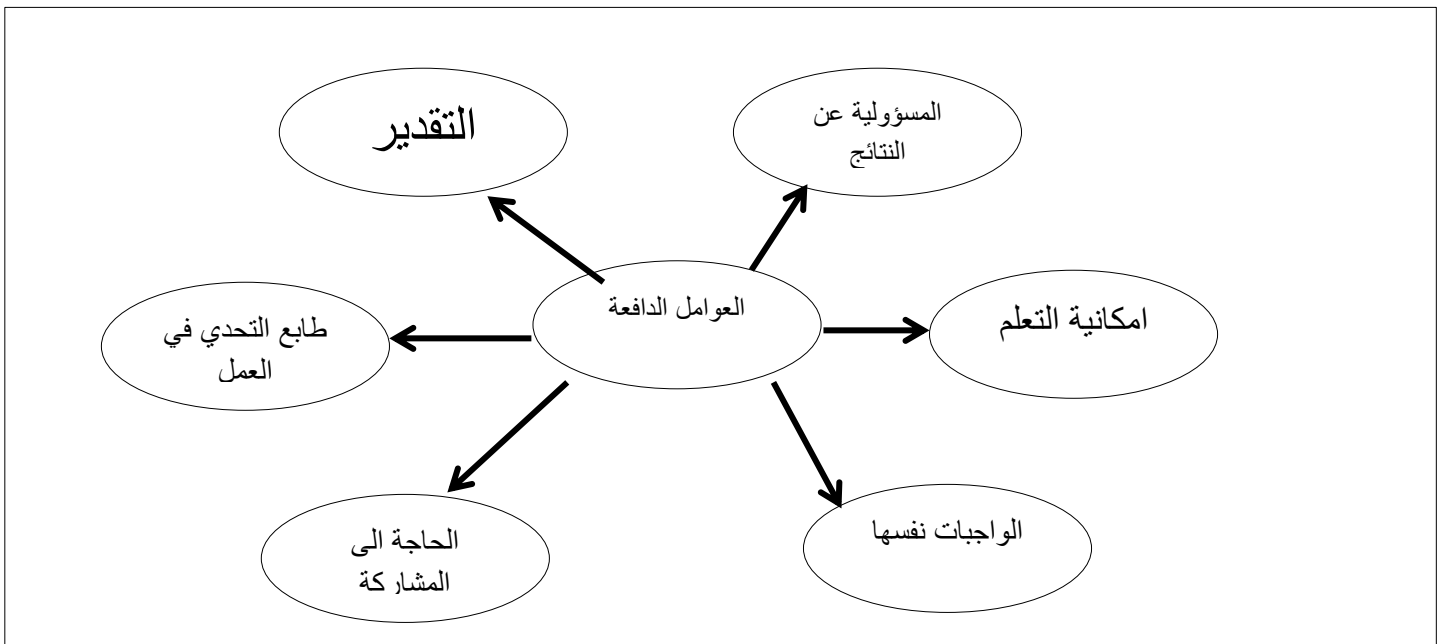
ب . نظرية ذات العاملين (العوامل الوقائية وعوامل الدفع):

تنسب هذه النظرية إلى فريدريك هيرزبرخ Frederik.Hertzbery الذي طور نظرية حول دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، عرفت بنظرية الدافعية تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء صنفت الأتي:

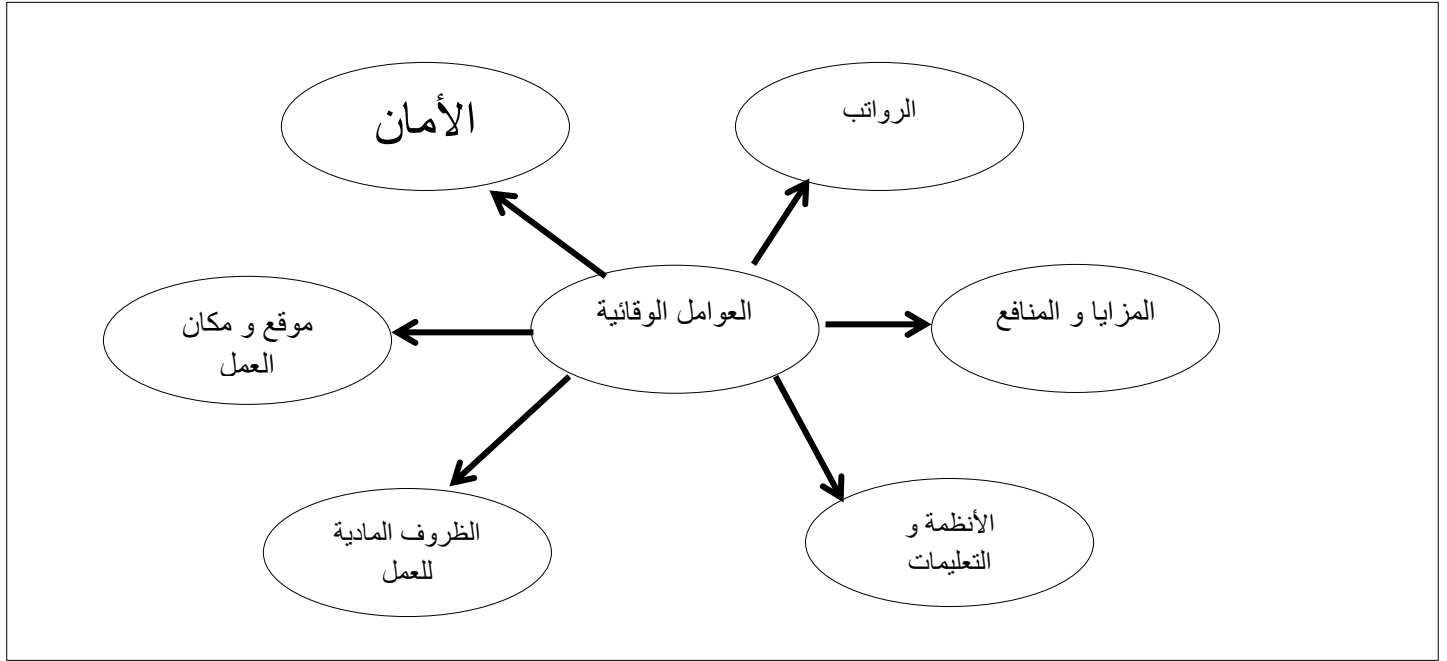
. **العوامل الدافعة:** وهي تمثل مستوى أعلى من إحتياجات الفرد، ويؤدي وجودها إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء وإظهار ردود الفعل والأنماط السلوكية الإيجابية، وعدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة وعناصرها ومحتوياتها وخصائصها.

