



إدارة تليم تالي بحث لمي  
معة رضيف - مسيلة  
لمية إنسانية و نماعية  
اجتماع



## الممارسات الساطوية والتعلم التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة البلاط ببلدية برهوم, ولاية المسيلة

في علم الاجتماع فرع التنظيم و عمل

رالف ستاذ :

♦ .: يوسف

د الطابة :

♦ . ليلي



# تشكرات

(( وثنى شكرتم لأزيدنكم ))

لا شكر إلا بعد شكر الله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

بعد الحمد لله كثيرا ومباركا فيه

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير للأستاذ الفاضل جفلولي يوسف الذي لم

يدخر جهدا في الإشراف على تاطيرنا فجازاه الله عنا كل الجزاء .

شكرنا وامتناننا الكبير إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة وعلى رأسهم

السيد رئيس القسم , دون أن ننسى جميع موظفي الإدارة الذين رافقونا طيلة مسارنا

الدراسي بالجامعة.

## س اضيع

الصفحة	العنوان
	- كرات
	- برس
	- لأشكال
	- لجداول
	- لدمة
خل إلى موضوع الدراسة	
1	-1-1 الدراسة
3	-2-1 ميات
5	-3-1
5	-4-1 يار الموضوع
6	-5-1 ف ال حث البحث
6	-6-1 المفاهيم
13	-7-1 و سيولوجية
15	-8-1 ت السابقة
ة التنظيمية	
21	-1 السلطة
21	1_1 بلطة و أهميها
23	-2-1 لاقة بالسلطة
28	-3-1 طة والمسؤو عل المنظمة
32	-2 السلطة ،
32	-1-2 سيكية للسلطة
34	-2-2 يثة للسلطة
35	-3-2 ترى للسلطة
36	-3 لمة في المنظمة
37	-1-3 التنفيذية
38	-2-3 لة الارية
41	-3-3 الوظيفية

45	السلطة اكل ا	-4-3
50	السلطة	-4
50	نويض السلطة	-1-4
52	- التفويض الفعال	-2-4
55	شاكل التفويض	-3-4
58	السلطة اللامركزية	-5
58	لامركزية السلطة	-1-5
60	اللامركزية والحل	-2-5
62	لمركزية واللامركزية	-3-5
<b>تنظيمي و المنظمة المتعلمة</b>		
67	تنظيمي ومستوياته	-1
67	التعلم	-1-1
68	ت التعلم	-2-1
71	تنظيمي	-3-1
73	أهمية والتنظيمي	-2
73	علم التنظيمي	1-2
74	م التنظيمي	-2-2
75	ط التعلم التنظيمي	-3
75	علم التنظيمي	-1-3
76	لم التنظيمي	-2-3
77	م التنظيمي	-4
77	الاعتيادي و التعلم الاستراتيجي	-1-4
78	علم السلوكي الثاني : علم	-2-4
79	التعلم التوليدي الثالث :	-3-4
79	نائي و الثلاثي الحلقة الرابع :	-4-4
81	المتعلمة	1-5
82	لمة المتعلمة	1-5
82	ظمة المتعلمة	-2-5
83	نظيمي والمنظمة المتعلمة	3-5

83	نظمة المتعلمة	4-5-
85	دي إلى التعلم التنظيمي	6-
85	علم التنظيمي	6-1-
86	مي عمليتان متكاملتان	6-2-
<b>صل و التعلم التنظيمي</b>		
91	امل ددة لافة لطة ؛ لتنظيمي	1-1-
91	ريات سيكية	1-1-
93	السلوكية	1-2-
94	رسة ديثة	1-3-
96	اصر ففاق شابه الات تلاف بين ريات	2-
96	اصر ففاق شابه	2-1-
97	لات تلاف	2-2-
98	ميم قد اخل لرية إسة لطة التنظيمي	3-
98	ريات سيكية	3-1-
99	ريات وكية	3-2-
100	الحديثة	3-3-
<b>الرابع ، منهجية للدراسة</b>		
103	حجية حث	1-
103	لدراسة	1-1-
103	البحث	1-2-
105	نقل و لات إسة	2-
105	ني للدراسة	2-1-
107		2-2-
108	نمع حث و نة	3-
108	يل البيانات	4-
<b>محل خامس ات وتحليلها</b>		
110	ت المتعلقة بعينة الدراسة	1-
114	معلقة بالممارسات السلطوية	2-
125	المتعلقة بالتعلم التنظيمي	3-

لسادس:		نتائج الدراسة
130	تلليل نتائج ا	نموء فروضها
131	-2	، ضوء الدراسات المشاهدة
132	-3	لدراسة الراهنة
133		ة
134		المراجع
		حق:

## سائمة :اول

رقم	الجدول	فحة
1	دراسة حسب الجنس	110
2	الدراسة حسب السن	111
3	ة حسب المستوي التعليمي	111
4	ة الدراسة حسب اجتماعية	112
5	اد عينة الد حسب الإقامة	112
6	براد عينة اسة ية في العمل	113
7	براد عينة اسة سب هنة	113
8	العينة حسب ، اتخاذ القرار	114
9	العينة حسب ة المسؤول للمشكلة	114
10	يع أف نة حسب ايا متعلقة بوظائفهم	115
11	العينة حسب لاختفاء بالمؤسسة	115
12	العينة حسب طرح الانشغالات	116
13	العينة حسب ية في اتخاذ القرار	116
14	أفراد حسب في اتخاذ القرار بالمؤسسة	117
15	لدراسة حسب المفضل لديهم	117
16	الدراسة حسب رأ القرار بالمشاركة	118
17	الدراسة حسب سؤولين للاتصال الجيد	118
18	حسب رأيهم حول من المشاركة في القرار	119
19	عينة حسب ما نون في اتخاذها بالمؤسسة	119
20	ة حسب ما إذا كان عم ومؤهلاتهم وقدراتهم	120
21	العينة حسب مافية في المؤسسة	120
22	حسب رأيهم حول اشراف او بدونه.	121
23	العينة حسب طبيعة وظيفتهم .	121
24	العينة حسب دة الى المسؤول نل العمل .	122

122	المشاكل بمفردهم.	العينة حسب	25
123	نعدده من خلال وظائفهم.	العينة حسب	26
123	بالهيئة العليا في بسسة.	العينة حسب	27
124	التسييري للمؤسسة.	اد العينة حسب	28
124	تحمل المسؤولية المهنية.	العينة حسب	29
125	اء بالمؤسسة فرصة للتعلم.	العينة حسب	30
125	ة في قدراتهم و اتهم.	العينة حسب	31
126	شاكل العمل اليومية.	راد العينة	32
126	الذي يعرقل التش رفة بالمؤسسة	العينة حسب	33
127	و اختياره لطريقته .	العينة حسب	34

أءة ءة أءءة ال

رقم	بان مكل	فءة
1	كله البءء	07
2	المسءوءاء المءءلفة	30
3	ءلاسلءة للسلءة	33
4	المءءر العام و مساعءه	40
5	ءوب السلءة	44
6	علم الءنءظءمء	70
7	معرفء و السلوكء	78

رف لومات ي ذا صر يرا بن يات، نها ما هو نلي نل ي رة باب  
 مل و يرين لى عل اف مال افق ع اف سات، و نها ما هو رجي نل  
 ي نى رة ظمة نير لى يئة و يف مها ما ندم افها.  
 إذا ان كس بر تبر بن بن رز لرين بين موا عن نول لومات هو نند و  
 لانية ي باق نول ااط طة، يس ريس / Chris و نالد ون Don؛  
 Sch نمانا لورا نر مقاو نعية بين لمان عن ظمات علمة.  
 لك سبح لور علم ليمي بن هم اخل نمية ي هم نقيق نرة لى ندى  
 ليمي نلي و رجي، نصد نعلم ليمي" لية نمار رات و ارب ظمة  
 و نراد ملين باو نصد ومات نمة عن ذه رات ي نرة ظمة نم نعتها بن  
 ين نخر نفاة نها ي نل نلات نى نهما. و علم ليمي هو نلية نى تم بن  
 لها ناث نبير نطط نادها ، قابلة يف ع نرات صلة ي نئة نيطرة  
 ها نرة نسة و لك بن لال يام نوعة بن ليات نى بن مها نين نراد  
 نمار ارب نرات نابقة ي نة نقبل و ارة و ندام نرفة ننية كل  
 للتعلم و نين ناء لى ن تم لك ي نار نفة نية نية لى نية نركة  
 ناء ظمة و نمة و نعة مل و علم ناعي لوير نمر لى نك  
 لومات بن ناك نرة نعلم نقيق افها ناءة و الية.  
 و أن نضوع علم ليمي نبر بن نوعات نية ي نانتا ننا ناوله ن  
 نقع ل نة ناهرة لطة ي نسة نئري نعلم النظيمي  
 ، السلطوية ن اتخاذ القرار و تفويض السلطة و بن نل

قيق لك منا طة ثنا ي سة اول، د عرض صل هيدي فيه ضنا ي  
طار سوري نظري اسة، و التعريف مكلة حث، مية ضوع ررات  
ياره داف اسة، ، كذا هم اهيم كزية : كمفهوم لطة، هم تعلم  
يمي، ي انب باغة وض عديد راتها، بيعة قات وحة سي  
داني ي موء ملة بن راءات حية، ي عدد فية نامل مع يات انية  
ليلها.

صل اول : قد صص ذا صل ديث عن اخل لرية اسة لطة ي سة،  
لك ض صل كزات ي مت بها ذه اخل.

الثاني : غير الثاني بال ، التعلم التنظيمي في الفكر  
اري قيق الاستمرارية وخلق نمط حديث من  
نمات.

صل الثالث : ت الدراسة و البحث عن امل حدد بين السلطة  
التنظيمي تي درست التنظيمات .

الرابع : بن لال ذا صل ولنا از هم لموات راءات هجية ي حدها  
اسة هنة، بن ممن ي ايته طار نام اسة، طار اص با، ثم رذج اسة  
نهج ذي دتمه، كذا أليب ليل نات، يرا نيل رض ي ناص نة  
حوثة قما ض هم وات هجية نخدمة مع انات.

صل امس : ي ذا صل نم رض ظم نات ي عت انيا، هذا بن لال رض  
مي طيات : اول عد مع ومات ريغها ي اول يطة عن ل رال بن نارة،  
ناول كبة مع ثر بن ال، رض في ممن بات راد ينة حوثة كذا ليل  
سير مق نات اول، ربط بن برات اسة.

صل ادس: عد الجة لرية ضوع" لطة تنظيمي" بعد بب نيف  
ئميم رض نات بطيات تي م عها ن بسسة دان إسة ليلها، من ل  
نفاء اري سوعية اقعية لى إسة هنة، بطاء نى مل جها هم  
نقات تي نطت ناء اثها، ولناي ذا مل قشة تدبل نائج صل بها نلك  
ن لال:

قشة طليل نائج إسة ي موء ضها.

قشة طليل نائج ي موء اسات بابهة..

1- نالية الة اسة:

ي المفتاح الأساسي لتمكين سات من البقاء  
 لتعقد والمرونة، لاسيما في ظل الانفجار المعرفي  
 اء حدة المنافسة. فأمام هذه التحد  
 إستراتيجية للتعلم  
 الحديثة لتدعيم وتطوير كفاءة الشركات الاقتصادية  
 ممارسة الفعالة للتعلم تؤدي إلى تحقيق الميزة  
 تطوير كفاءاتهم من خلال تعميق  
 نظرا المدى  
 اعية وتشجيع الابتكار، كما تساهم أيضا في تكوين  
 دية التي تضمن خلق القيمة المضافة وتعزيز مكانة  
 نرها. وفي السياق ذاته فان  
 السلطوية إطار مجال  
 تعد أساس بناء مات  
 مواجهة المستقبل بكفاءة عالية.  
 ان كل سة  
 وتحقيق أهدافها يستوجب علي  
 تنبى  
 كافة المستويات التنظيمية من خلال توفير وترسيخ  
 بة، تلعب دورا إستراتيجيا في خلق ديناميكية تسييرية  
 لبشرية باستمرار على التعلم  
 انعكس ايجابيا على  
 الكلي سة . ن  
 عمليية التعلم  
 ما أشار به  
 معزولة عن سياق أعمال  
 ظمة.  
 اء ريس ريس Chris Argiris et  
 نالد ون  
 نظمات  
 علم ما علم نراد. و وم علم ليمي لى افر اطن ركات ليمية خل سات  
 عليها تفيد بن رطة هنية الها. ذه رطة لنها كلات قعية سادفها مال  
 ي اقع لهم و لول تي كروما بن بل اوز ذه بات. او خذ علم ليمي سب  
 بنج نلين بين:  
 كل أول مى نعلم الحلقة و كن با مطن ون خل ظمة دما قع  
 مال ي ق تضم رع ي ينها، سيم مل نلها، و كن مال اركة في يد  
 الاتصال خلها. ما نه بدن ن ون اء دل رات بن ظفين قساء أي  
 رف. نه من يوري اءن اءن اهم مال ي ديد توى مل، داف مل، يكون  
 امل رري اقة اءج ، أما موص نليم مل لادن مركزية سيرون  
 ون اءن أول لى وليات خل لمات. و ن التكوين بن ون اءن اءل  
 رات

باءات بن مال مع نظيم ، ميدانية بدأت رى نلية. و تب ان تفيد مال بن  
وس تقيات ف زيم لى ، ال كلات كل اعى مع تكاك زعين بائن،  
و تكاك مؤسسات رى يهية.

ما كل انى بن علم هو علم نائى : كون ذا مط بن علم دما النمط أول  
بن علم ليمي ي علم ادى نلقة مافة لى نه لا من ن العامل بن قد يقية ييره  
ي مل، و يقية له، و زفاته هنية . ما العامل ي نيم احات بيدة عة بن  
رتة ي جهة كلات سمت ، الذهنية. و دما نى ظمة كار مل و رق بدة  
عة بن علم مل، ول هناك علم نئى بن امل و ظمة.

ن لا تتأتى لا  
لتنظيمية و حة : ل طرح كار  
ضل تحقيق الميزة التنا سة وتحقيق أداء نال . القرارات  
ارية ت و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها  
عية و علمية .

حسب نوع المشاركة 1 لى ميين:

- ردية : وتتمث  
رة أو مشاركة نرين ي أى  
ادية في تعبر عن القيادات قراطية بدة ، ذها على لنة  
ن المشاورة أو المشاركة في القرار.

- رارات التي تستند إلى المشاركة  
نمط من القرارات يمثل نات أو ماط  
نعاة راء غلبية بهدف البناء في القرارات التي يتم ذها  
و اهم ات في تفجير طاقات نراد طائهم و التفاعل في بناء  
راد اتخاذها راء المختلفة.

أتي لطوية الثانية سلطة باعتبارها لجوهرية  
فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها هلت عملية تفويض السلطة.

ذ ن يض عد تثمار الم صية لأعضاء الفرق. ما فويض  
بادرة، الاعتماد الذاتي، وكفاءة ضاء تطويرها.

و إن سات اعية صة تاج انتشارا كبيرا في الأونة  
ئر بسبب الثورة ال لتشييد و البناء سسات نفسها رة  
نصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة من اجل  
ي المحيط التنافسي نها و تطوير اليات عملها ؛ ك ف من  
اك تطوير نمط إدارتها وتغيير أساليب تفكيرها عبر  
مارسة التعلم على كافة المستويات التنظيمية.

نا لمحاولة نت ي لطوية متمثلة في اتخاذ رار  
لتنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

تساؤلنا الرئيسي لأتي:

- ما نى ئير ، السلطوية لى تنظيمي با الجزائرية ؟  
ثير اذا حث ؤلات يتم ن لها جابة لى نالية لاراة، مثل ذه ؤلات ما ي :  
1- ل ثر لية ة على التعلم التنظيمي ة الصناعية؟  
2- ي حد سلطة في عملية تنظيمي ة الصناعية؟  
3- ف ثر التعلم التنظيمي في ال لصناعية؟

## 2- الدراسة

ة نرغب في التحقق في بحثنا ذا بات التالية:  
ة العامة : لية في المؤسسة اعية جابيا لى تعلم  
يمي .

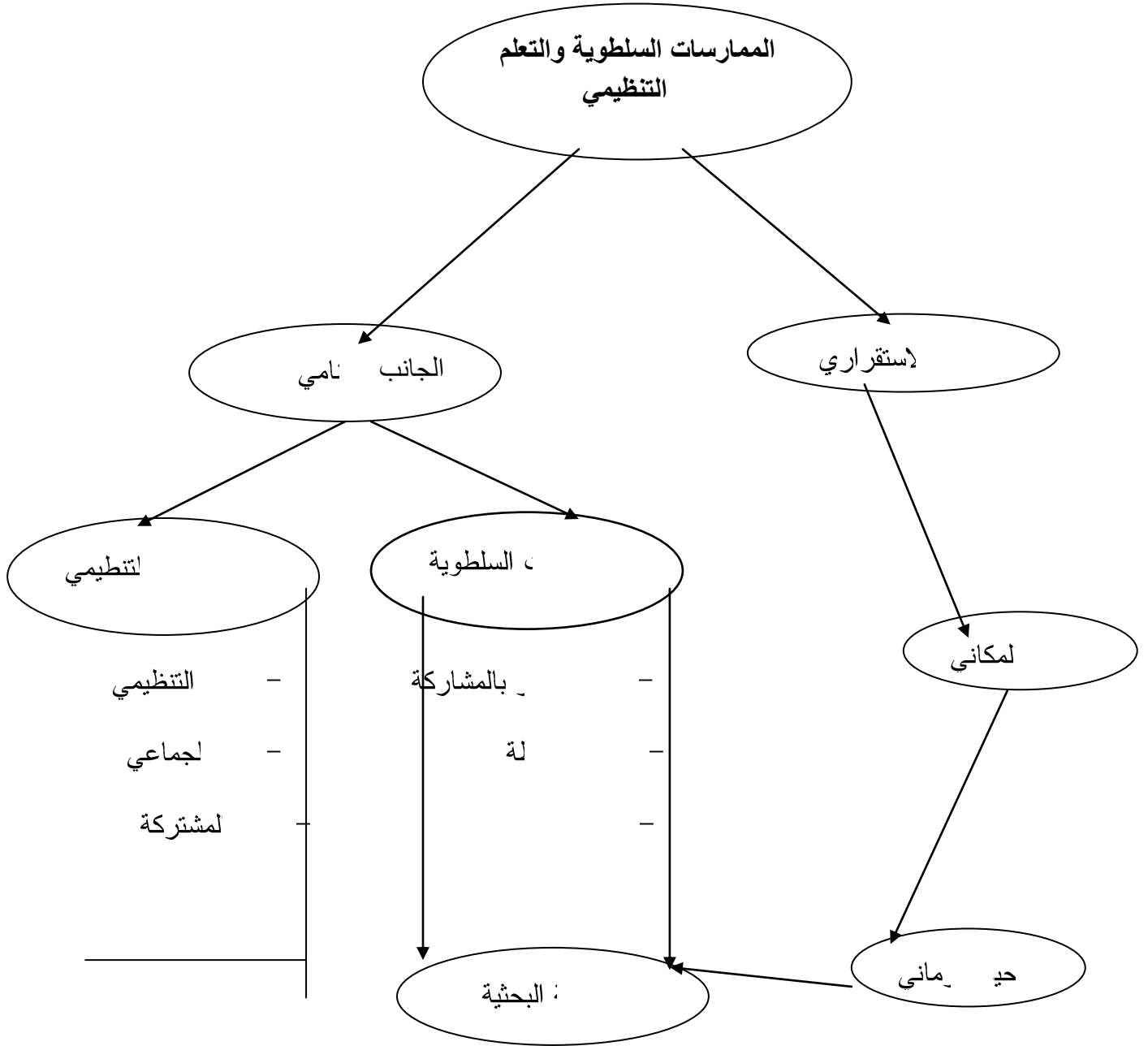
### الفرعية :

- 1- ثر لية القرار علم التنظيمي في المؤسسة ناعية.  
2- اهم لطة في المؤسسة ناعية ن التعلم التنظيمي.

3- أكثري  
اعية.

من ذا ياق كن ندد بالم كالية ثنية ي عل تلف سرها رناتها ورة  
امية ما نح ي كل 0)

كل 01) بالم كلة لامث لالي



د الباحثة

### 3- الدراسة

- نهدف في هذه الدراسة إلى توضيح مدى فعالية برامج التعليم الإلكتروني في تعزيز التعلم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- أهمية الموضوع: دراسة تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- أهمية الموضوع: دراسة تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- أهمية الموضوع: دراسة تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- أهمية الموضوع: دراسة تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية. كما نناقش في هذا الإطار بعض الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

### 4- باب اختيار موضوع الدراسة:

- يقوم شخصي في البداية بهدف التعرف على عوامل المؤثرة فيه ويمكن إيجاز مبررات الدراسة:
- أسباب الاختيار:
- 1- تبرز لأهميته في تعزيز التعلم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
  - 2- تزايد الاهتمام بالبحث في تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية.
  - 3- تزايد الاهتمام بالبحث في تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية.
  - 4- تزايد الاهتمام بالبحث في تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية.
  - 5- تزايد الاهتمام بالبحث في تأثير التعليم الإلكتروني على أداء المؤسسات التعليمية الجزائرية.

## 5- مية إسة

تبر ضوع علم ليمي بن موعات ديثة ي نالم ربي ، وفي زائر لى  
جه ا نديد ما ه بن مية سمة ي نليم مل لمات ، مازال ضوع م وفى بن  
نيته نبية و هيمية ، ولا بن نيته بيقية. لقد بدنا حا يراي بات ضوع اللانة  
ربية. ن نجاه حو بين اركة امل ي فاذا ارات طى تاج هرة . أن كد نالم "  
ستر نار" ن لطة نيقية ي ظمة ي طة عدة و سلطة نمة و نددت بن بل  
إسة نقات مانية ن عد نماعي سي العمل لائل مية عن عد ادي كس ما  
نته ورية.

لك ي ن مية ضوع بع بن نبين : إاء اث لري ضوع من هة نيث  
مل ن تح ريق إسة بل و نيات تي نعل بن مؤسسات نرية مات  
نلمة ولا تى لك لا مافر هود حثين.

ناولة إسة اهرة ي بان بن هة رى و فير أطر هجية مية تي  
إعم مع إسة بولوجية نيث تح جال نليل يفي.

## 6- مفاهيم

رسة  
اللاتيني **prac** ، يوناني « يكوس » دّ واحد يم التي شاع  
خدمت للدلالة على النشاط المستمر الذي توضع من  
إرساة الطب، وممارسة الغناء، وممارسة السياسة،  
المداومة في النشاطات الع كير، وممارسة التأمل،  
عملي ،ومنها جاء تعبير ممارسة المشتق من اليونانية  
مقابلاً للعلم النظري والتأمل.<sup>1</sup> رسة على أهمية كبيرة  
ين بموضوع برفة الذي تبنى عليه نظرية المعرفة، فلا  
م حقيقي لكيفية معرفة سان  
تغني برفة تّ معارف البشرية أن تنمو وتزدهر.

ي يقدم عليها البشر رهيب

الاقتصادية والثقافية، وهي

تأتي معارفهم على درجات كبيرة من التباين أيضاً

الماركسي الوعي الإنساني بظروف تشكله،

مجموعة من الفلاسفة المثاليين منذ طون حتى وشيلنغ.

لطة : ندمت سوعة يرة بن ريف بن رف حاب كر اري طة، من من  
اته ريف سا ي:

- رف ة على أها نوة ونية و رعية تي نح حق إساء ي دار امر  
وسين صول لى نالهم ارات و نيز عمال كلفين ها<sup>1</sup>.

- لطة بي دار رد رات جه مال عال رد بر، لاقة لطة كدن سا در  
نص بن ارات قوم لها، إقعان ذه ارات وامر وف ضي بول بن خص  
خر، طبع إن خص آخر إقع ذه امر حدد وكه فقا ها<sup>2</sup>.

- لطة بي سفة بيزة أمر ي ظيم سمي نكم لها بن ضو سيم، ي كم  
عمال تي بهم ها<sup>3</sup>.

- لطة بي نوة و حق رعي كل كز خل ظيم، بي طي حق ي طاء مر،  
جيه سلاح تخاذ ارات تيع إرد<sup>4</sup>.

- طة بي لاقة نانية ممن ظلها وذ نمل مبيغة رعية، منح عض مراد  
اوعات نانية حكم ي راد رعاعات ري، عن ريق فاذا رات ون إقعة ب  
نوع ها اعتها حديد لوك نها.

1 - س محمد بدي، "ظيم : هوم نريات بادئ"، تابع يال، ندرية، 199، ص 17

2 - وق نس، "ظيم لقات مل بن نات بومهنية"، مالة ستيرير ورة، معة إئر،  
200. 200، ص 48

3 - محمد جت ناد الله بك، "لمات سس رتها"، كتب نمعي بيث، ندرية، 200، ص 22

4 - بد فار في، "بيات برة لمات"، كتب ربي بيث، ندرية، 199، ص 29

- ب فايول هي القدرة على فرض الطاعة " ، و  
ي يستمدها الفرد من وظيفته " ونية " لطة  
ني يستمدها من برته، حيث أن جة طبيعية للسلطة.
- رائي للسلطة: ، في الإدارة المكلفة بإصدار الأوامر  
سنة للوصول إلى الفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف  
تدمتها كفاءة الإنتاج و تحقيق الميزة سية.
- ن الاج ت السلطوية : بات التي يقوم بها ، المؤسسة،  
ه مسؤو ، موقعه في هرم المؤسسة ، بهدف ضمان  
مؤسسة و فعالية أداء لوظيفي لدى كافة العاملين به قد  
تفويض السلطة باعتبارهما عمليتين اساسيتين تحددان  
اهر التنظيمية والتي من بينها التعلم التنظيمي.
- القرار: ر الإداري من خلال التع التي وضعها له  
اء الإدارة
- عرفه برو ، أنه: ر المدرك ( اعى ) ؛ في موقف معين".  
ما نارد ' اتخاذ القرار للغايات التي لا تكون في الغالب  
تجابات ة أو ر مباشراً<sup>1</sup>."
- متوفرة لتحقيق هدف ، حل مشكل انتهاز فرصة<sup>2</sup>!  
ع عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها  
د في موقف معين أكثر من يق سلك لمواجهة  
الشخص و بإدراك بين معناه أن تكون مشكلة إدارية  
ب حلا وواجهتها و يتم دراستها و تقييمها حتى ار الحل  
تكافؤة ممكنة و يحقق د ممكن.
- قرار في الإدارة العامة ر ك بين عدد من البدائل  
يق هدف أو ؛ بتحديد إجراءات التنفيذ."  
لتعريف أن القرار في علم بتألف من ثلاثة أساسية،

1 - م و إدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث . 199 ص 67

2 - ن النظرية و التطبيق . دار الثقافة عمان ، 199 ص 21

أن يكون هناك  
 ن يكون هناك اختيار ، و وجود  
 هذه القرار ، و من جهة ثانية يجب أن يتم  
 ها لتحقيق هدف أو أهداف معينة ، الغا  
 نرار نفسه ، و  
 صاحب هذا الاختيار  
 ن الهدف أو الأهداف المرجوة من  
 فاذا ار .

عملية اتخاذ القرار على أنها ' :  
 ل المتاحة و إمكانية

ة بينها و أفضلها  
 ر جميع الموارد المالية و البشرية  
 ل من عوامل البيئة الداخلية و العمل  
 لاله  
 هذه و متابعتها

قرار هي : عملية اختيار  
 من بين بديلا  
 نثر لتحقيق هدف  
 من الأهداف  
 تاحة للمنظمة.

فاذا القرار : انيا :  
 لة ، البد ، ضل  
 نارك فيها كل الفاعلين في المنظمة  
 وهو ما يؤدي الى انتشار المعرفة في المؤسسة و  
 قيق الأد  
 ر للعاملين فيها .

السلطة:  
 يوم تفويض  
 التي حظيت باهتمام زائد من  
 نثير من  
 احثين في الت  
 إدارة، إلا ن  
 مارسة والحياة  
 ، وهذا  
 : التطبيق  
 وتوضيح ماهية الت  
 جدا من الكتاب  
 ول سبر  
 هؤلاء أن التفويض يمثل فلسفة كاملة في فن  
 اراد البشرية .

من مسؤولياته وسلطاته للمرؤوسين في المستويات  
 نيا  
 بات كما يقصد أيضا بعملية  
 التصرف في اتخاذ  
 نلال منح المدير بعض اختصاصاته  
 ، نطاق محدد  
 'عديه'.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مار حنفي. ارارة منظمات عمال- ارسات الإدارية- لية، القاهرة ، ،

نلص من السلطة، وإنما يعني إعطاء الآخرين حق مل

ناق محدد.

ب تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية

البعض

از أعمال محددة.

لة من رئيس المؤسسة إلى

، لتفويض السلطة ان

سة وهذا لكونه لا

ات الإدارية

لإدارية العليا

ين أي من

، مما يستوجب تفويض وتمرير بعض الأعمال

ة وهؤلاء بدورهم يفوضون جزءا من أعمالهم

عوان يختار البدائل الأفضل .

من خلال

يخلق حلقة

علم: هو عملية تتيح لها هور وك ديد و بير ائم بياي وك ائم من يق

تجابة لى قف بين يطة ن لا ون فات نبير نجة عن نزة رية و نج

سيول جي و الات رقتة نوية كا ب و ض و وم ( أثر درات).

علم ليمي

سيمون (196 Simi)

علم ليمي

ت وعلاجها من قبل

بالمشكلات التنظيمية والنجاح في

جات المنظمة ذاتها.<sup>1</sup>

المنظمات بما ينعكس

بالمشكلات المرتبط بمستوى

بصفة عامة عنصرين

الوعي والمبنية على الإجراءات التي ذها

موجودة في

مع هذه المشكلات .

الحقل قد عرف ا لم ليمي نه:

رجريس ( 197 من أوائل

حيها". وهناك بعض المفكرين المعاصرين الذي

ديم تجاوزه الـ زمن.

فة مفهومة ومتميزة. "

حسين الأ

C.Marle نه :

عرفه



- برات مع  
لين في هذا المنظمات فكيف يستطيعون  
قاء المنظمة وضمان نجاحها<sup>1</sup> .
- ترج Rosenzwe  
ي للمنظمة يتضمن أر  
سر وهي:  
- على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.  
- تغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.  
- ات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.  
- اعيد رار في استباق الأحداث والمبادرة قوع الأحداث،  
ين المنظمة ( Proa ) سنحت .وف.  
دايفد قارفن (David Gar ) منظمة علمة  
رئيسة:  
-1 بطريفة علمية  
-2 باليب جديدة  
-3 علم مة وماضيهم العملي  
-4 علم نبرات الآخرين  
-5 بع وبفاعلية من خارج التنظيم.
- للمنظمة المتعلمة  
لمستمر من اجل زيادة قدرتها على  
ات داعمة لثقافة التعلم  
تسعى لتحقيق انتشار المعرفة لضمان استمرار  
ة ناجحة.

<sup>1</sup> - وخضر وضحي حيدر -  
ة كمنظمات متعلمة - ناشرون  
ين, عمان . 201 ص 34

سوسة ناعية: فيها وئيل بود نها<sup>1</sup>: نل مادي نني ماعي نيم ل  
ترك ملين نينا نغل ارة نتاج نتاج ملع هلاكية نديم مات ي بال ل  
جارة<sup>1</sup>

ما مر خري ي نابه صاد سوسة هاعلى هها الب تي ظم اس ي ونهم ي  
قاتهم نهم مع ض سوسة هاز مل و هزة مل نمل لى نيات لم وات  
نهيز زيع<sup>2</sup>

رفها عيد كيل نها<sup>3</sup>: ارة ن سوسة صر نتاج نرية نة التي نخدم نر  
نف ناج ارد سلع دمت ذلك مها زيعها<sup>3</sup>

ريف رائى سوسة: بي ارة عن عة من خاص نى ضع لمام نني نادة  
يكله صة نظمة.