. **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يؤدي وجودها إلى تحفيز العمال وإزالة حالة عدم الرضا، بينما يؤدي غيابها إلى تدهور مستوى أدائهم وهي تتعلق بمحيط الوظيفة وتمثل فقط المستوى الأول من الإحتياجات كما ميز فريديريك هيرز يورخ بين الرضا وعدم الرضا، فبين أنهما أمران غير متعارضان حيث أن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي.

والشكل التالي يوضح بعض الأمثلة عن العوامل الوقائية والعوامل الدافعة:¹



¹ - شاوي صباح، التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 39



نظرية الحاجات الانسانية : سلم الحاجات

قامت هذه النظرية على افتراضات Y دوغلاس ماك غريغور و هي تنتسب للعالم ابراهام ماسلو Abraham Maslow الذي عمل على دراسة و تحليل الحاجات الانسانية و ترتيبها على شكل هرم عرف باسم هرم ماسلو للحاجات, و تعتبر اعمال ماسلو هذه نقلة نوعية في علم الادارة, فالحاجات مفهوم حيوي للمدراء, كونها تولد ضغوطات تؤثر على العمل و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم, و اهم فرضيات هذه النظرية مايلي:

- الانسان كائن يشعر باحتياجات متعددة, تنشط في اوقات مختلفة, و اشباع هذه الحاجات بشكل حافز و دافع لإحداث سلوك معين.
- تتدرج الحاجات حسب اهميتها و الحاجة اليها, ابتداء من الحاجات الاساسية الاولية اللازمة لبقاء الجسم الى ان نصل الى الحاجات العليا و هي تقدير الذات.
- لايمكن تجاوز حاجة دون تلبيتها.
- اذا اشبع الفرض حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات¹



تقييم المدرسة السلوكية:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة نقاط إيجابية للمدرسة السلوكية أثرت على الفكر التنظيمي وأخرى سلبية تطلبت ردا من النظريات اللاحقة.

مزايا النظرية السلوكية:

تتمثل أهم إيجابيات المدرسة السلوكية في ما يلي:

- تكمل المدرسة الكلاسيكية من حيث إهتمامها بالفرد والمجموعة في المؤسسة والتفاعل الذي يظهر من خلال ممارسة مختلف النشاطات.
- إعتبرت المؤسسة نظام إجتماعي يضم تنظيمات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- إهتمت بالتحفيز، القيادة، التنسيق الذاتي، الإتصال، إتخاذ القرارات ومدى أهميتها في حركة التنظيم وتنفيذ الأهداف.
- التأكيد على أن حاجات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم تؤثر على أداء المؤسسة.
- ساعدت على فهم وتطوير تطبيق مجموعة من العمليات التنظيمية.

¹- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون, مبادئ ادارة الأعمال, مكتبة العبيكان, ط 1 , الرياض , 2004, ص 147

عيوب النظرية السلوكية:

- إهتمام العلماء السلوكيين المنهجيين البحث العلمي دفعهم لإستخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في إستنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- التوصل إلى الكثير من التصميمات إعتقادا على عدد محدد من البحوث التي لا توفر أساسا كافيا لبناء نظرية علمية في الإدارة.
- هناك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة من رواد العلوم السلوكية المختلفة مما دفع المديرين إلى رخصتها.
- أن العلماء السلوكيين لم يأخذوا بعين الإعتبار في كتاباتهم وإنجازاتهم الظروف السائدة في بيئة العمل، فهي تلعب دورا هاما في نتائج العمل¹.

3. المدرسة الحديثة:

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار المدرسة الكلاسيكية أو المدرسة السلوكية، فقد واصل المهتمون بالإدارة نحتهم عن أطراف بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحا لأفضل للإدارة والتنظيم، الأمر الذي أدى إلى ظهور إتحاد جديد عرف بالإدارة الحديثة أو المدخل المعاصر للإدارة، تمثل في محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، وسوف نتفرق في هذه المدرسة إلى نظرية النظم، الإدارة الموقفية والإدارة بالأهداف.

أ. نظرية النظم: (كاتز، كاهن)

حيث تعرف هذه النظرية . النظام . على أنه كيان إجتماعي يتكون من مجموعة الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض، وهذا التفاعل هو محور النظام، إذن فقد ركزت هذه النظرية على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم.

ومن أهم روادها نجد:

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، المعرفة الجامعية للطباعة، ط3، الإسكندرية، 2001، ص46.

kenneth Boulding Martin star jay fonester Stafford Beer Norbert weiner

Ludwig Von Bertalanffy Robert Louis kahn Daniel katz

حيث يروا أن المؤسسة نظام مفتوح على بيئة متغيرة باستمرار، تخضع لتأثيراتها وتحدث بينهما عملية تبادل فأنخذ منها ما تحتاجه من إنكنايات بشرية، مادية،فنية، لتحقق هدفها وهو إنتاج سلع أو تقديم خدمات ترضي كافة الأطراف المتواجدة في هذه البيئة. وترى هذه المدرسة أن هناك عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي مؤسسة، تتمثل في ما يلي:

1. المدخلات: هي كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز العمليات وتشغيل الأنشطة الفرعية مثل المواد الخام، المواد البشرية، المعلومات...

2. العمليات: هي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتفق مع رسالتها وأهدافها.

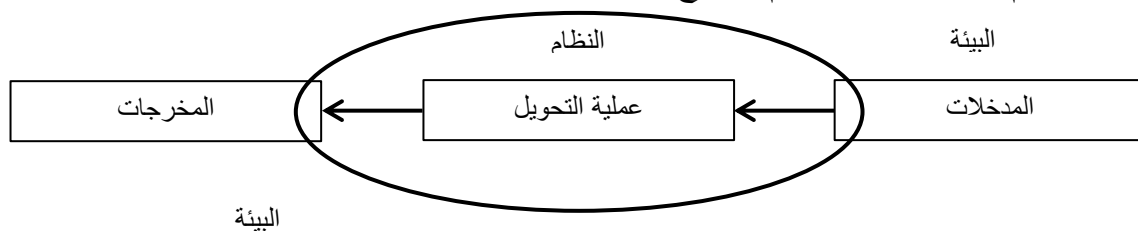
3. المخرجات: هي كل ما توفره المؤسسة للبيئة من سلع وخدمات والأرباح ورصا المستهلكين والعاملين...¹

4. البيئة: هي كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات إقتصادية، إجتماعية، سياسية، تقنية... و التي لها القدرة على التأثير في أهداف المؤسسة.

5. التغذية العكسية أو الراجعة: هي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكون وغيرهم) انطباعاتهم وتقييمهم للسلع والخدمات التي توفرها المؤسسة، وتستخدم هذه المعلومات لتعديل المدخلات والعمليات لتحقيق النتائج المخططة.