ققق انتاج سلعة موجهة للاستهلاك يتحقق من خلال  
للافراد و المنظمة و كافة المجتمع.

## 7- موسيولوجية

مثابة الدليل والموجه لأ  
فهو الأداة التي يتحكم  
ه، فكان اعتمادنا على التفاعلية الرمزية كمدخل لهاته  
سة .

ماسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في  
راغ بقدر ما ترجع إلى ظهور النزعات  
لأنساق ا  
من العلماء الأمريكيين والأوروبيين، ما يعرف بمدرسة  
على دراسة الخصائص الحضارية والبيئية والاجتماعية،

<sup>1</sup> - حمد ناوي رون، شنة ماعية لفل، ار سفا شر زيع، ط1 مان، 200، س - 15

15

<sup>2</sup> - طفى وي، سس ناس ناعي نليمي، سوسة نطنية اب، ب.ل، نثر، 199، ص 17

<sup>3</sup> - مان حمد ناوي، ادئ، ارة نامة، ار كر نبي، ط1، هرة، 197، ص 7

تل بين الجماعات المحلية، وعرفت التفاعلية الرمزية  
 ت بلور، إلا أن العديد من العلماء يؤكدون الذي يعتبر  
 استخدمه كمفهوم هو "جورج ميد ( G.I. ea ) بنى المدخل  
 يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، إن  
 ك الأشياء لهم، وهذه المعاني نتاج للتفاعل الاجتماعي  
 وهي محور وتعديل ويت  
 تخدمها كل فرد في تعامله مع  
 تي يواجهها.

ا تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق  
 ج ثابتة لتشكل بنية من الأدوار .

ه الأدوار من حيث ت  
 عض من حيث المعاني  
 والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل  
 منا، باعتبارها بنى للأدوار بنفس طريقة  
 نون. ( Pars "

تبين لنا أن  
 على أهمية التفاعل الاجتماعي، والدور  
 ك في هذا التفاعل الاجتماعي.

التفاعل والأدوار والرموز والسلوك والفعل الذي  
 التنظيم. ودراستنا هذه تب  
 ملطوية في التعلم التنظيمي،  
 ي المؤسسة بين كل العاملين في التنظيم، وهذا ما  
 ن يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية أكثر من ألف  
 تحليلها على الرموز، التفاعل، الاتصال بين  
 داري."  
 اق  
 ي  
 ة  
 توياتها .

## 8- اسات ابقة

بين اسات ديثة ول هرة علم ليمي و مؤثرة فيه كر :

ة الأولى: اكر رالله نالي ياد نل تمد مي , نر اليب بادة مي تعلم ليمي, ( اسة انية مي كات طاع ناعي دني)

فت اسة مي بار نير ليب بادة مثلة سادة ائية ( افأة نفية (دار تنشاء) نيادة ويلية ( بارات ردية، نير هامي نر نري)، مي علم ليمي عيه يفي ليدي .

و ريت اسة لي ينة ونة بن 12) برا، لون مي 16) كة بن ركات امة مي لاع كات ناعية دنية، لك نخدام نانه ام حنان برها د لالاع لي سوعة بن اسات ابقة مي ذا ضوع. فنتبار نيات مي دتها اسة نم خدام سوعة بن اليب سائية لتي دت مي قيق داف مي دتها اسة، زها ليل حدار نعدد. قد سلت اسة مي بود نير سوي لأ لوبي بادة رائية نويلية مي علم ليمي عيه يفي ليدي. ناء مي ك نمت اسة سوعة بن سيات بن نها، ورة زيز نتماد لي وب بادة ويلية مي ارة كات ناعية دنية، لك قيق نل جابة وسين يادة اهمتهم مي قيق علم ليمي ليدي.

ولت اسة بط بن ومي بادة تعلم يمي، لك بن لال ابنة بن سلة الية:

بل جد نير نوي اليب بادة مي كات دنية مي علم ليمي ملين ها؟

بل جد نير عي بادة رائية مي علم ليمي يفي ليدي؟ بل جد نير نوي بادة ويلية مي علم ليمي يفي ليدي؟

الدراسة قيق داف الية:

1- رف لي يعة اليب ادية نخدمة مي كات ناعية نية، أك ها خداما.

2- رف لى اع علم يمي، تويات داماها ي كات يد اسة.

3- رف لى نى نير ليب ادة ي اع علم ليمي.

ة الى النتائج التالية :

1- ماك يل ير اارة نليا ي كات ناعية اردية نخدام وب ادة يلية رنة لوب ادة رائية.

2- ماك نام يد رات كات ناعية ادية ضوع علم يمي، كن ما خذ لى اذا تمام هو كيز نكل ير لى علم نفي ذي يتم علم وسين ررق باز مل، رنة نعلم ليمي ليدي ذي يتم علم وسين لى كير ريب تنباط ليب ادة نامل مع كلات.

3- ماك نير ضح ادة وببها رائى تويلى ي علم ليمي عيه في ليدي.

4- جود نير ادة ا رائية ي علم ليمي نفي.

ة الثانية : اسة " نمد نمد انم "و" مود نمد " سنة 200 وان ( ين نالية ليمية معات سرية ي موء علم ليمي)

لقت ذه اسة بن اول بسي :

ا سور طرح سين نالية للجامعات سرية ي موء علم يمي؟

انت وولات اعية نالي:

ا- ا هوم نالية يمية؟ يف كن بها؟

ب- ا هوم علم يمي، رات ندامه سين نالية ليمية المصرية؟

ج- ا اع علم ليمي و ياته؟ وامل اثرة به و اثره؟

د-ا سور طرح سين نالية ليمية معات سرية في سوء تنظيمي؟ واد  
سلت اسة في ائج ابهة<sup>1</sup>

3- في اسة مت ها حثة" نيا يب رب وان" رر رسة لتنظيمي في ائدة  
غير ائجي في نئات ودية برى<sup>2</sup>"  
لقت بها بن ولات الية:

ا- اناي جة رسة علم ليمي في نئات ودية رى؟

ب- هل تلف جة رسة علم ليمي في نئات اسة؟ لك كل بن:

& - نى عم اارة نليا لية تعم ليمي

& - ور ني رسة نئات

& - ع كية ذه نئات

& - عم نئات اسا معاتها نوية

3- هل جد لاقة بن رسة علم ليمي في نئات ودية برى الإدارة في  
نيم نبير ائجي في نئات اناح؟

4- هل دي ضع طة ندة علم ليمي في اناح يرات راتجية نامت ه  
نئات اسة؟

قد سلت اسة في ن جة رسة علم ليمي في نئات الكبرى مت  
نطة، ما جد لك نلاف في رسة علم ليمي في الدراسة نا نرات

<sup>1</sup> - عمد عمد انم و" مود عمد ني، سين ل الية ليمية معات سرية في سوء علم ليمي  
نننن- 89 مس، نمبر 200، ص8

<sup>2</sup> - نيا يب رب، رر رسة علم ليمي في ائدة نير ائجي في نئات ودية رى،  
رىة اارة ائمة، جلد 44 رس 200، صص 6- 8.

لا ددة، صفة ما تلقى عمارة، ما تدت لاقاة التعلم ليمي ي شآت بودية  
برى و بن رة .ارة لى نيم نتراتيجي ي شآت باح.

ي موم ندتت إسة بدق بضة برى مثلة ي ور بير يلعبه تعلم  
ا ليمي ي ائدة غير إتيجي ي شآت بودية رى.

ة الثالثة : جوادي - لاقته بتمكين العاملين - ماجستير ي

تنظيم والعمل خيضر بسكرة، 201

فت إسة ي شف عن لاقاة بن تعلم ليمي كين ملين ي ينه من ال  
برية زيع رباء غاز غواط ، الفروق ي دراسة زى ي هل  
لمي و حصص ليفي ، حقيق .اف إسة نهج الب نث نهج سفي  
ليلي تمدا لى بيان علم ليمي خر اص كين ملين نمل تمع إسة  
ميع مال برية زيع رباء غاز غواط بالغ دهم ( 34 ) مل، يرت نهج  
ينة وائبة يطة لغ بدد داتها ( 11 ) عت يها إة إسة ، قد الطالب بن  
إجاع ( 95 ) نها ما كدت بيانات إاحة إسة ( 92 ) تبيان ، بد تعان  
الب حث مالبب صائبة مثلة ي إارات نسب ئوية صف نائص إة  
إسة ، ملات تباط فا إباخ بسون تبارت ( Tte ) بسطات إاببة  
فات المعيرية طليل اين نادي ، قد عت إج إسة يد جود لاقاة إاطية  
بن علم ليمي كين ملين ، جاء توى علم ليمي بسط ما ان توى سين  
ملين بولا ، ما كس بر نالية علم ليمي ي إادة ساس ثقة حربة عور  
مال مية توى كين بهم.

؛ الرابعة : رت إسة تبيبة ل " جان " نام 199 رلت داف بة :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جان بيد عمان مد، علم ليمي : خلا ناء لمات ابلة لم، رية إارة إامة، جلد  
11، اي 200 . بن ص 20-37

- ريف هوم علم ليمي بن لال نيم إاء نارة ي ذا والوصول ي ريف اسب ع إز نائص علم تندي مي ميته.
- نيم رذج علم ليمي ع رح نات ذا وذج ني سمن: ساب رفة، هيل لية سول ي ومات ي كرة ظمة، معلومات جودة ي كرة، عل ذه ومات لثة ع سا مي التنظيمية ي تبرم ور يسي ي وذج ني ه حث.
- سف ية إاء لمات ابلة علم ع كيز لي رذج احل الأربعة تعلم يمي، هي ديد إمل جاح همة، ديد ول الأنشطة يمية، رين بكات علم و اس أئج هود علم نظ ي.
- إلت إسة ضا رقات ي ول ين الية لية علم ي ت، منها ساب ادات ليمية اعية مية علم يمي، افة ظمة تها تحول ين جيع ي لم، هوم علم ته ني تبط رسة و علم من لم لمة قد مت إسة ض سيات اوز ذه رقات.

### الدراسات ابقة:

- عد رض ملة بن اسات ابقة اول يص سا رح صار ي ناظ الية:
- 1- ند مت اسات ابقة انب يقات علم ليمي ثرن سيله ري، لي غم ن ذرة بيات ي إلت ضوع ريف للاحات.
- 2- أت اسات ابقة ن ظمة علمة بي ظمة ي تفيد بن رة هاء، بن نطهم نية، اتي فر الها بو مل ي ق.
- 3- ن ظمة علمة بي ي تفيد بن لمات ريكة من لم ملين بائن ي بي ك ي تفيد بن يئة.
- 4- ن ط بيير نافة ظمة ثرن لي يان علم ليمي خل سات رسة.



مة

- أ- عرف سدة " أنها " ونية أو الـ الحق للرؤساء في دار  
لمرؤوسين ول على إـ بذ الأعمال المكلفين بها " <sup>1</sup>  
كما عرف الأساسي و الرؤساء هو إ ناذ رارت، بر روح  
نوفة ارية، ب عملية إ القرار ف بها أولاً، ن نعان  
ها ثانياً، لكي بة تنفيذ ا عم ن المتفق عليها.
- ب- إصدار الفرد لة نرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد ما  
بدره شـ ، من يقوم بنقلها، القرارات والأوامر نضى بالقبول  
ص لآخر الآخر يتوقع هذه الأوامر كه وفقاً لها " <sup>2</sup>  
ت- لطة وة أو الـ مركز داخل التنظيم ي الحق في نماء  
لأمر إ الإصلاح وإـ ، وتوزيع الموا د " <sup>3</sup>  
ج- القوة أو ا ، الف أو إعطاء امر نه الأوامر متعلقة  
ام بع ل تاع عنه " <sup>4</sup>  
د- " علاقة إنسانية نفوذ يحمل الصبنة ،، ويمنح بـ الأفراد  
إمكانية التحكم موعات أخرى، طريق خاذ نون متوقعة،  
عتها وتحديد السلوك وفقه " <sup>5</sup>  
ل كروزي " M.Croc من هم نرية السلطة لقيامه لمة ظا رة  
علاقات السلطة به اع في العلاقات الإجتماعية بة داخل  
إجتماعي.
- د إ كروزي أساس إستراتيجيات الأفراد والم ت داخل  
ثين نل في دراس بة لمدينة باريس ا الثانـ دراسته لثلاثة  
سانع أن مصدر السلطة يعود إلـ ب بالدرجة الأولى،  
ى ا ي التنظيم الهرمي. ا إـ ي نهاية دراساته بن سد تبنى  
مقدرة الفاعل ي مناطق الشك، ق الغير م ، الإطار

1 بيدي، التنظيم، لمفتوحة ، 1995 س 17.

<sup>2</sup> Bernou t autres, Les nouvelles approches soci  
Paris, 1999

3 ت، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995 ص 29.

4 ر حنفي، نفسه ، س 22.

5 ، تنظيم وعلاقـ ، ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،  
200 /200 ص 48.

مة

مي دا النسق. لاحظ لردية بين منطقة السلطة الناتجة  
ل حسب كروزي ء إ اتجيد انات القابلة لا المعنى الذي  
به لها، قواعد اللعب القابلة للتغ اء السيطرة على هذا،  
انات.

ن نقول من جهة الحق في التصرف بيه تصرفات  
تظيم، ومن هنا فهناك ثلاث للسلطة وهي الحق،

ء القوة.

1-1-2- السلطة:1

عد الحصول على مزايا معيد معينة داخل التنظيم في  
ل من الأطباء علاج معين المحامي أو ن العقد طا  
...إلخ. طا عن الثقافة الطبية أو القانونية، نه علينا أن

ق خصصين أو ذوي برة الأسباب التي تتطوي عليها  
حات القدرة على الا صحة قترحات.

م الذي يحدث في حياتنا الي ث داخل التنظيمات سوف

ية لقبول المقترحات - نانت طتها - كلتا الحالتين، لا

حباب السلطة داخل التنظيم وخارج التنظيم، هي

نر داخل التنظيم متمرة كطريقة من في عملية إتخاذ

قر دث خارج التنظيم.

و : الج الأك ، التنظيم وخاصة من م المشرفين، ريين،

ديين، ء إ نارات و مدار حات أو زم بها الآخرون.

لب القرارات التي يتخذها الا يق العمل الجماعي أنها

جماعة به ة جهود شخص واحد داخل التنظيم ،لكنها

خمة من الدراسة، ة و الإتال

1-2- علاقة بالسلطة:

ة من المفاهيم لإ ، أو تتكامل أحيانا ملطة الإدارية، ن

، هذه ا جد ما يلي:

1- لقوة:1

أن نعرف العلاقة بين السلطة لقوى ، إاد عن السلطة  
 بما نفس الشيء ، التصرف أو إحداث التأثير - ي  
 بالنفوذ - الحق في الأداء أو مل. طة م جانب معين من  
 وة، كما يتضمنه التعري لسائد القوة لفعل شيء ما على  
 ملك سلطة فعل ذلك مثلا الخزينة لطة التعامل في جم  
 وال والقوة أو قدر ظ ببعض منها :رة لا تستند إلى  
 لطنه ثقة من الرق ختلفة من الموارد، ، هذا كلية ي كز  
 التنظيم.

ب- ؤولية:2

المسؤولية نها مل معين كلفه به رئيسه ف العمل. ، ذلك  
 لا يقع إلى على الأفراد ولا يمكن تحميل جوان  
 كينة مبنى ة ال أو نتائج معينة. بة العلاقة بين رئيس  
 ماعد، طة تكليف الثاني بأعمال ميدة. و ، العلاقة بين  
 والمساعد، بة ناني القيام بهذه الأعمال في مق غ نقدية  
 ت أخرى.

يتطلب بالمهام المطلوبة من السلطات أداء هذه المهام،  
 ذلك تنسأ سلطة إلى أدنى، م رئيس مساعد ما ل الثاني  
 معينة ، الثاني إلزاما له بالقيام بأداء ما عليه من  
 ببات. لية إلزاما مستمرا، تزاما بالنسبة للقي معين لمره  
 تده ي بإ القيام العمل، لاقة مدير المبيعات مثلا علاقة  
 تمره ل ل و كلفه بالقيام بدراسة معينة تتعلق بأعمال  
 بهاء الخبير من الدراسة، ومثال ذلك ا . الخبراء في

عليه وف تقييم المنشأة.  
 أن السلطة يس إلى المساعد كن تفويضها وإنما هي  
 قبول ال مهام المكلف بها. هي إلزام ، معين و كن  
 المسؤولية بالقول بأنه ر بهذا العمل ، ذلك فإنه يظل

1 مرجع سابق، ص 29.

2 دح ا المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب،  
 درية، 199 ص 59.

مة

مستويات الأعلى نه، و  
س أن يتخلى عن المسؤولية و  
إلى عاتق مساعديه.

ج- مسئلة:1

عامل في منظمة ما :اء ولياته ليفية تفو سلطة الكا لقيام  
لك، ن مساء مدى نجاحه في إنجاز هذا مهام المكلف بها،  
على ذلك. فالمساء الجانب ، الثاني ل مؤوبة ة العملية لا  
ند نائع الإستعمال رامات ة "مسؤول أمم" أن الموظف  
ين اعلا مام .. ائج الم ، التي أوكلت إليه.  
سائلة أو حا : أعلى في المنظمة ةت الرئيسية التي  
ما عملية م والواجبات، يدرك جيدا أن تكليفه الق مهام  
ة يتضمن إضافة المهام والواجبات ، قبل رئيسته عن  
زات التي حققها.  
لية عن المسائلة، المسلية تنسا نظمة من لأ ، الأسفل بث  
رؤوسه إنجاز مه ويلتزم الا ، بأدائها بما تنسا سائلة أ  
أسفل إلى الأعلى ، الذي عهدت إليه محددة ماعلته ن  
رئيسه إن كل فرد عليه أن يعي هذا بعدين و للمسؤولية.

د- سيد العمل:2

كن ة أن نس ون داخل المنظمة اختيار بين عدد لا حد  
ند إختياره لسلوك معين، فهذا يعني أنه - ناحية - ن  
قيامه بعمل مع ن هذا يعني أيضا قبوله لإ الآخرين  
ة القيا العمل - ه للسلطة - جود قبول للسلطة فإ ، فرد

1 إجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر

، الأردن، 200 ص 15.

2 لي ال الكردي، وإدارة الأعمال ،ية، دون سنة النشر، ص

مة

بما يتراءى له ، يعتقد ، ف الصحيح ، رأى الآخرين .  
 ذلك أن ضوس ، موقفا معينا، و يجب أن يمر بسلسلة  
 لها من م ، فرد بذلك القرار ، مثل ظروف - ن قبول  
 لطة- داخل المنظمة لا يمكن ن تحقق.

ه- تخذ مص:1

لطة ترتبط إباطا نيقا العمل رضحنا إن إاطها س يكون  
 وثوقا. وي ، فإن إسد خدام طة سول ، ليس أمرا مقصورا  
 مات فحسب من الظ ، حياتنا اليومية ، كما يقب الفرد إ احا  
 ، نوعا معينا من .وية افق نفس الش آخر على نصيحة  
 ميه ، على شرط معي ، عقد ، يبرمها مع الغير ، يعني  
 نيب لسلطة، ل في هاتين لا يملك التقا قانونية اللازمة - ما  
 بالنسبة السلطة - مقدمة من الأفراد الذين يملكون  
 والخبرة، ي الأخير أن يساعد على السلطة.

و- إشراف:

دى قدرته وكفاءته في العمل، فالإشراف هو: " ن  
 عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء

مل".<sup>2</sup>

على مشاعر العاملين داخل المنظمة، وما  
 ملهم. وحيث أن المشرف يقوم بدور حلقة الوصل  
 ، العديد من الدراسات أن نجاح المشرف في عمله  
 ، أداء دوره كرئيس كذلك فالمشرف الذي يهتم  
 رة العليا للحصول على الموارد والحوافز اللازمة  
 يقعون ضمن نطاق إشرافه يكون منخفضا.

نى ذلك ف هناك المؤثرة على عملية الإشراف، تي

، أداء العاملين، ومن أهمها:

- انب ليبي:

<sup>1</sup>- سيرفي، التنظيمي

لدولية، الإسكندرية، 200 ص 25

<sup>2</sup>. بات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 198 ص 13.

رف، ومدى تكافؤها مع المسؤوليات الملقاة على

صال المستخدم في ا المؤثرات التنظيمية.

- التعليمي:

ب تنمية مهاراته الشخصية في الإشراف، وكذلك

، مرؤوسيه على تولي مهام الإشراف.

د تحديد أنواع المشرفين، م المشرف الأوتوقراطي

ميز بأنه يوجه ويأمر ويسيطر على الموظفين ولا

إتخاذ القرار، أما المشرف الديمقراطي فهو الذي

الموظفين على المساهمة ف ه على أنهم زملاء في

مشارك.

ب المؤدية إلى إختلاف مستويات أداء لئين

لك خلال

ب يسمح المشرف لمرؤوسيه

نمط الإشراف ب،

أدائهم لعملهم، وينعكس ذلك

القرارات، حيث يشع

نرف المستبد الذي يجعل العاملين يؤدون أداء

هم بسلوك المستبد نحوهم.

لاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس، ف تحديد

اف المناسب.

- ناق بـ اف:2

ع المدير الإشراف عليهم بلية لتنظيم.

ناق الإشراف

ط بوظيفة الرئيس في

فهوم إلى عدد بدات

ز آخر

نا بنطاق التمكّن نطاق

الإشراف و بتمديد للمنظمة.

نارة

وتوضيح علاقة الرئيس بالمرؤوسين منظمة.

وأحجامها وطبيعة الأعمال

عموما في تحديد ن الإ

وت

ويض السلطة و المركزية

هذا المبد صالا

بها بيث بل

ة في ضوء ع العوامل

التنظيمية الأخرى. بيد نطاق

غي

في المستوى الإداري

ه أو تقليصه،

ن التي نر

الإ

1. جع، ص 33.

2. مرجع سابق، ص ص 18، 18.

العمل في المنظمة لقاء اتصال، اخل المنظمة، كفا رئيس  
وسين... خ.

هي المنظمة التي تتميز بنطاق إشراف ضيق،  
العليا ينبغي أن لا يزيد عن أربعة أشخاص،  
ت الإدارية، فإن العدد يكون ثمانية أو عشرة.  
نطا

ة الحديثة أمثال "رد"  
د معايير أو مبادئ تة ن خلالها  
في المنظمة، إذ إن ذلك يتحدد في رأيهم و نا  
، ودرجة التخصص بها وخبرة المرؤوسين.

نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فنطاق  
، أي زيادة عدد المستويات الإدارية، وتعدد هذه  
اد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم، أما إذا  
الإدارية يقل، ويأخذ التنظيم الشكل المسطح.

بق أن المشرف أيا كان مط  
يه، فإنه يجب عليه أن  
بات الأساسية منها:<sup>1</sup>  
بين المسؤول عن الإشراف عليهم.

- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

واجباته الموكولة إليه، يجب أن يتمتع بمجموعة  
، ومن أهم هذه المهارات:

#### أ- ة الفنية:

ة الأعمال التي يمارسها جميع مرؤوسيه ب توجيه  
الصحيح لتلك الأعمال.

#### ب- الإدارية:

تشارية العربية، جامعة عين

للإشراف الفعال

ياب حسين،

1

القاهرة، 1995 ص 17.

سبه وتحديد واجبات كل مرؤوس، وبيان المدى  
فضلا عن ضرورة إمام المشرف بوسائل تقييم  
، والحكم على مدى فاعليته.

والمعا

ج- الإنسانية:

مرؤوسيه وطبيعة كل منهم، وتوقعاتهم ومشاكلهم،  
ه بالعمل، ومما لا شك فيه أن مهارات العلاقات  
تتحقق كفاءة الإشراف وحتى يحقق معدلات  
ء مرؤوسيه.

مانية

### 3-1- مؤولية داخل المنظمة:

كل من ننز "Ko ntz" و "نال" O Donr اهميم والإعتبرات  
ة التي بالسلطة واولية باعد على زيع سليم طات  
، في المنظمة  
اعتبارات هي:<sup>1</sup>

### 1-3-1 و المسؤولية:

اعلة أي فرد عن نتائج ، والمهام هدت إليه ي إلترم نها  
السلطة اللا بهذه الواجبات والمهام. يه الحق في  
رف وإ الأوامر والتوجيهات والتع رؤوسيه لإ الم و  
والمسؤولية مرتبطان باط رثيق وهريا قول "Des" عيين  
يات لأي ير يس، مع تفويض السلطة قيام بإنجاز  
مل.

ب أن ت سؤولية متكافئتين المسؤولية، والمسؤولية  
للسلطة. ي السلطة مفتا لإدارة ي عن مذ اوية وموازية  
ؤولية لإدارية المختلفة في الأنظمة من ن حتى أدنى  
توى. أكد "Fay" بوب منح المدير لطة كافية لا سؤوليات  
هدت إليه.

ترضنا نيسا/ كبيرة أكبر مما لبه ولياته فإنه ، توسيع  
ن حدود السلط وحة له، مسؤوليات الآخرين أنه قد  
بداد و التعسف. منح سلط مسؤولياته الوظيفية ميل إلى

1 مرجع سابق، ص ص 15، 15.

مة

مسؤولاً  
ذاتياً في  
ظمة.

حدود سلطته  
لتين لا تـ

يصاب بالإحـ  
لإدارية المنشودة

عن أداء واجباته،  
لطات في

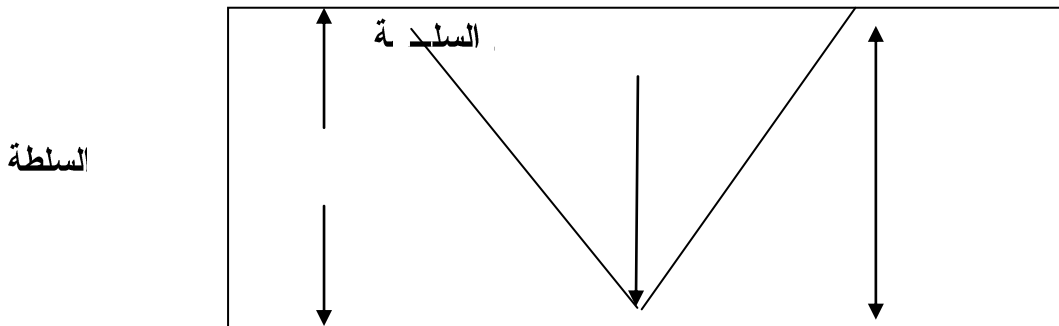
ضـرر كبير

1-3-2- السلطة:

إدارية المختلفة في أـ  
بدرجات متفاوتة  
حق إـ الأوامر-  
جـهات للآخرين، و  
سـرف و قرارات. فـ أن ، الإدارية  
، لا تملك إلا بلا السلطة و سـرف وإـ وإصدار الأوامر  
جـهات ناك قـي  
لـطتها ومن حقها في لك بيـ ملك الواسـطى  
لـ القـيود ووضـة  
يـ التصرف و لـقرارات أكثر سلطة  
إلى الرئيس الذي يتربع  
هرمي في المنظمة، ذي تع  
لـطة في إـ  
لك السلطة النهائية  
نـضع لأـ  
نـ القـيود التي نـ  
سلطته.

كذا نـنا أـ  
سلطات في المنظمة  
يـث مدى السلطة التي  
لـدارية المختلفة  
ليس هناك مدير/ يس  
يـ رئيس  
نـمة  
ها) يملك سلطة مطلقة،  
بـ حدود معينة من السلطة.  
لسـطة في المستويات الإداريـ  
بال الشكل التالي:

رقم (02): تويات الإدارية المختلفة



وسين - ات الدنيا -

صدر: مين حمو تريم جمع ابق، س 15.

مة

الك قيود السلطة في ج  
نوبا من إ لك السلطة  
، ومنها: ظمة وسياسا  
ر يتجاهلها. يعني أذ  
القوانين ياسا لأنظمة،  
توى.

ات الأخرى للسلطة  
بنية، و ضافة إن قدرات المر سين  
ى قيوى ي ممارسته السلطة يع أي مدير/ زم مرؤوسا  
، بأداء واجب معين هنية والجسمانية ن المرؤوس أن  
تث أمر أو التوجيه.

1-3-3-3- سسل قيوة/ وامر:

ذا أو المبدأ نز عليه ا  
سلسلة مر أ  
الهرمي هو ا  
ؤليات من المديرين الذين يكونون مسؤولين أمامه  
ة عن اء راجبات.

، بدورهم بعض سلطاتهم لا  
ح للسلطة عبر ا ظمة، ي من لى  
اء بأدنى مستوى إداري التسلسل كل مسار بالات سية  
أسفل ومن أسفل إلى أعلى)،  
ر عبر كل بس ة الأوامر و د لات من أعلى إلى يجب  
كل مرؤوس تصل ي المناسب.  
ما من قمة السلم الهرمي إلى أدنى موى هيكلا  
، واضحا ما بض السلطة بشكل ضل، إذ القرارات  
منظمة.

خير على أنه يجب تف  
: التي تستدعي ذلك براض الإسد  
إخطار الرئيس المباشر م تجاوزه، لا يؤدي لك سى ناء ملبية.

1-3-4- الأمر يادة :

إداريا مباشرة إداريا مباشرة  
 إشراف فقط إشراف فقط  
 ز لرئيس ز لرئيس  
 وتعليمات متناقضة وتعليمات متناقضة  
 د توقيعات رؤس د توقيعات رؤس  
 من رئيس واحد، و نالي من رئيس واحد، و نالي  
 يد مسؤولية يد مسؤولية  
 رؤس.

ن المحتمل ن المحتمل  
 ع ونزاع بين الرؤس ع ونزاع بين الرؤس  
 على نفس المرؤوس، على نفس المرؤوس،  
 الأوامر والتسلسل الإداري في الحياة العملية في  
 ، وذلك نظرا لكون المنظمات الية ، وذلك نظرا لكون المنظمات الية  
 متغير ت متغير ت  
 ، عديدة تجاوز هذا المبدأ. ، عديدة تجاوز هذا المبدأ.  
 ن نجد أ ن نجد أ  
 وس يتبع وس يتبع  
 مام رئيس معين، مام رئيس معين،  
 مسؤولا من مسؤولا من  
 يس آخر أو أكثر، يس آخر أو أكثر،  
 بن المنظمة من بن المنظمة من  
 لتتسيق ال لتتسيق ال  
 مع المستجدات. ( هذه الوضعية في مع المستجدات. ( هذه الوضعية في  
 شفيات، ن شفيات، ن  
 ض العمال ض العمال  
 إساء الإداريين ) إساء الإداريين )  
 لهذا العمل، لهذا العمل،  
 حدث أثر له حدث أثر له  
 على اء على اء  
 أو المرؤوسين).

1-3-5- السلطة :

لطة لفرد معين ف لطة لفرد معين ف  
 بنفسه ارات بنفسه ارات  
 تقع ضمن حدود السلطة تقع ضمن حدود السلطة  
 من جديد إلى من جديد إلى  
 لتنظيمي للمنظمة. و لتنظيمي للمنظمة. و  
 آخر أن ن على آخر أن ن على  
 أي مستوى أي مستوى  
 يع من قرارات و يع من قرارات و  
 سلطته المفوضة له سلطته المفوضة له  
 رجع إلى رجع إلى  
 الات والأمر التي ت يود المفوضة سلطته، هو شخصيا  
 بها.

هوم أيضا أنه أن هوم أيضا أنه أن  
 السابقين رض زال السابقين رض زال  
 في الحياة العملية في الحياة العملية  
 تلف الم لكثير من الرؤساء و تلف الم لكثير من الرؤساء و  
 مستويات العلية بعض مستويات العلية بعض  
 نضاي التي ي يوضه سؤل ن نضاي التي ي يوضه سؤل  
 قد أعيدت إليهم للبت فيها. قد أعيدت إليهم للبت فيها.