ويمكن توضيح هذه العناصر وتفاعلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: عناصر النظام المفتوح.



¹قيس محمد العبيدي، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص112.

ب . النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية أو الظرفية كما يسميها البعض نظرية حديثة نسبياً، من أهم روادها Joan woodwaed charches perrow Burn et Starter Emery Trist Lorsch et Lawrence، وقد بينت هذه النظرية أساساً على أفكار نظرية النظم، إذ تعتبر إمتداداً لها لاعتمادها على مفتوح النظام المفتوح فهي تقوم على أساس عدم الثبات في المجالات التالية:¹

- عدم ثبات الشخصية الإنسانية.
- عدم ثبات السلوك الإنساني.
- عدم ثبات العوامل الطبيعية المحيطة بالمؤسسة.
- عدم ثبات سلوكية الجماعة.
- عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي.

وهذا يوضح أن لكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية، لذلك من الضروري أن تستخدم كل مؤسسة أدواتها واساليبها الخاصة للوصول إلى حلول لمشاكلها في ضوء ظروفها الذاتية، وعليه فإن فعالية النظريات الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، لذا سعت هذه النظرية لفهم كيفية عمل المؤسسات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة.

وهي تقر بأهمية كل المدارس السابقة، ولكنها ترى أنه لا وجود لنظرية أو أسلوب إداري أنسب لكل المؤسسات في كل الظروف والأزمنة، وأنه يجب على الإداري الناجح تشخيص وتحليل كل موقف على حدة لمعرفة الظروف المحيطة به، والعوامل المؤثرة فيه، حتى يتم اختيار الأسلوب الأنسب لذا إنصب اهتمام أنصار هذه المدرسة على تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال، والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن أهم تلك العوامل نجد: بيئة المؤسسة، حجم المؤسسة دورة حياتها، التقنيات المستخدمة في المؤسسة، العاملين وثقافتها².

¹ عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، د. ط، عمان، 2007 ص 159.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص72.

ج . الإدارة بالأهداف:

ترجع بداية هذه النظرية إلى الباحث بيتر دراكر، في كتابه The practise of Management الذي نشره عام 1945 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معا، كما أن جورج أوديو الذي يعتبر الإدارة بالأهداف هي: نظرية من خلالها يقوم الرئيس (المدير) والمرؤوسون معا بتحديد أهداف التنظيم، وتحديد مجالات النتائج المتوقعة وإستخدام هذه النتائج كدلائل للعمل الإداري وفي تقييم إنجازات المرؤوسين في التنظيم".

إفتراضات نظرية الإدارة بالأهداف:

يرى بيتر دراكر "أن الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية متكاملة، ويحددها بأنها فلسفة الإدارة" حيث يكون عمل الإدارة متروكا للعمل الإنساني والسلوك والحوافز، وتكون مساعدة لكل مدير بغض النظر عن مستواه الإداري أو الوظيفي في التنظيم.

ويمكن حصر أهم الإفتراضات التي تنهض عليها نظرية الإدارة بالأهداف، في النقاط التالية¹:

- يتم صياغة الأهداف من المدير والموظف أو العامل، ولا يمكن قبول صياغتها من المدير وحده.
- تتم المناقشة المتبادلة بين المدير والموظف على الأهداف ويتم الإنفاق والإلتزام بها.
- يتم تحديد الأعمال والنشاطات للموظف أو العامل بناء على هذه الأهداف وحدودها، كما يتم تحديد أعمال المدير بالطريقة ذاتها.
- يجتمع المدير والموظف إما شهريا أو كل ثلاثة شهور لمراجعة الأعمال والنشاطات والأهداف والمعايير والنتائج، ويتم إجراء التعديل المناسب بالإتفاق والتعاون بينهم على ذلك².

أما مبادئ الإدارة بالأهداف فهي:

1. مبدأ المشاركة: ويتمثل في ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس لتحديد أهداف المؤسسة بعد صياغتها وتحليلها.

¹ بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع السابق، ص72-74.
² بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع نفسه، ص74.

2. مبدأ الالتزام: هو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم مشاركون في اتخاذ القرار.
3. مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤولية أصبحت مشتركة وعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل النجاح المشترك.
4. مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفعا من قيمة الشخص¹.

تقييم المدرسة الحديثة:

لقد بنى رواد المدرسة الحديثة أفكارهم إنطلاقا من المدارس السابقة، فأعمالهم لم تناقض أعمال الباحثين الكلاسيكيين والسلوكيين، بل اعترفت بأهميتها ودورها في الوصول للنتائج الحالية والمستقبلية، وأهم الإضافات البناءة لهذه المدرسة فيما يلي:

- إعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يعمل كوحدة واحدة، يتكون من نظم فرعية مترابطة، أي إعتبار المؤسسة كلا متكاملًا.
- إعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهذا ما يعني الاهتمام برصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح.
- التأكيد على إمكانية الوصول إلى النتائج المرغوب فيها بطرق ووسائل متعددة، وتقديم مفاهيم تتسجم مع التغيرات الحاصلة في المجتمعات كون المؤسسات ستواجه دائما ظروف ومتغيرات متنوعة ومتباينة.
- جاءت هذه المدرسة بمفاهيم جديدة تتسجم مع التغيرات الحاصلة في المجتمعات.

فالمدرسة الحديثة بهذا تكون قد فتحت حدودا لا نهائية أمام الفكر

رابعا - أهداف التنظيم

يسعى التنظيم الإداري الى تحقيق عدة أهداف منها:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف

¹قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 133.

- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الـ النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك
- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمؤسسة والموظفين والعاملين بالمؤسسة¹

¹ أحمد عبد الرحمان الشميري، المرجع السابق ص 264-265

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن مفهوم التنظيم مفهوم واسع ومتعدد الجوانب، لذلك فهو ذلك الأساس الذي تقوم عليه إدارة أي مؤسسة فمن خلاله يكون لكل فرد في المؤسسة دور يقوم به في إطار علاقاته لبقية الأفراد داخل المؤسسة، بحيث لا يمكن للمدراء أن ينجحوا في أعمالهم ويحققوا أهدافهم وأهداف مؤسساتهم إلا بوضع أسس متينة للتنظيم.

كما تعتبر الإدارة أيضا همزة وصل في أي مؤسسة من المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف لذا تعد الشريان في المؤسسة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود تلك الإدارة، وكل هذا من أجل التنظيم والسير الحسن لإدارة المؤسسة.