مة

ا يتمثل في ، أعلى (التفويض المعاكس) رئيس الذي  
 ف سؤال الذي يليه ح بل وأن يقام بالعمل بنفسه :ا ما  
 حدة بتجاوز هذا الم يوم، لك المرؤوسين كل أمر إليه  
 لفته نفي الغر . تم التفويض أساسا.  
 لى تطبيق هذا ا بفاعلية ة واضحا، مفهوما من قبل  
 فوضت السلطة له، القيام بعمل مرؤوس قرارات بدلا  
 هم اه لاحقا عندما ن السلطة في المنظمة.

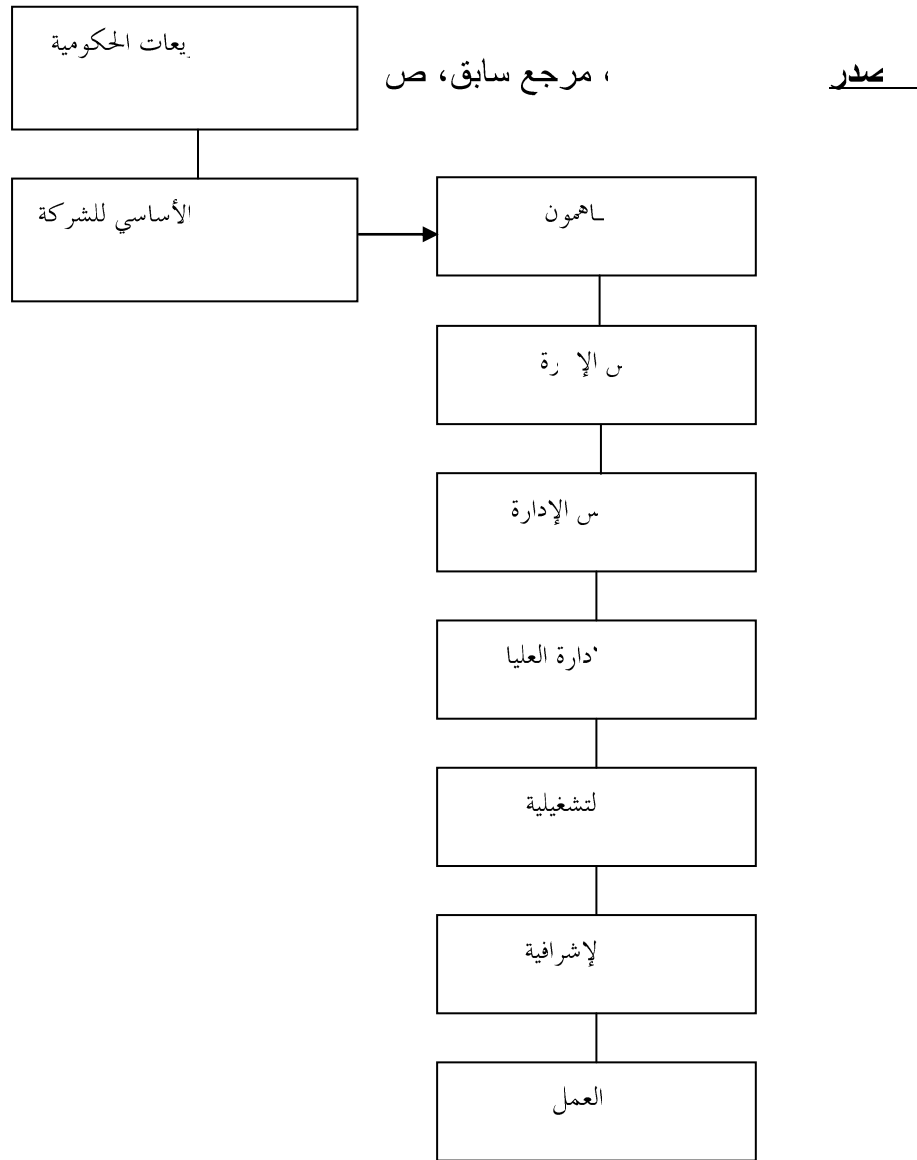
2- لريـ السلطة:

ن في اولت نظريات أو مصادر السلطة د المدارس  
 التنظيمية التي حاب الفكر التتبي اهماتهم العلمية،  
 أهم هذه النظريات من خلال تصنيفها - ما هو  
 ن كتابات - ريات أساسية، المطالب الآتية.

1-2 نظريـ لاسيكة لطة:

يمي للفرد نوع من قوة القوة الشرعية كل الأساس  
 السلطة. لرية بيكية ند في تفسيرها بيعة ال يوم هيراركية  
 ليم، لذلك من أعلى إلى فل سة بالمركز تلك هذه  
 نل من مركز معين ، مركز آخر، فرد لا ن يمتلك  
 صاحبة للمركز ال يشغله  
 الشكل التالي:

كل قم (0:): بهة بيكية للسلطة



الجدول السابق جه  
منظمة. وتسته

بخصوص السلطة بث تنسا ، ا  
مفهوم الملكية والتي تعني أن للملك  
ة والحق في إتخاذ بعض القرارات، و  
ة وفي كثير من الأحيان، الرسمية

، معينة. سى ا  
طة .

نظرية الكلاسيكي ..  
فراد الحق في التصرف والتملك، م تفويض الة من  
بناءا على ذلك فالإ  
إلى

لتنظيم، والذي منه يتم التفويض،  
لقرارات وإصدار الأوامر

مة

على ناعة الأوامر. ك فإ  
امر، ناتج من الخوف ن قاب...<sup>1</sup>  
-2-2- ندبة للسلطة:

النظية د . حيد للسلطة وهو " السلطة"  
ظرية الحديثة للسلطة، ول السلطة .  
ص ة لا تقوم ولا يكون لها وجو  
ها في منشأة الأعم أي رسها على مساعد قبلوا منه  
عليهم. ك تعرف ن شخصين (أو دهما) المساعد ارا  
ن الثاني (الرئيس)، ج لهذا أو الفعل ر تأثيرا ا على  
كه.

ه النظرية نانه ر سلطة حقه ؛ له بها مساعده شخص  
ار معين يؤثر مباشرة على سد ، يرفض هذا القرار،  
كن وضع قا الفرد للسلطة وهي:  
» طة آخر عليه، المزايا التي من قبوله السلطة فا إليها  
لم يقبلها، تزيد عن المزايا ال عليها لو السلطة ضافا  
التي تلحق به ر ها، ة إذا كانت العوامل الأخيرة يد  
عن ، الأولى».

مصدر السل مساعدون ي الرؤساء سلطات معينة،  
ين في أ ض أوامر الرؤساء لإعتراف بساء أو عدم  
ء يتأثرون ببعض ال اريخ مثل المقاومة السلبية قام  
ند وأجبرت بريطانيا الرحيل، لأمركية و الضرائب  
طانيا، ني النهاية حصول ة على إستقلالها الأمثلة ف منا  
ذا ائيلي، ورفضه الخضوع للسلطة المحتملة.

كن نا ، هذه الأمثلة ون  
ومة السلطة ا و مشروعية وقانونية صلا قامت على  
، تريد إخضاعهم لها ن ثم كن نا أن يرفضوها نظرية  
ن ال ونحن نتعرض نال الأعمال أساس أن السلطة  
ة ورسية زاض أساسا تقبل.

<sup>1</sup> لي ، مرجع سابق، ص 18.

مة

- ر التي لا يمكن لأوامر أو الخضوع للسلطة، من لا  
 بة السلطة تبنى هذه ، وتفسر على سها. من الخضوع  
 دين قد يؤخذ في الإعتبار ن هو الأساس أو القاعدة  
 المساعد للسلطة.
- ة بين رؤ ينص عليها القانون. في إصدار الأوامر  
 لزم ب إطاعة ه وأمر. ة على عدم إطاعة الأوامر، ن  
 وبات التي تترتب على ن : لأوامر رئيسه اضح إذن  
 إطاعة أوامر رئيسه لا تعني الرئيس مخولة له. يمكن  
 ل ننا أ رفض المساعد ، زوال هذه السلطة ض وأن  
 لسلطات الرؤساء بين المساعدين، يعني الإ من ثورة  
 أوضاع ثمة العمل على ماع القانونية التي تحكم ة بين  
 ماء وا عدين بة جديدة مستمدة من : لجميع الأطراف.
- ل عليها المساعد من قبوله للسلطة والأضرار ا ي  
 : عدم قبوله لها توفرة لدى رئيسه والتي تمكنه من  
 ك من م أو إبعادهم عن العمل جعل نظرية لطة غير  
 نعية. ماعد ، السلطة فإ ذلك لأن الب قالة أو الإستقالة افلنا  
 يس ليس يصدر أمرا معيناً ل الأفراد ال ن ي معه هذه  
 طة ا تنفيذ الأمر، لة لا يتماشى مع ضرورات ال ل  
 ي كيان المنشأة، : يصدر أمرا عليه أن ينتظر حتى  
 أن مساعد لأمر أو سيرفضونه.
- اصة ل سق أو نظرية قبول السلطة، بول ال بط بالتأثير  
 بالموثر قد لا يتم ني بعض الظروف ، أن ا ما يقبله وما  
 يقبله طة ترجع للمرؤوس وليس للرئيس، أيد " Cher  
 Bern رية ق ف التي يقبل فيها الفرد ال طة هي:<sup>1</sup>
1. عة بأهمية الأمر.
  2. ن القرار حة التنظيم،
  3. شى مع الشخصية للجماعة،
  4. الفرد قادرا سمانيا على لقرار.

يهتم لـ ل نطاق إهتمامه ي ينبغي معرفته ه جيدا. 3-2- رى للسلطة:

ض النظر المتعلقة بالسلطة، بكتابات كثيرة أو دمجها  
ى النظريين للسلطة ( بكية والنظرية ا: نيثة طة) هذه  
بداية في ما كتبه ليت " Foll السلطة، ث ي هذه خيرة ن  
روف هي حة، ومن السهل فهم هذه الفكرة عند تطبيق  
الأزمات، الفرد السلطة لم لكوارث. ثلا ب حريق في  
العمل عامل إلى التلي ن ية طلب قسم الإطفاء غم أ يتلق  
نصوص ذلك.<sup>1</sup>

ن الشخص الأكثر ذكاءا في موقف سلطة بمقتضى  
يزه لا قد ي ركة مدير أو أكثر التي لها تأثير ستقبل  
ركة، المتخصصة حول هذه المناطق...<sup>2</sup>  
.. أخرى للسلطة التي يتمتع بها الأة ما يتمتع به  
لاء ن أو ما يحتلونه كز معينة. طة المتو المعرفة، ما  
ب خبراء لجهة مع خاصة بوضع معين الحالة تكون  
اء قوتها بحكم ما يفتر ناحية تخصص معين، يكون  
حكم الأوامر. ن على السلطة من الخبرة حية معينة "  
الوظيفية.<sup>3</sup>

مستمدة من المركز مع التنظيم الإ للمنشأة وتلس راكز  
، بحيث تكون للم على سلط من المراكز التالية.  
ملاحظ ين يعطون لأنفسهم فد لا يكون لهم التمتع  
إكزهم، وإنما طبيعة عمل رؤسائهم سلطاتهم، ون  
، مما الخاصة برؤسائهم وبال لكن هذا لا يمنع وَاخذة  
رؤساء و إولين عن أي إ من جاند خدام هذه السلطات.

1

، مرجع سابق، عن:

H-C- Met calf L .Urwich, Dy

The collected pape

Fall , New York, Harper &

2 ح الشد مع سابق ص 29.

3 ، ن جمع ص 29.

نّة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مر  
مجموعة من  
تتوفر في شخصيته،  
رضه عليهم من سلطة نذ  
على هذه لطة " شخصية  
3- أذ ة في المنظمة:

أن تحد مفهوم  
لطة هذه المنظمة. نذ  
شكل السلطة لأنواع هي  
ع بين التنفيذ و  
بما بالنسبة للمنظمة نذ  
حباب الف  
لأنواع هي التنفيذ  
بسمى بالسلطة ليفية.  
1-3- التنفيذية:

"  
حده لك سلطة وقوى شر معط  
الأوامر لكل ا  
إصدار امر المرؤوسين  
بالمنظمة... كذا".<sup>1</sup>

السلط؛  
اشر، فهو يتعلق بالمبادئ المذكورة سابقا  
ظمة من وحدة الرئاسة وكذلك ب  
سمية أو الشرعي  
ذهم الد على أعمال مرؤوسيه، و  
سلطة الإدارية.

.. السلطة التذنية  
تكون أهداف بصورة مباشرة أنها نبط  
بتمتع. ومن أمثلة تلك الوظائف،  
يق في منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

س السلطة التنفيذية يكون  
جزء من هذه السل  
سال وك  
السلطة التنفيذية يكون  
جزء من هذه السل  
س أو المدير

1 ، مرجع سابق، ص 20.

2 ، مرجع سابق، ص 19.

مة

م، جزء منها إلى رؤساء الأقسام، المستويات الأقل،

من قبل المدراء أو الرؤساء مهما نعت بهم<sup>1</sup>.

هذا لا ممارسة من مطلقا في استخدامه ما يرتبط بمعية

وطبيعة الأدب فيه فوضه بالإضافة إلى كيات تنفيذية

داخل المنظمة.

مده ماهر<sup>2</sup>، تتحدد في الدليل التنظيمي، السلطات

لص بالمراكز الإدارية، نظمية، كما تتحدد باقات وصف

نظيفة على مجالات مختلفة، أهم التي لها تنفيذية ما

ي:

• المرؤوسين.

• العمل بطريقة منهجية، وتخطيطه وغيره).

• إخذاء الصرف والإنفاق.

• نقاف المرؤوسين.

• وإصدار التعليمات.

مع كل تنفيذية تجاه مرؤوسيه يأمرهم أو منهم التقيد

نيمات إذا نظري علا هؤلاء بالمنظمة ككل إن السلطة

تجلى بوضوح التسويق على وجه خاص.

3-2- سلطة مشارية:

" سلطة اساسا في تقديم النصح فإن الإستشارة حد أعضاء

يقاري، والنصح والتوجيهات بين التنفيذيين"<sup>1</sup>.

: (السلطة الإستشارية) كنهم غير ملزمة بالضرورة

فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع التنفيذي في

ظمة، هم أفراد أصحاب السلطة تقديم بعض النصائح

هم بعض الخدمات الخاصة من نانوية والمحاسبية التنبؤ،

و تلك الأال الوحدات التنفيذية. إن الال الوحدات القانونية

1 جع، ص 19.

2 ماهر، الهياكل والممارسات التنظيمية، ص ص 92، 93.

1 شري، مرجع سابق، ص 35.

مة

حاسبية ، والموارد البشرية، استشارية بالنسبة وحدات  
 ي المنظمة. ملاحظة ن تلك سلطة تنفيذية نس تهم التي  
 رئاستها والإرشاد للإدارات الأخرى.<sup>2</sup>  
 ين من الإست يبين ما شاري ا المتخصص رسنت إلى كل م ما  
 بصيل في ما ي:  
لا: ري الشخص سي:

روري أ ين تعبري (مساعد المدير ، المدير ول هو  
 سي لرئيسه نمة لأخرى إختلافات واعة، لف هذه  
 اجد داخل نفس المنظمة. على السلطة الاز ناز تلك  
 من رئيسه نح هذه السلطة س محدد حيث العمل  
 من. أن السلطة وحة ه ي نطاق عمل محدد ترة ز نية  
 نسبيا. واجبات الإستشاري ا روتني في طبيعته  
 سائل الرئيس صفقة شراء مصنع جديد، تباره خصيا  
 ئيس.