الفصل الثالث

مدخل للمؤسسات العمومية الإستشفائية

تمهيد

أولاً: ماهية المستشفيات

ثانياً : الإطار القانوني و التنظيمي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

في الجزائر

ثالثاً : الهيكل التنظيمي للمستشفيات في الجزائر

❖ خلاصة الفصل

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً : المنهج المتبع في الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات الميدانية

رابعاً : عينة الدراسة

❖ خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني لأي بحث أو دراسة المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الجانب النظري لدراسته، كما يتأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة من خلال تطبيق الدراسة على عينة البحث باستخدام منهج ملائم للدراسة ومجموعة الأدوات المستخدمة، ومنه سنبرز أهم الجوانب المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستعملة من ملاحظة، مقابلة، استمارة، عينة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

إن المهتمين بمناهج البحث الاجتماعي يعتبرون تحديد مجالات البحث من الخطوات الهامة وتتمثل في المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

1. المجال الجغرافي (المكاني):

ويقصد به المجال المكاني (الجغرافي) النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية . لخضر بوزيدي . برج بوعريريج .

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية . بوزيدي لخضر. أحد أهم القطاعات الصحية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية برج بوعريريج وتم تعيين هذه المؤسسة من طرف السيد . جمال حوحو. الذي كان عضو اللجنة المركزية ووزير الصحة العمومية، وذلك يوم 29 شعبان 1405هـ الموافق يوم 19 ماي 1985م، م ب 240 سرير.

تقع في الناحية الجنوبية الغربية للمدينة، يحدها من الشمال حي 19 أكتوبر، ومن الجنوب حي 295 مسكن ومن الشرق حي 471 مسكن ومن الغرب ثانوية عيسى حميطوش// تقدر مساحتها /الإجمالية: ب70,000م، حيث 48% هي المساحة المبنية والتي تضم 4 بنايات:

البنائية الأولى:

* الطابق الأرضي: مصلحة الإستجالات الجراحية (13 سرير)، تقسم العمليات الجراحية (الإنعاش)، (جناح رجال، نساء)، 12 سرير، تصفية الدم (جناح رجال، نساء)، 25 سرير، مخبر الأشعة والإستجالات 25 سرير.

* الطابق الأول:

- جراحة العظام (جناح رجال، نساء) 33 سرير .
- طب وجراحة العيون (جناح رجال ونساء) 6 أسرة.
- الأذن والحنجرة، الأنف (ovi) 10 أسرة.

*** الطابق الثاني:**

- الجراحة العامة (جناح رجال، نساء) 46 سرير.
- جراحة الاعصاب (جناح رجال، نساء).
- جراحة الأطفال (14 سرير).

*** الطابق الثالث:**

- الطب الداخلي (30 سرير).
- أمراض القلب (جناح رجال، نساء) 30 سريرا.

*** الطابق الرابع:**

- الامراض الصدرية (جناح رجال، نساء) 30 سرير.
- الأمراض المعدية (جناح رجال، نساء) 30 سرير.

2. المجال البشري:

يشكل المجال البشري الإطار المرجعي وإطار العينة، وهو في هذه الدراسة مجموع العمال الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية . لخضر بوزيدي . برج بوعرييج، حيث بلغ أفراد المجال البشري 51 عامل إداري.

3. المجال الزمني للدراسة:

وهي المدة الزمنية المستغرقة التي تستغرقها مجموعة البحث في إجراء الدراسة الميدانية، وبهذا تعتبر أساسا جوهريا لإنجاز البحث.

ولقد مرت دراستنا هذه عبر مراحل:

أ. **المرحلة الأولى:** هي المرحلة التي تم خلالها إختيار الموضوع، وتحديد متغيرات الدراسة، وكان ذلك بعد إجراء عدة نقاشات مع الأستاذ المشرف، وذلك في الفترة الممتدة ما بين شهرين نوفمبر وديسمبر 2019، وشهر جانفي 2020، أين تمت موافقة الأستاذ المشرف علي، الموضوع الذي يحمل عنوان . فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ..

ب . المرحلة الثانية: بعد الموافقة على موضوع الدراسة من قبل الأستاذ المشرف، بدأت مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع بداية من شهر جانفي 2020، حيث تم خلال هذه الفترة التنقل إلى مكتبة الكلية، حيث تمكنا من الحصول على بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة. وبعد جمع المادة العلمية وتحديد الخطة ثم عرضها على الأستاذ المشرف بهدف تصحيحها وإجراء تعديلات وإضافات كل مرة.

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة:

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للإنتلاق في عملية البحث أو الدراسة، وذلك سواء من خلال الدراسة النظرية للبحث أو الدراسة الميدانية الإمبريقية¹.

ولا شك أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج، حيث يعرف هذا الأخير على أن: التقنية المستخدمة لعمل شئ محدد أو هو العملية الإجرائية المتبعة للحصول على شئ ما أو موضوع ما، بحيث يستخدمه الباحث لإختبار فرضيات البحث².

كما عرف أيضا: مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه.

وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي أسئلة وفرضيات البحث³.

والمنهج الذي تطرقنا إليه في موضوع دراستنا هذه الموسومة ب: . فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الإستشفائية العمومية. هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلائم مع طبيعة الموضوع.

إذ يعرف هذا المنهج بأنه: دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووضعها وصفا دقيقا، يعبر عنها كميا أو وصفيا، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها، والتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها⁴.

¹صلاح مصطفى الغوال، علم الاجتماع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر، ط5، الجزائر، 2005م، ص158.

²عز الدين شريفي، مناهج البحث العلمي، دار شريف، ط5، الجزائر، 2005م، ص7.

³رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، ط3، الجزائر، 2006م، ص176.

⁴دوقان عبيدة وآخرون، البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة، 2006م، ص98.

وعليه فإننا إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في موضوع دراستنا لأن دراسة موضوع . فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة الإستشفائية العمومية تتطلب منا الوصف المنظم والدقيق قدر الإمكان في العرض، التصنيف، الترتيب، وقد إستخدمنا هذا المنهج من خلال صياغة الإشكالية البحث الذي إعتدت على تساؤلات وإحتوت على مؤشرات ساهمت بشكل كبير في تحقيق الأهداف.

لهذا فإن هذا المنهج يعتبر الأكثر إنتشارا في ميدان العلوم الاجتماعية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات الميدانية:

كل بحث ميداني يضطر صاحبه إلى جمع المعلومات والبيانات حوله (مجتمع بحثه)، وهذا لا يأتي إلا عن طريق أو بواسطة الأدوات التالية: الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية، الإحصائيات والتقارير الرسمية، التجريب، حيث تعتبر هذه الأدوات مرتكزات لتكميم الظاهرة السبولوجية المدروسة بالنسبة للباحث.