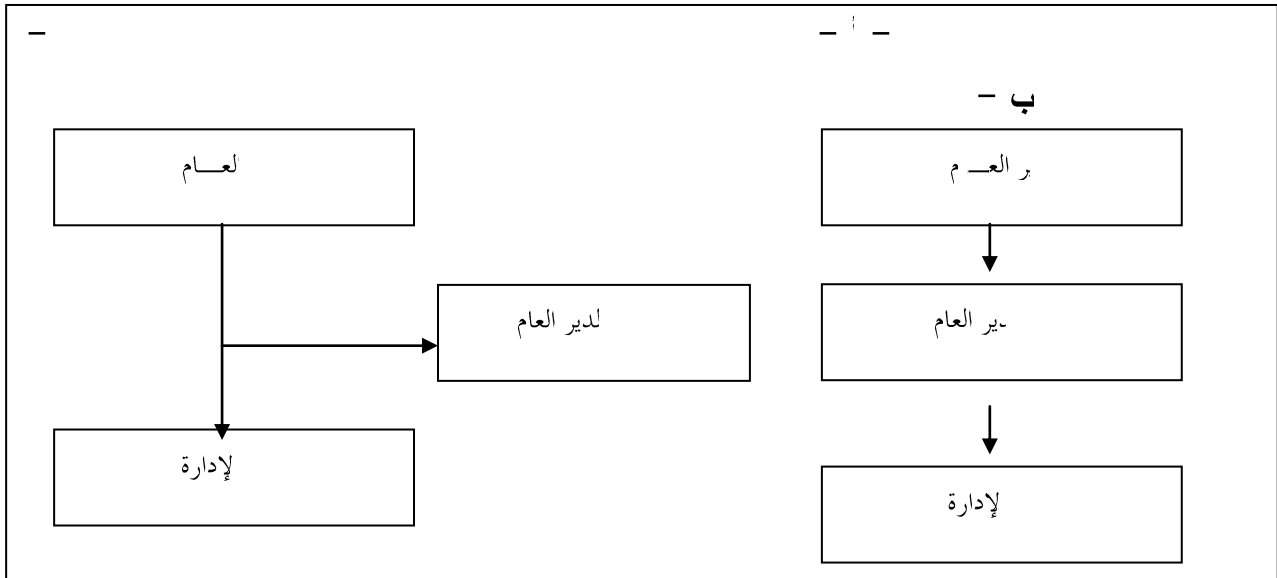
مكن أن نس زة لوظيفة (مساعد المدير هي):  
 1- الإ شار . وظيفة محددة يؤديها إذ ذلك ما يحدده له  
 يسه.

2- الإستشا تع بأي نوع نواع السلطة السلطة اللازمة  
 ذي يكلف به.

3- استشار بتصرف ذاتيا ولحسائه، ممثلا لرئيسه عكس م  
 بق، دير لا يعتبر ناريا، هو . وكما يوضح الشكل (أ)  
 مدير فع تقارير ب المدير العام إذ إلى المدير العام،  
 ، هذا الأخير دير العام يحل  
 طه. ما كل ب) العام ليس له الحق في أن يحل المدير  
 حالة غيابه الحق ءا على رغبة المدير نفسه ويكون  
 واضح.

- يكون نائب المدير العام مسؤولاً عن الإنتاج، يتل جميع  
 ا الخاصة به ، أن ام على نشاط البيع، م المدير العام  
 لائف التنفيذية، ، أن ، الإشراف ، تشايرية مرة أخرى.  
 اسبق يمكن إ سائص مميزة لوظيف مديروهي:  
 أ- ن يت ، تق ، مرؤوسين مباشرة.  
 ب- ب المدير ددة بطريفة قاطعة.  
 ج- ب المدير عام، ويتمتع بكافة سلطاته.

ل رقم (04): ئب المدير العام ومسئول مد العام



الكردي، مرجع سابق ص 35، ن شديد.

صدر

نيا: ي المتخصص<sup>1</sup>:

ور ، ويزيد حجمها وتصب ، ياتها أك ، عقيدا ضروري تطوير  
 بز لوظيفة ، صبح أكثر تخصصا. ، حدود فاصلة

<sup>1</sup> منال الكردي، مرجع سابق ص 35.

الممكن إنجازها لإستشاريين مصصين لا يوجد إ م في ما  
 لة التي يمارسونها، إن هناك ثلا نعة الإنتشار ارسات  
 ناصرة وهي:

1- يمكن أن يتمتع بسلطة تزويد بخدمة ما، دئذ تع  
 است لطة خدمية.

2- م النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق به كل  
 بنة، عندئ مشورة أو التوجيه.

3- ر من أشك سلطة السلطة الوظيفية، تي تزود ناري  
 در هائل من : إتخا بة لوظيفة معينة ( الطب في  
 بة للأطباء مثلا)، لق على هذا ا نير من الا استشارية  
 : المهنية.

يف إهم العبد<sup>1</sup> من نا إستشارية في المنظمة، شكلين  
 بين ما صائح الإست ل النصائح الإ زية.  
 ، يعني تقديم صاء بتشارات هذه الحا فإن دير يكون له  
 طلقة في ف مثل هذه النصائح دير التنفيذي مثل هذه  
 الآ من الإستشاريين، يم نذ بها أو تجاهلها.

اني فهو النصح بارية ورة أن يستمع ي إلى النصائح  
 لرف الإستشاريين يد ذلك له ن ي و الإعتبار أو  
 هها. ارة متوقع منه أن يستمع إلى النصيحة المة له  
 طرف الماليين ، أن ر إندماج نر شركة رى، بتبع رأيه  
 نص إلى عملية إ القرار.

### 3-3-3- نظ- وظيفية :

مر لوظيفية بأنها ، المخولة لأحد عمليات معينة، لمرق  
 مل، لقة بأوجه نشاط، بها أ ت أخرى خار ، إدارته<sup>1</sup>.  
 .. لمبدأ تو أن يتبع وبدون أي اءات، فإ ب أن تكون  
 ات على أ لنشاط ذه اء الإداريين الآخرين. و ك أسبابا  
 ة منها في نواح متخصصة، وعدم على الإ ، على

1 رجع سابق، ص ص 20 . 20

1 مرجع سابق، ص 62.

مة

يات بينة، رات المختلفة سات، مما يفسر لماذا لا يتبن  
 يساء بين في ض ن من لا ال معينة. مثل هذا حب السلطة  
 ن الإداري تقو ير إدارة أذ ة متخصصة أو وظيفية،  
 التأكد من ن جه اط ؛ ستنفذ ه الصحيح...<sup>2</sup>  
 السلطة الوظيفية إى ن الإستشاريين رؤساء إدارت  
 دارت خدمية ت الأكثر أهمية، تلك ي فيها السلطة ليفية  
 نيرن إدا مية أو إدارا إستشارية لأن ذه دارا عادة ا فيها  
 ون خبراء المعرفة لامة رقابة الوظيفية.

ال: طو سلطـ ظيفية:<sup>3</sup>

رنا أن الفني الإداري حت ت إلى رئيسه الإداري، الذي  
 يسد بدور ي مات أو أوامر من ج التنظيمي. يطرأ على  
 أن يفوض هذا الر الفني الإستشاري، ال البيانات  
 والنصائح ماعدين الإداريين.  
 الأفراد مثلاً، ي الإستشاري بالإل مال مبا دارات التشغيلية  
 لإ هم البي عن مناولة الشكاوي ماكل بدلا من أولا على  
 س الإدارة يقوم بتبها لمديرين ريين. أن هذا الإجراء  
 ب علي رئيس مجلس الإدارة ا يوفر ة إقتراحات الفني  
 شؤون الأفراد، وصول الي المختصين.  
 الثاني هو ن ثاري ليس فقط بإيص سائح إلى المديرين  
 ريين ، أيضا ناور ل طرق التي يجب أ دم بها هذا بانات، و  
 سيات موضع التنفيذ. ي حالة وود ناري للأفراد لب منه  
 نيم إلى المدير ي بشأن تغيير جة الشكاوي، وقد يكون  
 نة الجميع لإستشاري من الإة المسؤولين عن مناولة  
 ناوي، وإ لإتباع إجراءات معينة. اج الأمر ل حالة إلى  
 المدير ي بتبعهم هؤلاء الأفراد المديرين الإداريون أن  
 الإستشاري أو ا لى مسد مباشرة تشاري في هذه الحالة

<sup>2</sup> جع، ص 62.

<sup>3</sup> جع، ص 62.

مة

يلجأ يس للمدير 'داريين. ر الأوامر اللازمة بإ ئيس الفني الإاري في نفس

نيا: ظيفية بواسطة المدير 'داريين:<sup>1</sup>

كون لأسباب القوة 'داريين بالرقابة على عملية أو  
مال غير إدارته، فقد يعطى الإدارة للمبيعات مثلا  
ة على مديري ا ن بعمليات معينة مثل ، العملاء أو  
بئة تغليف، ت مع الخيار إلخ.  
حالة شآت ناعية على أساس سلعي حيث لائف البيع  
تمويل تحت راف للسلع المختلفة، تسهيل الإدارية  
فإن هؤلاء المديرين ، مسؤولين مام نائب ر ن الإدارة  
الإنتاج. 'داريين الآخرين أي سلطة إدارة مباشرة  
ام للسلع المختلفة يمنح هؤلاء الإداريو وظيفية على  
الأقسام، طى رة للمبيعات مثلا سلطة ، على يق  
بالمبيعات، ويعطى ا ، الإدارة للتمويل لطة على تنفيذ  
مة بالشؤون المالية.

لثا: اق : الوظيفية:<sup>2</sup>

سلة ليفية ة، أي تتصب على نواح لنشاط الداخلة في  
إذ اص مديرين. لسلطة الوظيفية هو نا و سلطته في  
بجميعائفه وتنظيم وشغل ا ورقابة، فإنه يفقد قدرته  
لإدارة.

طة (السلطة الوظيفية المدير المعين في في نواح  
ينة، رة الجيدة تراعي دائما إ خدام في أضيق الحدود،  
، الضرورة ا سوى ضرورة ق خارجية أو داخلية.  
سبة ، مثلا الهيئات الحكومية ، العاملة، ي قد نصيص  
بالنسبة للعوامل الداخلية على درجة من الأهمية أو  
تستلزم إذ وحد تجاهها لطة للخبراء فيها للتأكد من ن  
المطلوبة قد ا مت. ي إخضاع بعض المس ة المدير اري

1 الشنواد سابق، ص 62.

2 ي، مرجع سابق ص 62.

لوظيفية للخبير، و إلى تحديد نط فية تحديدا واضحا،  
 ، لاد مديرين الإداريين.  
 بعا : بوحدة مصدر الأمر:<sup>1</sup>  
 بنا حصر وتحديد لطة ليفية لة على لأدبي وال معنوية  
 الإداريين تكون هناك سلطات وظيفية للقيام بـ إاءات  
 واح مختلفة مشتريات والحسابات، شؤون الهندسية،  
 القانونية وال : والعلاقات العامة فإ يزيد من التع خطوط  
 خل التنظيم على مبدأ وحدة مصدر الأمر إذ على أن  
 وظيفية لأي مدير، لمستوى التنظيمي ثرة المستوى  
 ، لرئيسه، و ، يجب أن يتم : الوظيفة في ب ، ممكن ن  
 تنظيمي، نطة على وحدة مصد نيرين الإداريين.  
 رض السا يتض واع من السلطة: تنفيذية بة ووظيفية، و نه لا  
 بيا عنها بعا. على أي م تقيم التوازن في ام هذه  
 ع الثلاثة، ل معرفة مزايا وعيوب كل نها :حظ بكل بل).

، رقم (04): زايا- أنواع السلطة

سلطة	أم يا	أعب ب
التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طة بوضوح وبساطة.</li> <li>• نج الى التصرف.</li> <li>• السلطة فيها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعبء كاهل</li> <li>• نرين.</li> <li>• نج مقاومة نطة على.</li> <li>• لمعرفة والخبرة</li> <li>• صص.</li> </ul>
إستشارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصصين لتقديم</li> <li>• اتهم.</li> <li>• صصات الشا على</li> <li>• مل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشاريون ي في</li> <li>• إهم الإستشارية.</li> <li>• إستشاريين</li> <li>• ودهم.</li> </ul>

• كار وحل المشاكل.	• على التنفيذيين.	• التنفيذيين شاريين.
• لربط المنظمة.	• اعد تنسيق حكم.	• مض نسيبا.
• ء على التنفيذيين.	• ذات أكثر تعقدا.	• ذوي مهارات
		• الية.

صدر: ماهر، ظيم: اكل و الممارسات التنظيمية، سابق،

ص 9٤.

ري أن تستخدم المنظمات لائحة من السلطة من إعطاء

نصيحة، نصدها وإستخدامها:<sup>1</sup>

❖ تحديد كل من السلطة مكتوب، الدليل التنظ عند

السلطات نز إداري أو مستوى وظيفي، باد بطاقة

الوظائف، ذلك خلال، عمليات... يقرر... يساعد...

ينسق... يتابع... يراقب... يعقد إجتماعات.

❖ أن تكاغات سهلة ومحددة بفعل ما ثم تنتجى تدب

وسهولة مثل: يضع إدارته ل إدارته لدى ذات

الأخرى إنجاز من الوحدات التيا في الفروع

دير العام... ج.

❖ المديرية مع السلطة الثلاثة العملي في الواقع على إمامها

إمكانية تضارب وصراع، لى فية رب والصراع

تتمل.

❖ تبة ندام مدير لألة المختلفة لماءهم مدى كفاءة هذا

تخدام، يتم، تبة يستخدمها على خير وجه.

في أن نشير أخرى كس و ر "Ma: Web" بالم الألماني،

لمفهوم رني تة وحده، لك ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة

بي:<sup>2</sup>

1- التقلية:

1 ميم الهياكل والممارسات التنظيمية، ص 9٤.

2 شك، مرجع سابق، ص 22.

مة

أساسا على لمكانة الـ لها صاحب السلطة أفراد الجماعة  
وجود هذا النمط من السلطة.

ب- الكاريزماتية:

من السلطة على الـ المميزات، نخسية والذ القيادة الشخصية،  
القائد الكاريزماتيكي بطل ذو نفوذ ي  
ذ ثل في الأنبياء وأبطال الحروب عماء قادة تازين.

ج- الرشيدة:

انونية القائمة على من القواعد الم على لها سطة أعضاء  
ماعة صب في المنصب لا في شاغله، من لأ يصل إلى  
اللقواعد المقررة.

3-4- اكل إجبة ملطة:

ن لإ إجبة مفهوم العلاقات قات الإستشارية بد أن ذ مشاك  
علاقات الشخصية، هذ تملك حق القيادة ك سلطة ارية  
تقديم النصح. افة ي دواج وظيفي، فيذية تلتزم بـ ناز  
المنظمة الإستشارية لوظيفة التنفيذية.

إجبة بنوعيا ج نمة تبدو و فصلتين الأولى والثانية  
تشا ية من المشاكل الخطيرة وسوء بين التنفيذيين  
وا. إن الأسباب نادة إلى الطريقة التي ينظر بها كل  
ف يؤديه في المنظمة، ف ناحيتين هما:<sup>1</sup>

تؤولية:

ن نائل صفة عامة، أن ي يكون مسؤ لا ن اف المنظمة،  
ع نة صغيرة الحجم ؛ يوجد إ اريون إن لـ التنفيذي وحرية  
ف من المبادرات اللا اف الموضوعية و يشاء من  
ارات، رية لا يد ي علاقته بمديره فيذ توى الأعلى. و ي  
قيود تبدأ في الظهور عند إ دام ا ريين الإستخدام يعي  
ممنى التنفيذي معهم، ما يرى ناور نوعا من التدخل ي  
لط لإدارية. ن العبارات التي يستخدمها ، هذا الصدد  
ثل " ، ا غير عمليين " ، الإ ناريي المسائل الفنية " ، تشاور

1 ردي، مرجع سابق، ص 35 35.