ومن خلال دراستنا هذه إعتدنا على جملة من الأدوات المنتهجة للتسلح بها من أجل الخوض في الدراسة الميدانية، وتبرز هذه التقنيات كالآتي¹:

1. الملاحظة:

- تعتبر أداة هامة من أدوات جمع البيانات، حيث تخدم الملاحظة الكثير من أهداف البحث.
- حيث تعرف بأنها الأداة لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية.
 - وتعرف أيضا على أنها: حالة من المشاهدة والرصد للظواهر أو المشكل بهدف إكتشاف أسبابها وتفسير علاقتها ومعرفة قوانينها ومحاولة علمية للتعرف على الأسباب والدوافع الكامنة في تلك المشكل أو الظاهرة².

¹فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص186.
²خضير كاظم وآخرون/ منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008م، ص92.

لذلك فالملاحظة هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك وظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات عنها بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات¹.

ولقد تم إستعمال الملاحظة بالنسبة لموضوع دراستنا من خلال الزيارات الأولى للمؤسسة الإستشفائية العمومية، والتي تم بموجبها الملاحظات العامة عن التنظيم الإداري للمؤسسة.

2. المقابلة:

فهي من أكثر الأدوات المستعملة في الدراسات الـمبريقية في البحث السيولوجي حيث يعرفها الدكتور . طلعت إبراهيم . بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو معتقدات شخص بخر أو أشخاص آخرين والحصول على بيانات موضوعية.

كما تعرف على أنها: وسيلة تقوم على الحوار أو حديث لفظي مباشر بين الباحث والمبحوث، وتعد من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في علم الاجتماع الإستغناء عنها².

والتغاضي عن إمكانياتها، لما تتيحه من فرص لتحقيق كم هائل من البياناتتظن وفي غالب الأحيان لا تخلو دراسة من إستخدام وتوظيف هذه الأداة.

وقد إستعملنا المقابلة التي عبارة عن أسئلة محددة مسبقا، مما مكنتنا من الحصول على معطيات عامة حول موضوع دراستنا.

3. الإستمارة:

تعتبر الإستمارة وسيلة لجمع البيانات، ومن أكثر الطرق إنتشارا وأهمها، حيث أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، حيث تغطي كافة جوانبها مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين³.

¹ عبد الله شريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الغشعاع الفني، الإسكندرية، 1996م، ص15.

² فضيل دليو زآخرون، المرجع السابق، ص190.

³ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2000م، ص51.

كما تعرف على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

وتستخدم الإستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعتبر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.

وقد تمت صياغة أسئلة الإستمارة وفقا لتساؤلات الدراسة حيث تحتوي إستمارة بحثنا على سؤالاً، مقسم على أربعة محاور.

رابعاً: عينة الدراسة

أ. تعريف العينة:

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا الجزء يعني الباحث عن دراسة تلك الوحدات².

. ويعرفها موريس أنجرس بأنها ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجع من خلاله المعطيات التي نتطلع بأن تسمح لنا هذه العينة الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث ككل³.

. فالعينة تختار حسب طبيعة البحث العلمي في العلوم الإنسانية حيث إن لم يستطع دراسة المجموع الكلي للأفراد يقوم بدراسة جزء منه فقط مع التأكيد بأن الجزء من أفراد المجتمع هو العينة⁴.

لذلك فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

ب. نوع العينة وطريقة إختيارها:

¹ عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي، إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص56-57.

² عامر قند جلي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البازوري، دط، الأردن، 2009م، ص285.

³ موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية، ص65.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، ط2، عمان، 1999م، ص96.

إعتمدنا في دراستنا الحالية الموسومة "فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الإستشفائية العمومية" وقد تمت هذه الدراسة على الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية لخضر بوزيدي برج بوعرييج.

لذا تمثلت وحدة العينة في هذه الدراسة في الإداريين.

وقد تم إختيار العينة القصدية هذا لأننا إختارنا بقصد عمال الإدارة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية لخضر بوزيدي برج بوعرييج.

حيث تعرف العينة القصدية على أنها: من العينات التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود، من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي¹.

المحور الأول:

ويشمل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد مجتمع البحث، ويضم أسئلة من (1 إلى 6) الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

المحور الثاني:

يضم البيانات الخاصة بالفرضية الأولى المتمثلة في:

- تسمح العمليات الإدارية المنتهجة بإنجاز المهام الوظيفية، ويضم من (إلى سؤال).

المحور الثالث:

- يضم بيانات حول الفرضية الثانية المتمثلة في:

- يتم تنفيذ المهام الإدارية بمرونة داخل المؤسسة الإستشفائية العمومية ويضم من (إلى سؤال).

¹عجد عبيدات وآخرون، المرجع نفسه، ص96.

المحور الرابع:

- يضم بيانات خاصة بالفرضية الثالثة المتمثلة في:
- يساعد الهيكل التنظيمي على تنفيذ العمليات الإدارية ويضم من (إلى سؤالاً).

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التعرض إلى مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني (الجغرافي)، المجال البشري، المجال الزمني، وكذا الإجراءات المنتهجة من المنهج الذي خصص للدراسة، عينة الدراسة، وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة التي تتلخص في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

القائمة

خاتمة :

يلعب التنظيم الإداري دورا هاما في تسيير و هيكلية المؤسسات الاستشفائية باعتباره يقوم بتسطير الأهداف التي تسعى اليها أي مؤسسة استشفائية فهي الوسيلة لتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الإنسانية. إذ أن ضمان بقاء و استمرارية هذه المؤسسات مرهون الى حد كبير بوجود إدارة متميزة و تنظيم فعال, فالتنظيم الإداري له تأثير إيجابي و فعال على كفاءة المؤسسة الاستشفائية.

و لكن رغم الإصلاحات التي تم ادراجها في المؤسسات الصحية الجزائرية خلال العقود الأخيرة الا ان فعالية التنظيم الإداري الصحي تبقى لا تلبي احتياجات كثيرة و متزايدة في المجتمع, وهذا ما لاحظناه خلال هذه الأزمات الصحية التي شهدتها المجتمعات في العالم, و منها الجزائر على وجه الخصوص و مدا عجز مؤسساتها الصحية في التكفل التام بإسعاف المرضى, خاصة في هذه الفترة و مع انتشار فيروس كورونا كوفيد-19 التي كانت من مخلفاتها عدد كبير من المصابين و الوفيات .

التوصيات و الاقتراحات

يعتبر التنظيم الإداري الفعال المشكل الأساسي الذي تعاني منه معظم المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية, بحث استخدام الموارد المادية و البشرية بشكل لا يحقق الأهداف المرجوة .