مة

التأخر " .. الإتهامات هذا ا جاه، إ نيين بأن الإ يحصلون في حالة النجاح، وولية في حالة الفشل. مية ليفية:

تشاريين على سلط سبب الأول للنزاع هة نظر يرين تنفيذين، ف الإستشارية وظائف : أو ثا ية أقل أهمية مثل الرئيسة نظر الإستشاريين. نتفه تشاريين في لصد ن ال سائص الشخصية لهذه ثة المديرين. عدة لموحون، يبتغون التقدم السريع ون على تعليمي ر تخصصا لائهم التنفيذيين. ستشايو وعي تام أن يسي لتعيينه برتهم التخصصية، وأن تم ال ي التقدم طموحاتهم ج الأفكار التي يتقدم ، وعندئذ ض التنفيذيون ه: لأ وذلك يدخل ضمن ، يتمتع بها التنفيذيون، من ية الإ شاري مديرة في سبيل تقدمه.

سبب آ ما يثير حذ تشاريين ورهم بأنه - تشاريين - ين ات الهامة والمصد ، التنفيذيين. ن أن الإدار الإستشارية لأركان وورية منشأة نجاح في إ امها. ة المنشأة بفعالية إلا رية وصعوبة تفهمها تؤدي إلى ب ي نذكرها في ما ي:1

ا- لرا لة الرؤساء الإداريين:

بغ رئيس مجلس الإدارة لا على ، الإستشاريين سلطة كلما قدم مساعده ، يقابلها بحماس، نغظ اء الإداريين ذها.

من جانب رئيس الإ ل رؤساء الإداريين نضي على ية مما يدفعهم إلى ترك مل كيمة تتطلب من رئيس دارة أن يد الرؤساء الإداريين.

ب- ر بعدم دارات الفنية الإستشارية:

يت عور نتيجة إ ي تقديم النصائح، نما ، بتنفيذ هذه ح. فإذا خطأ أو فشل في لمطلوبة أو التوص نتائج

مة

ينة، اري باللوم على ال الذي قام بالتنفيذ ن الخطة ك ت  
 مة حكمة، تعاون الآخرين أو عدم امهم، ر دهم عدم  
 الخطة. نجد المدير الإداري : الخطة وضعها بة أن  
 ين موها الخبرة العملية، كرو تري بعيد عن الواقع.

ج- كير في حلقة مغلقة:

، بين التخطيط والتنفيذ، بالتخطيط بعدم العملية  
 واقعية نة إلى لك، يوحي بأن المديرين الإداريين  
 هم الق البحث والتخطيط. بالنسبة يرين أين يتمتعون  
 : على ا ورسم السياسات، ب أو تنذ سلطات بغرض  
 فضاها نيين إستشاريين.

د- عة زيادة خطوط السلطة:

م من ار الأوامر من أهم ، المحافظة عليها، رأينا  
 السلا الوظيفية ه ك مفر من ما عن هذا المبدأ. الإدارة  
 التي تعرف بات المتولدة لسلطة والمسؤولية، بقدر  
 لإ دها والتقليل منها.

صراع بين التنفيذيين شاريين، المشاكل ا التي تهدد  
 ظمة، وقد هذه الظاهرة ، التجريبية التي إست خفيف من  
 ، المشكلة دد من التوصيات الخاصة وهي:1  
 1- إ ، يتحمل المسؤولية ناح أو فشل ظمة : من أن يملك  
 نهائية في خاذ ارات ما ا نيفة شارية لتعريف قد أو النصح  
 طلبها.

2- ن صح يمثل ضرورة ة بطلب التنفيذ لها.

3- يذيين على طلب النصح من ناريين.

4- مئول الطرن - ي و شاري - : أعلى للفصد منازعات

، تقع هما.

ن السابقة يمك ن الحالات الخاصة أم ن فإن قيمتها

محدودة، و ا تقوم على بعض اضات كن التش صحتها

نذ اضات بي:1

مة

1. ن يرين تنفيذ نصائح الموجهة من ناريين.
  2. ن ناريون التكميلي الذي يعزز دور التنفيذيين.
  3. إن ناريون ن في تمرار أقصى هـ، مهم بأن التنفيذيين صياتهم في النهاية.
- معبوة نـق اضات الواقع العملي العملية للتوصد لقائمة  
بودة للغاية ي النتيجة ؟  
- ي أن م.أ. أ خدام ائف شارية ع ية قد ثبت فشله ؟ وم ثم  
قضي بالتقادم.
- نة عن هذا السؤال بالتأكيد بين الإداريين شاريين  
: لفاعلية المنظمة حولة تق رتبطه بهذا الجمع، ن خلال  
يمكن نامهما اصدد هما:  
أ- الوظيفي:
- الوظيفي م بديل ع لإداريين و ناريين ح هذا المفهوم  
د تكويـق وظيفي وظيفة حيوية للمة ي بها أسماء وقت،  
امو إنسانية المتداخلة.

أ-1-1 رعة الـ نية:

- لوظائف التي تنمو على مني مثل ميم اء، الصنع،  
ن... خ. تقسيم أنه يضم وظ بدية مثل الإنتاج بيعات،  
لائف إستشـية ن:  
ن و الإئتـمان وغيرها تي تجمع هذه الأ وحدة واحدة،  
نها جميع حت ضغط العا زمـني.
- أ-2- رعة المـ ارد:
- ميع المو مالية والإنسانية، ث طبقا لهذا المعنى ن  
ولا الموارد والمحافظة عليها، و نل صورة ممكنة. ن

مة

يلات المادية مال المستث نشاط ومها ا عاملين، وراء ختراع  
في السلع أو ليات ، هذ بمن هذه المجموعة.  
أ-3- ة العلاقات:

تض مجموعة يع لة الإت ي والخارجي، ث الأنشطة تبدو  
نظمات المعاصرة، و المنظمات ت اكل الإتصال ا أن  
ك أهمية تحسين صورتها في أذ ساهمين، والوكالات  
اد والعلاء بل عاملين أنفسهم.

ب- ف- العمل:<sup>1</sup>

النموذج مع ال أنه مجهود جماعي تلف معه من يث:

1. إ ، تمثل وحدة بمية ملك سلطات واسعة.
2. العمل لإ داف مد تقديم سل جديدة إقامة م إدخال  
آلية جديدة لنا تعمل طبقا لجدول زمني، اس أن  
ب إنجازها في وقت محدد.

3. كونين لقوة العم ت متعددة ومتباينة إسهمات كل  
ي قوة الع مو إنج إسهمات متميزة.

ن ي لفكرة قوة العمل ما متحدة في برنامج ريس)  
لصواريخ للقرارات، يع الأفراد الفنيين والإداريين،  
ي المعدات زمة هذا الهدف، ت قي أول عن كل العمل.  
العمل يمكن جاح في مج نرى مثل لان، الوحدات  
ة المقاتلة السينما، ب تكوين فرقة عمل امة لإ هدف  
ت قصير نديا.

4- ف- السلطة:

، في : أساسا بأحد أهم المبادئ الإدارية للتنظيم  
مال تفويض السلطة اية إلى مفهوم وأهمية تفويض  
نل المنظمة ط التفويض الفعال للسلطة، إلى المشا التي  
ملية تفوي لمنظمات بشكل عام على هذه المشاكل.

4-1- ف- تفويض السلطة:

4-1-1- ف- التفويض:

1 ، ومنال الكردي ، ص ص 36 ، 36.

الواضح بين مفهومي مسؤولية من انب بطبيعة العمل  
 ، جانب آخر ، طلبو إنجازو لآب و أن ءه كل أعضاء  
 ا نظمة يف أشخاص آخري ببعض الأء ، أن يقوم بها  
 قبل من أداء هذه الأ يفوض لهم جز بالقدر اللازم  
 ه الأعمال، هذ بتفويض السلطة.  
 امة التي ينبغي الإشارة لها، يض السلطة ووس لا  
 ، الرئيس ، مسؤول ، أمام رئيسه هو بة لا تفوض. أن  
 ، رغم ، سلطته إلى مرؤوسيه ل يعد أمام رئيس العمل  
 به مرؤوسيه فشل لهم، فالمسؤول أمام لأعلى هو يس  
 ن سلطاته، ين فوضت لهم السلطة ..<sup>1</sup>  
 ح من يم كمية العمل المطلوب بين الأفر كليف ك نهم  
 ء معين. من تحديد الأشخاص عمل من الأعمال،  
 لى وجود الهيكل قات الرسمية فيه الأساس المنطقي  
 نة والرقابة على أداء المنظمة، لخلق بر الإ قبل كل  
 د لأ ل معين ، وسلطات متكافئة.  
 السلطة بأنه: " اسطته تعيين السلطة المسؤولية  
 وسين، لإ ال محددة ".<sup>2</sup> ، كذلك بأنه: لأسفل من الرئيس  
 وس ".  
 خلا ريفين بقين، لطة من المستويات الإدارية العليا  
 ست أمر لا مفر منه. ففي أي منظمة لا كن س أو لى  
 ءة فيها ها وأنشطتها بمفرده ن العمل لمرؤوس الذ لونه  
 وهؤلاء هم بدروهم جزءا من توى الإداري  
 سى... حتى ن الذين ينفذون العمل ظائف إشرافية في  
 ق مي في المنظمة.  
 ن فويض السلطة، بيع والقضاي حظيت ئد من قبل لا ير  
 لمفكري التنظيم والإدارة لم ينل إ ما مما رسة والحياة

1 مود أو بكر، المعاصر عية، مصر، 200 ص 243.

2 ، مرجع سابق، ص 16.

مة

مشكلات الرئيسية مثل في التطبيق هذا المبدأ) بسيط  
يح ماهية التفويض.

لا من س في أعماق التفويض ، أن التفويض يمثل  
لة في فن الموارد البشرية، بث ه ثل ووات والوسائل  
والمشرف والر س عمل التنظيم ممكنا، و و بزاء رئي لا  
جز ن الإ لناجحة.

2-1-4 يض ومزاب:1

جانب كبير من الأهمية، ح ذلك ن المتعد ي يمكن  
في ما يلي:

❖ رغ للمهام القيادية:

لمهام المسندة ستطيع القيام بها، وجود ك الأعمال  
تتنزع الكثير من وقته، رغ للمهام القيادية، ر العمل  
الأعباء للمرؤوسين.

❖ صدار القات:

المنوط إليه لطة ف الطارئة بدون الرجوع إلى  
ر لمباشر، الوقت والمجهود ا أن فع قيمة القرار لأ ه  
الظروف المحيطة، جة صال بالموقف.

❖ اية للقرارات الإدارية:

للقرار الإداري د المستخدمة، تهاك ن و وإيجار  
من ناحية هم عن ساعات العمل التي رقتها تحضير  
من ناحية أخرى.

لة وإحالة جميع المسد للرئيس فيها ة. التكاليف نظرا  
ه هذه العملي لإعداد التقارير والمذكرات لمساعدة  
إتخاذ القرار بجانب لضائع ف من العمليات، كما أن  
العمل، اليها المالية الم مكافئات العاملين.

❖ تديدة قادرة على المسؤولية:

المسؤولية ، ويخلق لديهم التعود على المرونة  
و والحماس عتزاز فس لي آثار إيجابية تسد مو القدرات  
ادية.

❖ مرار ، وعم- لتنظ-م:

ن ل إلى عمق في يمها لحظة قد تلو ع الإدارية بسبب  
با أو ترقينتهم، رضهم... إلخ أن يكون في المنشأة من  
ع القيام لكي يستمر العمل.

.. المناصب التي تشغر فجأة، لي مدى إ م في خاذ  
فوضة لهم من قبل تفويض للسلطات و اك  
ين في خاذ كلما كانت ال ف الطارئة متوفرة وأكيدة...<sup>1</sup>

2-4- م- ء وش- ويض الفعل:

1-2-4- ييض الفعال:

عم نويض حة للأفراد في المنظمة لكي ممارستها  
ة سليمة ويض بصورة كتابية توجيهه ن يهتم الأمر،  
تنسيق بين كافة ، المعينة. الذ فر الدقة والوضوح،  
ضاً أنه يمنع واجية ب في الأ بسبب عدم الوضوح.  
وح في عملية التفويض، لطة المفوضة ضروري  
ت بصورة لا ينقصها ا التفسير ن يتم تحديد كافة  
ت التي يم المدير أو معاونيه، يل تمكي من إ القرات  
لسطة المفوضة.

يض ا يؤدي عادة إلى الإ ي تفسير المواضيع و و ا :  
، عليه مشاكل تد بين أفراد المنظمة. كي ويض ب رة  
هناك عدد أو التي يستوجب مراعاتها من قبل

إد : وهذه المبادئ هي:<sup>2</sup>

1- أهداف وا تحقيقها في العمل قدار السلطة الواجب  
إلى هذه النتائج لال هذه ال ية التفويض بعدد من  
نائج، بس نارات س أو المرؤوس.

<sup>1</sup> ، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> ع، ص ص 21 ، 21 .

مة

- 2- فوضة إلى المرؤوس وفق الأهدا طلب الوصول بها. هذا التحد ة بوصف الوظيفة تنفيذ الواجبات و سوح ي لة المفوضة، إلى أنه ي مارب في الأنشطة، اهم ، في تزام لطة مع المسؤولية). 3- طوط السلطة حسب الرئاسة تنظيم ر هذا ا بدأ يابية ماسة ات ال أسفله، بالإضافة إلى أنه يوفر للمرؤوس سلطاته في المنظمة الواحدة.
- 4- أن يستلم الرئيس سؤولياته من جهة واحدة فقط، س المباشر ه. س الذي يصدر من أو أكثر، ي لإرباك الوض كثير من الأحيان. نطلق من مبدأ القيادة، يتم ات السلطة والمسؤولية، ط بطبيعة ال بها الرئيس ؤوس.

2-2-4- يض الفعال:

- محاب الف التي تضمن إلى حد ما تحقيق التفويض سليم للسلطة، شروط مل عناصر ية هي<sup>1</sup>:  
- السلطة يض آخرين نه عليه:  
نطيع أن يفوض آرين من سلطات، كما تزداد حته ، كلما سؤوليات وسع، رين. كذلك كلما قام بالتحويل، حاجة لمراقبة ات التي يخولها، خويل إذا لم تتوفر له ابعة تفي بالعرض.

- ته على تحمل المسؤولية:

- محاب السلطة تصرفات من يخوله، هو تاج ي كدب من رة على تحمل المسؤ سلطات بشكل سليم.  
- التفويض حولها:  
ن خو لات حول القضايا الخطيرة ب حذر يزيد عن ال بض ايا بسيطة. عملية توكيل حديد والتوثيق الدقيق سليم، تب أن ت كل دقيق، وتثبت بوثيقة رسمية ، لا بد ي تفويض بش امر رسمية تحدد حدوده. ك ط التفويض

مة

- ي من وولية رم بالتفويض بما بة المفوض، : من من  
إ . سلطاته. عدم توفر وسائل ر الحد من التفويض،  
على لإ . بين حاجا فويض وحاجاتها ضد نه.  
ك م . التفويض ما يلي:<sup>2</sup>
- ❖ حتمل يشعر بالأمان، السلطة المفوضة ودون  
تبعات تخدا السلطة.
  - ❖ حاجة إلى التفويض المتوقع تفويضهم بعن  
الفترة المقبلة.
  - ❖ خالية من ال قلق وتثييط الهم على  
ة جووعية في التعامل.
  - ❖ لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية، لك  
إداري ناجح ولإ . لتنمية المرؤوسين.
  - ❖ تفويض تطيط يجب أن تفوي عد أن تكون الإدارة  
لأهداف بوضوح تام : الفوضى والإرباك.
  - ❖ المفوض بحكمة لتفويض الفع خدام الصحيح لها،  
المنظمة ككل وأه نظم الفعية نة لها، مام، ب... خ.
  - ❖ مفوض السلطة المفوض إليه، صحة لإ . للسلطة  
بم ناده الأهداف المكلف ببلوغها.
  - على أهمية دور المدير الرئي وبيض، وأن مواقفه باهاته  
يمه إ . تفويض، ومن بين المواقف جاهات يد المدير/  
بيض الفعال ما يلي:<sup>1</sup>
1. تعداد اء الأف ر قدراتهم وآرائهم.
  2. تعداد راد حرية رف خاذا رات.
  3. دوره كمدير مل بواسطة الآخرين، العمل بنفسه.
  4. تعداد ل رؤوسين كتاب نطاء.
  5. تعداد ثقته ل وسين.
  6. تعداد رقابة العامة وممارستها.