و هذا ما أدى بالموظفين بمخلف الفئات للخروج بالمطالبة بتغيير رؤساء المصالح و المدراء نتيجة عدم فعالية التنظيم الإداري و سوء التخطيط و التنفيذ و عدم مرونة الهيكل التنظيمي و غياب الرقابة, و من خلال هذا يجب الالتفات الى التنظيم الإداري داخل القطاع الصحي العمومي و إضفاء الفعالية و الكفاءة عليه و هذا من خلال :

- ضرورة ايمان الإدارة العليا للمستشفى بتبني التنظيم الإداري الفعال و مبدأ التغيير التنظيمي حتى يكون المستشفى مرن.
- اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات و التخطيط بحيث تكون قرارات تشاركية حتى يلتزم الجميع بها.
- مراقبة دورية مشتركة بين المديرين و الإداريين الفرعيين و رؤساء الأقسام الصحية حول الخدمة الصحية و تقديم تفسير مفصل و شامل للمدير العام للمستشفى و هذا ما يسمى بفعالية التنظيم الإداري للمستشفى الذي من شأنه ان يجعل المستشفى مؤهل للتغيير التنظيمي الإيجابي مستقبلا.
- يجب ان يكون هناك هيكل تنظيمي يعتمد على المرونة و يساهم في الرفع من فعالية أداء العاملين, و هذا من خلال التنظيم الجيد له و التحديد الواضح و الدقيق للسلطة و المسؤولية و نطاق الاشراف في كل وظيفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- أحمد بن عبد الرخمان الشميمري و اخرون, مبادئ الإدارة و الاعمال, مكتبة العبيكان, ط 1, الرياض, 2004.
- 2- السيد الحسني, علم الاجتماع التنظيم و العمل, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.
- 3- بلخيرى مراد' التنظيم الحديث للمؤسسة, دار الباحث, ط1, العناصر-برج بوعريريج, 2019.
- 4- بشير الصالح الرشيدى , مناهج البحث العلمي, دار الكتاب الحديث, ط1, الكويت, 2000.
- 5- هناء حافظ بدوي, إدارة المؤسسات الاجتماعية, المكتبة الجامعية الحديثة, د ط, الإسكندرية, 2002.
- 6- حمدي فؤاد علي, التنظيم و الإدارة الحديثة, دار النهضة العربية, د ط , بيروت, 1981.
- 7- حسيم حريم, مبادئ الإدارة الحديثة, دار حامد للنشر و التوزيع, ط1 , 2006 .
- 8- حسان الجيلالي, التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية, د ط, الجزائر.
- 9- كامل بربير, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع, ط 2, الإسكندرية, 2000
- 10- كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي, دار الفكر, ط 3 , الاردن.
- 11- موريس أنجلوس, ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون, منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية, دار القصة
- 12- محمد عبد الفتاح, محمد عبد الله, الاسس النظرية لادارة المؤسسات الاجتماعية, المكتب الجامعي, الاسكندرية, 2004
- 13- محمد عبيدان و آخرون, منهجية البحث العلمي, دار وائل, ط2 , عمان, 1999
- 14- محمد علي نسيم, التوأمان , الكفاءة و الفاعلية, دار جوانا للنشر و التوزيع, د ط , القاهرة, 2016
- 15- محمد قاسم القيرواني, مبادئ الادارة, النظريات و العمليات و الوظائف, وائل للنشر و التوزيع, د ط , 2001
- 16- سامي جمال الدين, التنظيم الاداري للتوظيفة العامة, دار الجامعة الجديدة, للنشر, د ط, الاسكندرية, 1990 .

- 17- سعد عبد المرسي بدر, الايديولوجيا و نظرية التنظيم, دار المعرفة الجامعية, د ط, الاسكندرية, 2006
- 18- عامر عوض, السلوك التنظيمي الاداري, دار اسامة للنشر و التوزيع, د ط, الاردن, 2008.
- 19- عبد الله محمد عبد الرحمان, علم الاجتماع الصناعي, ددار النهضة العربية, ط 1, بيروت, لبنان, 1999.
- 20- عبدالله شريف منهجية البحث العلمي, مكتبة الغشعاع الفني, الاسكندرية, 1996.
- 21- عبد المهدي بواعنة, ادارة الخدمات و المؤسسات الصحية دار حامد, دون طبعة, الأردن, 2004 .
- 22- عبد السلام أبو قحف, أساسيات التنظيم و الادارة, دار المعرفة الجامعية للطباعة, ط3, الاسكندرية, 2001.
- 23- عبد العزيز جميل, مغير, الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات, جامعة المنصورة, السعودية, 2000.
- 24- عز الدين شريفي, مناهج البحث العلمي, دار شريف, د.ط, الجزائر, 2005.
- 25- عمار بوحوش, نظرية التنظيم, مكتبة الشعب - الجزائر -
- 26- عمار بوحوش و اخرون, مناهج البحث العلمي و اعداد البحوث و اعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1996.
- 27- عامر قندجلي, البحث العلمي الكمي و النوعي, دار اليازوري, د.ط, الأردن, 2009.
- 28- عمرو وصفي عقيلي, الادارة المعاصرة, دار زهران للنشر و التوزيع, د.ط, عمان, 2007.
- 29- فضيل دليو و اخرون, أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية, منشورات جامعة منثوري, قسنطينة, الجزائر.
- 30- صلاح مصطفى الفوال, علم الاجتماع بين النظرية و التطبيق, دار الفكر, د.ط, مصر, 1997.
- 31- قيس محمد العبيدي, التنظيم (المفهوم, النظريات, المبادئ), الجامعة المفتوحة, الاسكندرية, 1997.
- 32- ربحي مصطفى عليان, أسس الادارة المحاضرة, دار صفاء للنشر و التوزيع, د.ط, عمان, الأردن, 2007.

- 33- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، دار هومة، ط2، 2002.
- 34- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، ط3، المسيلة، الجزائر، 2008.
- 35- خضير كاظم و آخرون، منهجية البحث العلمي، اقرء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 36- دوقان عبيدة و آخرون، البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط5، القاهرة، 2006.
- 37- أرشيف مستشفى بوزيدي لخضر.

المذكرات:

- 1- أحمد بوشمال، سيسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، رسالة ماجستير في جامعة قاصدي مرباحي، الجزائر، 2011.
- 2- بوقلول الهادي، العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكلية التنظيمية و اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996 (عيثر منشورة).
- 3- علي سعودي، النظام القانوني للمؤسسات العمومية الاستشفائية في الجزائر، رسالة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه دولة و مؤسسات عمومية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 1، 2016-2017.
- 4- صباح شاوي، أثر التنظيم الادري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير فب العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.
- 5- رحمانى محمد، بناء السلطة، داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية بجامعة أحمد باي، أدرار، الجزائر، 2018.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر تم تقسيم الأعمال كما يلي:

(أ) - المديرية العامة:

يترأسها المدير العام و هو المسؤول عن كل شؤون المديرية، فهو مسؤول عن تسيير القطاع لأنه يملك السلطة الادارية و كذا اتخاذ القرارات، و من أهم الوظائف التي يقوم بها نذكر:

- تعيين رؤساء المصالح و المكاتب أو عزلها اذا اقتضى الأمر لذلك.

- تسيير الميزانية الداخلية الخاصة بالمستشفى.

- انشاء نظام داخلي خاص بالمستشفى.

- الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.

فالمدير: هو الذي ينسق و يعطي القرارات و هو الذي يدير الشؤون المالية للمستشفى و يمثلها في الندوات و الاجتماعات سواء في الولاية أو مستوى الوزارة فهو المسؤول الذي يتحمل أتعاب ما يحدث في المؤسسة سلبيا كان أو ايجابيا من قبل مسؤوليه.

و يندرج تحت هذه الأخيرة 3 مكاتب و هي:

- الأمانة العامة: و هي الجهاز الرابط بين المدير العام للمؤسسة و مختلف المصالح الادارية و التقنية القائمة بشؤون التسيير اليومي لمختلف النشاطات، و هي بهذا تقوم بدور التنسيق و المتابعة الدائمة للأعمال الادارية من تلقي و اصدارات لكافة العقود الادارية بعد تسجيلها و المحافظة على أرشيفها، كما تسهر أيضا على ضبط البرامج للمجلس الاداري و تقييم المداومة في سجل خاص بذلك.

- مكتب الاتصال: و هو الناطق الرسمي للمدير الذي يزود الأشخاص بمعلومات تهمهم.

- مكتب التنظيم العام: هذا المكتب يقومك بتحري و المتابعة و المراسلات التي يبعث بها الشخص ما للمدير، كما يقوم بالتنسيق بين المدير و النواب.

ب) المديرية الفرعية لمصلحة الصحة: تنقسم هذه المديرية الى:

- مكتب القبول: و هو الذي يحدد نظام و سير مكتب الدخول و يضم ما يلي:
 - * مكتب الاستقبال و التوجيه و القبول: يتمثل هذا المكتب في توجيه المريض و يكون مكانه في قاعة الاستجالات حيث يكون قريب بمختلف المصالح و معرفة نوع الخدمة التي يحتاجها المريض من علاج أو أشعة أو تعابير و هناك عدة اجراءات يقوم بها المكتب حسب كل حالة.
 - * مكتب الحالة المدنية: يتمثل دوره حسب المؤسسة في تسجيل حالة الوفيات.
 - * مكتب حركة المريض و الاحصائيات: يتكفل هذا المكتب بمتابعة حركة سكان المرضى الاستثنائيين يوميا، يتم معرفة احصائيات المرضى اليومية لإعداد الحصيلة الشهرية و احصائيات الوفيات الشهرية حسب الحاجة و جدول التحولات الداخلية و الخارجية للمستشفى.
 - * **مكتب الفواتير:** تتجلى وظيفته في حساب تكاليف الاستشفاء على بطاقة المحولة و حسب التشخيص الذي قام به و حسب المصلحة.
 - * **مكتب الصندوق:** تتجلى وظيفته في مسك فاطر الوصولات، تسيير الارادات الخدمات الطبية داخل المؤسسة ثم دفع مبلغ مالي لأمين الخزينة العمومية على نهاية كل دفتر فصل.
 - * **الأرشيف:** يتولى مسك و أرشيف مختلف الملفات الادارية و تكون دائما خاصة بمصلحة المؤسسة و الملفات الطبية الخاصة بالمريض.
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها: يقوم هذا المكتب باعداد مختلف الاحصائيات الخاصة بنشاط كل مصلحة و حركة المريض و معرفة وضعيته و عدد المرضى و الأسرة المتوفرة في كل مصلحة و ذلك لتقديمها الى مديرية الصحة و كذلك الوزارة عن الحاجة اليها.
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف: حسب التكاليف الذي تقوم به المؤسسة لمعرفة المبلغ المالي الذي تنفقه المؤسسة على كل مصلحة و كل مريض و من هذا المصلحة و كل مريض من هذه المصالح، منذ دخوله الى غاية خروجه و يتضمن: الوجبات، المبيت، العتاد و الأدوات الطبية، الأدوية.....الخ.

ج) المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تعد المديرية الفرعية للموارد البشرية احدى المديریات التابعة للنظام الداخلي للمؤسسة، و يشرف عليها مدير فرعي يعين بقرار وزاري من الوزارة المكلفة بالصحة.

تتكفل المديرية الفرعية للموارد البشرية بتنظيم المورد البشري و تسييره على مستوى المؤسسة عن طريق وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، و يشرف على عملية التوظيف، اعداد محاضر التنصيب و اعداد جدول الترقيّة، التحويل، الانتداب، الاحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية، الاحالة على التقاعد كما ينصب اللجان متساوية الأعضاء و يعقد اجتماعاتهم و يضم أيضا:

- مكتب حركة العمال: تعتبر حركة العمال وصل بين المستخدمين و الموظفين، و استلام تبريرات الغياب، التأخيرات، و رخصة الغيابات، و العطلة السنوية كما يعد الاستفسارات الكتابية.

- مكتب التكوين: يكون الموظفين قصد تحسين مستواهم الوظيفي.

- مكتب النزعات: يمثل المؤسسة أمام القضايا الخارجية.

د) المديرية الفرعية المالية و الوسائل:

تعد المديرية الفرعية المالية و الوسائل احدى المديریات التابعة للنظام الداخلي للمؤسسة، و يشرف عليها مدير فرعي و تضم هذه المديرية:

- مكتب الميزانية و المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسيير الادارة للعمليات الاقتصادية حيث تقوم بما يلي:

تقديرات لكل العمليات، و العقود التجارية، و سجلات المحاسبة، سجلات الجرد، سجلات المستهلكات مصلحة المحاسبة.

و يتمثل دور المحاسبة في تسجيل كل دخول أو خروج خاص بمستلزمات القطاع الصحي، كيفية تقسيمه، حيث أن كل عملية تجري يجب تقييدها في سجلات يومية، كما تشمل الفواتير الخاصة التي تسجل و توقع من طرف مدير المصالح الاقتصادية.

- مكتب الصفقات العمومية: قبل كل شيء هناك تقديرات تبعث الى الوزارة لتزويده بالاعتمادات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة على أساس هذه الاعتمادات، فان الصفقات عقود مكتوبة تبرم بين متعاملين اقتصاديين وفق الشروط المنصوص عليها في مجال الأشغال و اللوازم و الخدمات و الدراسات حيث من قبل الشروط أي عمل أو اجراء معين لاقتناء الاحتياجات تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية احتياجات كل مصلحة و بعد ذلك تحديد الاحتياجات العامة.

هـ- المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية و التجهيزات الملحقة:

تقوم هذه المديرية بمختلف النشاطات و التدخلات التي تسمح بالمحافظة على التجهيزات الطبية و صيانتها من أجل ضمان خدمات محددة حيث تهدف المديرية الى تمديد من حياة العتاد الطبي، التقليل قدر الامكان من تكاليف التسيير، الزيادة في نوعية الخدمات المقدمة و للمستعمل، و التقليل من الأخطار و ضمان الحماية (الأمراض الاستثنائية، الحوادث).

تنقسم التجهيزات الطبية الى قسمين:

- الصيانة الوقائية: تعمل على الحرص في سير الحسن للعتاد الطبي مكن أجل تفادي عطب.
- الصيانة التصحيحية: صيانة التجهيزات بعد عطبها أو خلل ما انتابها تعيق السير الحسن لها و هذا في أقرب الآجال بغية تفادي جمود العتاد.

حيث يقوم بضمان هذه المصلحة الفريق التقني التابع للمديرية الفرعية و التجهيزات بالطبية و تجهيزات الملحقة أو عن طريق الصيانة الخارجية و هذا نظرا الى عدم قدرة الفريق الداخلي للمؤسسة لضمان هذه الأخيرة و هذا سواء عن طريق اتفاقيات المبرمة أو عن طريق وصولات طلب استعجالية.

وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع

استمارة بحث :

فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية -لخضر بوزيدي- برج بوعرييج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص : علم اجتماع التنظيم و العمل

تحت اشراف

من إعداد الطالبتين :

الأستاذ :

عوارم مهدي

➤ بن موسى سليمة

➤ روابح ريمة

- تم استخدام هذه الاستمارة بغية معرفة فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية لخضر بوزيدي - برج بوعرييج -
- نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة بها لكل عناية و دقة خدمة للبحث العلمي
- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي
- ضع علامة X في المكان المناسب

الموسم الجامعي : 2020/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر : (السن)

من 30 إلى 35 من 35 إلى 40 أكثر من 50
من 40 إلى 45 من 45 إلى 50

3- الحالة الاجتماعية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى الدراسي :

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : العمليات الإدارية المنتهجة تسمح بإنجاز المهام الوظيفية:

6- هل تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية ؟

نعم لا أحيانا أبدا

7- حسب رأيك ، هل هناك مشاركة في عملية إتخاذ القرار بين الموظفين و المدير ؟

نعم لا أحيانا أبدا

8- هل توافق على أن عملية التخطيط الجيد تساهم في انجاز المهام؟

نعم لا أحيانا

9- هل يقوم رئيس المشرف عليكم بمتابعة أدائكم و تقديم الدعم و المشورة في المهام الموكلة لكم

:

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

10- هل تضع المؤسسة خطط و برامج بعيدة المدى لتحقيق أهدافها ؟

نعم لا أحيانا أبدا

11- إلى أي مدى تساهم عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

بشكل كبير بشكل متوسط بشكل ضعيف

12- ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستكم ؟

رسمية غير رسمية معا

13- هل تعتقد أن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى :

التقليل من المشاكل السرعة في الإنجاز

زيادة الاحترام و الانضباط العزلة و الإحباط

14- هل الإلزام بالأنظمة و اللوائح و القواعد المعمول بها في المؤسسة تحفزك على الأداء الجيد"

؟

نعم لا أحيانا أبدا

15- هل تهتم مؤسستكم ب :

- العمال في المقام الأول

- تهتم بالعمل فقط

- تهتم بالهمل و العمال معا

16- هل تتلقى الأوامر في عملك من رئيس واحد ؟

نعم لا أحيانا أبدا

17- هل تركز السلطات في يد المدير ؟

نعم لا أحيانا

18- هل تشعر بأنك مراقب أثناء قيامك بعملك ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

19- هل تتم مراقبتك للتأكد من ؟

إنجاز المهام الانضباط قلة الأخطاء
عدم التعقيب أخرى تذكر.....

20- من يتولى مراقبة عملك ؟

المدير المشرف الزملاء رقابة ذاتية

21- هل تؤثر عملية الرقابة على عملك في :

الجدية في العمل دافعية للعمل لا تؤثر مطلقا

الارتباك في العمل فقدان الثقة في النفس أخرى تذكر.....

22- حسب رأيك فيما تكمن أهمية الرقابة الإدارية في مؤسساتكم ؟

1- التأكد من تنفيذ المهام المخطط له

2- مساعدة العمال على تحقيق التفوق

3- المحافظة على حقوق الأطراف في المؤسسة

23- في اعتقادك، هل تسمح العمليات أو الوظائف الإدارية بإنجاز المهام الوظيفية

نعم لا

المحور الثالث : يتم تنفيذ العمليات الادارية بمرونة داخل المؤسسة :

24- هل تشعر بن العمليات الموكلة لكم تسيير بشكل متسلسل دون وجود عراقيل؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بلا حسب رأيك لماذا؟
.....
.....

25- هل هناك متابعة من طرف المشرف المباشر في كل جزء من العملية الادارية الموكلة لك؟

نعم لا

26- هل توفر ادارة المستشفى كل التسهيلات و الامكانيات المناسبة لتسهيل المهام الموكلة لك؟

نعم لا

27- هل تعتقد أن الصلاحيات المخولة للمهام الموكلة اليك في التسيير مستقلة عن وظائف ادارة

أخرى ؟ نعم مستقلة غير مستقلة مستقلة في بعض الاحيان

28- تسعى ادارة المستشفى لإحداث مرونة بين مختلف المصالح الادارية خدمة لأهداف

المؤسسة , هل تعتقد أن هناك مرونة في التسيير ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب لا ماهي العراقيل التي تقف أمام تحقيق المرونة في التسيير؟

.....
.....

29- هل هناك تكامل و تنسيق وظيفي بين مختلف المصالح ز المهام الادارية؟

نعم لا

30- ماهي أهم المشاكل التنظيمية و الإدارية التي تقف في وجه تنفيذ المهام الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية ؟

.....
.....
.....

المحور الرابع : الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد على تنفيذ العمليات الإدارية

31- هل يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد لك وظائفك بدقة

نعم لا

32- هل تهتم الإدارة العليا بإيصال المعلومات و القرارات الى كل المستويات الإدارية ؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

33- هل تتلقى الأوامر في عملك من رئيس واحد؟

نعم لا

34- المنصب التي تشغله هل مناسب لمتطلباتك و قدراتك و مهاراتك ؟

نعم لا

35- هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة على المرونة ؟

نعم لا

36- في اعتقادك هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ العمليات الإدارية ؟

نعم لا أحيانا