2 مرجع سابق، ص ص 21، . 21

1 مود حريم، ابق، ص 16.

مة

7. المفتوح بيد المرؤوسين.  
 لاصة من السلطة من ير إ  
 هي: 2  
 أ. مؤوليات أو عما ووسين المباشرين.  
 ب. زمة لإنجاز هذه المسؤوليات.  
 ج. ملاءمة (المحاسبة عن الجزء المسند إلى  
 (وس).

3-4- شاكل التفويض:

لا- التفويض:

- المزايا التي توفرها هذه العملية للمنظمات الإدارية،  
 بطريقة خالية من العيوب. ب  
 من الصعوبات ي ت بدون  
 ض السلطة تماما. ت  
 إلى ت  
 به عملية تفويض السلطة في  
 أسباب من بينها: 1  
1- ات من قبل الرئيس:

- لأخير لا يقبل فكة  
 در على البت أمور وإ نرارات.  
2- في التسلط:

- ن المديرين  
 لإهتمام وب إليهم في أت لأمر، لا عمل إلا بإذنهم د يدف إلى  
 شعورية أو لا رية لأخذ بهذا الأسلوب ن حالة غياب  
 رئيس، اب أ درات داخل المنشأة.  
3- ممل نتائج خاطئة:

- السلطة تعني الثقة رؤوس ن القرارات فيها أحيانا  
 الخطأ ويقوم بالتوجيه، جزء من تدريب المرؤوس.

2 رجع سابق، ص ص 29، 29.

1 شك، مرجع سابق، ص 23 عددا.

مة

تطيعون تحمل أي أخطاء من جانب المرؤوسين،

مهم هـ وويض السلطة للآخرين، م جعلهم نجبن اللازمة عداد  
كونوا إداريين إكفاء رسة الفعلية للعمل.

4- م الإض السلطة:

لجأ اء إلى تلك العلية ض السلطة)، ع الكافي بها  
بما صحيحا جعلهم يبا اب المرؤوسين إذا ما ي الحكم  
قدير مرؤوس يخشى القرار، القيام بمسؤولياته و ت التي  
ندت تلك العملية.

5- شيد على مركزه:

من الرؤساء أ يعني منح الفرصة للتمرس على عمال  
ناذ القرارات ناءة عالية قد تسمح لهم بالوصول مراكز  
لى، فسه، فيجعله ذلك رافضا السلطة حتى الأمور  
في يده.

6- من جانب المرؤوس:

د نجد ن رون أن تفويض السلطة هم ن الأمور، تعلمهم  
وعلاقاتهم الطيبة معهم، ف ض تفويض السلطة.

7- الثقة ي تحمل المسؤولية:

أيضا ن أن يستغل رؤسائهم تلك ال سيد الأخطاء هم، ن  
خشون لية قد يترتب ع لا يدركون عواقبه تقتهم في  
مستوى يسمح لهم مل بعض السلطات.

8- المرؤوسين:

ما نقتة لطيبة والعلاقات القوية رؤوسين ن ذلك عديد من  
لهم في صراع ل ند إلى أحدهم رؤوس يخشى أن  
عض السلطات، نة به أو إثارة الفتن حوله الذي  
ضه لهذا العمل.

9- ت أخرى:

أيضا وامل التي تحول ن فويض السلطة، بينها ب ض  
الإسية للتنظيم منظمة الإدارية و نى بيق أسلوب  
ض... خ.

مة

أ- وامم الالية: نلال ما سبق من معوقات بن من العوامل هما:<sup>1</sup>

قات النفسية سا بن من التفويض فهو نى ، الأعمال رين مجزوا ما الأداء الميم، يا أمام رئيسه. د مازال ؤولا مه، لخوف ن ي إذا كانت قدرات ناص محدودة، إم نخفضه أول ن كافية على العمل. قدرات يجب على المدير أ ، إصلاح هذا التسيب، عودتهم على لقرارات، و مستعدا مهم في الذ أحيانا، لإ لموا أبدا.

ب- وامم اليمية:

هنا هو الإفتقار وليات والسلطات، م يكن ا يعر ا هي ومسؤوليته هو المنطقي ور بعرف رض جز سلطته ف حدودها ن التحديد الواضح للسلطات مؤوليت. و الإشارة ع يف لمعوقات كز على التردد طلق ئيس افعه، مل إلى س في قبول التفويض وأسبابه.

نيا- شاكل التفويض:

الأساسية للتفويض الفعال لطة، تقبل ء المرؤوسين الممارسة لتي توكل إليهم حدوث أخطاء وإذا لم تفعل لك، ثانوية كان يمكن تفويضها. و الإتصال والتفاعل ن ء والمرؤوسين) نب القوة وال س وسمات الأفراد، كن أعمال التي تسند ل ، أساس منطقي. على عقبات التفويض، من العناصر أو ا و ط مة ا يجب وهذه ال و ط بي:<sup>1</sup>

1- ديد الأهداف:

يف الأفراد بالأهد ل المفوضة إليهم، جراء الفعال ائها.

2- سلطة والمسؤولية:

<sup>1</sup> مود أبو بكر، المعاصر ق، ص ص 25، 25.

<sup>1</sup> ، مرجع سابق، ص ص 19، 19.

مة

يحدد بوضوح لراد عمال لون عنها، ارد التنظيمية  
م فهم لإنجاز هذه المهام.

3- ورة برؤوسين:

ف لبة ا ات إضافية س فيا ، تقبل إنجاز المهام دة إليهم،  
اد من خلال بيان أه هدافهم ورغباتهم.

4- ايت ن للعمل كل:

ث ت جيه وتقديم المساعدة والمعلومات إلى ا وسين،  
م المرؤوس ن نانيم ، المسندة إليهم.

5- لت يب:

إلى تدريب الأفراد أ سين الأداء ، من الرؤساء  
سين هم ف للعمل مع إ ارية الإ بينهما، عملية التفويض  
ا اكل.

6- نظام ن لا قابية:

جب يضيد لم وقتهم في مت الأفراد للأعمال إن الأمر  
ن في شكل تقارير أسبوعية على سبيل المثال)، هذا  
لمخصص للإشراف إلى حده نى.

5- ية والسلطة اللا نزية:

سلطة على مستوى المذ ين أساسيتين وهما تفويض  
طة

لامركزية السلطة

1-5- لامركزية السلطة:

ن ية و نزية ال ن نسيان، فلا مطلقة للسلطة، توجد  
لا للقة للسلطة. توجد مركزية ولا مركزية ، الوقت،  
كزية ال تعني ت ، المستويات العليا ، لسلطات إذا تركزت  
احد هو المالك الأعلى للمنظمة فإن جود مرؤوسين له،  
من يكل للتنظيم أيضا.

ال ، الغياب الكامل للسلطة ، المستويات العليا، ني قيام  
دير يض مستويات الأدنى و كزه ومكانه كمدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جاد الله كشك، ابق، ص 24.

مة

نخذ من ذا ي منظمة تحتوي أو نوي مركزية في السلطة، قدر  
لسلطة. ويختلف هذا إلى منظمة أخرى، أن ه ك  
أن تكون مركزية أن تكون لامركزية، بحيث ت ك  
ت الأدنى منظمة.

عم يف المركزية لها: تجم أو ملطات وحقوق إ اذ  
، وعدم إعطاء الإدارات في المست أي حرية في  
يف، و للبت في أي موضوع يتعلق بالأنشطة ي  
سها".<sup>1</sup>

، تعر بأنها: سلطة إ ات الرئيسية رئيس المنظمة، رة  
، الإدارة العليا".<sup>2</sup>

مكن تطبيقها في بعض النشاطات ذات بيعة مصية  
بقة ولا ودة ار الجغرافي، صغيرة الحجم أو ا ات التي  
، أو تمارس أعمال روتينية نمطية اطاتها في موقع  
ي واحد، غرض المطلوب لتحقيق نتائج الأعمال بها...

ع ر وإ باع المذ ت ود نخمة، والوظائف المتنوعة  
عقدة هرت توزيع السلطات، بق إ خا مستويات الإدارية  
ي المنظمة أخذ بالمبدأ اللا كزية

ن اللا كزية لها: " إداري ظي إلى مبدأ نتيت سل يعها بين  
ؤوس، حيث ، بعض السلطات لإ قرارات لا لتنفيذ

م بأعمال المرؤوس إن جوهر لا الإستقلال برية  
م حة ؤوسين، ظيمية التي يعمل ات أو أقسام فوع".<sup>3</sup>  
، تعر اللا بة بأنها ات إلى الوحدات الوظيفية الإدارية  
بعة، بحيث يصبح لكل منها ( يس وحدة)، طة إ كافة  
في إطار مسؤوليات تلك الوحدة، جوع إلى ج الأعلى

4. "

1 ، مرجع سابق، ص 21.

2 الأزهرى، هة نظر المنظمة سابق، ص 14.

3 مرجع سابق، ص ص 21، 21.

4 ، مرجع سابق، ص 14.

مة

المركزية و اللا  
 رة الإهتمام من قبل الباحثين مجال  
 كبير بين أم سياسيين أم إسا ين  
 أو رفض كل منهما. ع هناك ج فصل ية المطلقة  
 ية الشديدة الظروف والمحددات وطبيعة الأعمال،  
 يتم على ضوءها الإنتقال ند يق اللا نزية.  
 يت ر إ  
 تفويض السلطة ولامركزية السلطة وبخص ص  
 المفهومين فإن: تف ن المركزية واللامركزية ، يعتمد  
 وسين حق إ عن الرؤساء ولحسابهم، أ م لتسهيل  
 الأعمال. ييض لا يلغ المفوض ( س ) ة النهائية ل نا  
 ييض ، أي نجاح أو فشل أمام الإدارة جهة المالكة  
 نظمة. و لا يكون مؤقت أو دائم والظروف التي يمر بها.<sup>1</sup>  
 للامركزية، غم من ة تفويض السلطة بها تعك ، فل تطورة  
 الإدارة، منظمة ومنهجية مة ، كا ية في أي مؤسسة،  
 جب منح الإ نسبية لهذ ممارسة حقها القرارات، ق  
 ت العامة ل تبطة بها.  
 فاللا نزية ، دائم للسلطة، وط لممارستها منها:<sup>2</sup>  
 1. بلطات التي تمنح ب ، المستويات الدنيا.  
 2. سياسات م عملية إخذ لوحداث المركزية.  
 3. إ الأفراد الذين سد لة إتخاذ القرارات.  
 4. باليب الكفو لرق على طات المفوضة.  
 ن ام اللا ، يعتبر نغرا هري ام الإداري حولا اسيا ة التنظيم  
 م مع مرور الزمن.

2-5-2- وام- نزية واللامركزية:

سبق ل بأ التوسع في تفويض ا أمر نسبي ، عني أن  
 لإداري لأ ، يتضمن وقدرأ آخر من اللا نزية. سا أن  
 ية السل نسبي و ما هي الدرجة الملائمة نزية في

<sup>1</sup> . العبيدي، جع ابق ص 22.

<sup>2</sup> المر ص 22.

مة

طية لمة ؟  
عوامل المحددة لدرجة مركز  
زية السلطة داخل

خيص العوامل السابقة في ما يلي:<sup>1</sup>

1- ة القـ نطوته:

خطورة الق سبة للمنظمة ككل لما اد إ سال إ رار بواسطة  
سلطة مركزية).

2- وحيد السياسة:

ما الموحدة بالنسبة للمواقف والعمليات المتشابهة،  
بتقدير المكافئات الشخصية أو ا بالتعيين والترقية،  
إن باه نحو المركزية.

3- نجـ منظمة:

ما منظمة كبيرا قرارات التي يجب إتخاذها ، فإن الم  
مركزية السلطة. ن حجم الم نشاطها أيضا صغير  
اثة نشأتها الحاجة إلى ت يد الرئيس الأعلى نظمة.  
4- شاط داخل المنظمة:

نمطية متكررة طبقا لقواعد معنية، الرؤساء إلى  
مل و الاطمئنان إليه، و معهم إلى ا كزية في البث في  
مور.

5- م ، توف المـ ين:

ن ، أن اللا زية ، العاملين الأكفاء ، هارة والخبرة، ذا  
المنظمة فيمكن دعم الإتجاه مركزية ا إذا العنصر  
نل الإتجاه نحو المركزية.

6- الإدارة:

ة أعضاء ا رة ا أخذ والإتجاه نحو الا كزية للمركزية،  
من رجا من يؤمن بأن اللا تسمح للأشخاص بالنم  
مات الكبيرة من العمل بنجاح. خرى هناك م جال  
يؤمن بعكس كؤوسيه وشعوره بأنهم رين عا بالعمل  
م به هو.

1 شك، مرجع سابق، ص 24 24.

مة

-7 ة الأداء:

تشير إلى عدم تجميطة المظطة المظطة واحدة يكون  
ناطق أخرى غير تلك مركز الرئيس منظمة، إن السلطة  
لامركزية كانت لأن لامركزية الأدا القدرة على  
كيز لطة.

-8 الرقابة:

دارة العليا بالمنظمة ا ت الدقيقة للرقابة، يكون نحو  
مرية، من خلال هذه الوسائل والأدوات، معرفة  
ط الوحدات المختلفة.

-9 ل البيئية:

امل التي كم محيطة بالمنظمة، ارجية تؤثر على  
لا كزية هذه القوى اقا سياسات الضريبية فإ ت الرقابة  
ثير من سياسات المنظمة بل من الصعب إ أسلوب  
زية في لطة ر الأسلوب المعاكس.

-10 نشطة الإدارية:

ظائف نطة د ج إلى در الإهتمام ، يتطلب أن ت هذه  
ظائف مركزية التمويل، التنظيم...إلخ. طة أخرى  
للبيئية من لطة يذ على سبيل المثال.

-3-5 ايب عيب باللامركزية:

ن لأ لوبي زية ولا رية ن المزايا والعيوب يوب الأسلوب  
تخدم م ي والعكس صحيح.

لا: م- عيب- ية السلطة:

أ- زية السلطة:

و المزايا التالية:<sup>1</sup>

ية السلطة في الإدارة

-1 حة مل ص ة الرئيس الأعلى.

-2 وضع سياسات وإ ات موحدة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص 22، 22

مة

- 3- ارة العليا لتحقيق الإستخدام الكامل لـ مركز الرئيسي،  
بسبب توى الإدارة العليا.  
4- حالات إ الوظائف إ حد ممكن.  
5- لا تنز ي توفير إجراءات كثيفة و صلة.  
6- وصول إنحرافات في الأداء الفعلي نمو مخطط، لك  
رة واسعة في معالجة الإنحرافات وإ ات تصحيحية  
سبة.  
7- مية فريق عمل قوي ومتناسق للإدارة العليا.

ب- كزية السلطة:

- بل يجلب إ ساد سلطة في المنظمات الا اكل والسلبيات  
مها: 2  
1- القرارات.  
2- الأعمال.  
3- م. بعض ا الموضوعية، ناسبها مة بعة العمل أو  
قف.  
4- إليات مع السلطات ن ثم إ جانب عدم العدالة و ما  
عليه إ د ط يرين.  
5- متجابة السريعة للمواقف الطارئة.  
6- المدير إدارة العليا بها كزية).  
7- ارية ومهاراتهم الإدارية والقيادية.

نيا: م- مركزية السلطة:

أ- كزية السلطة:

- مزايا أسلوب لا سلطة في الذ التالية: 1  
1- ية تخفف مل الإدارة العليا:  
ع تصبح عملية إ ، أصعب من ن بها جموعة قلي من  
ستوى الأعلى ي هذه الفئة في المستوى الأعلى ف  
اكل عديدة تصبح إ عاجزة عن تخصيص كافي للتخطيط

<sup>2</sup> الأزهرى،

وجهة نظر

نع سابق، ص 14.

<sup>1</sup> ريف،

امة: مدخل التنظيم

جامعية، الإسكندرية، 1971 ص 28.



عية ولمستوى معين من الموضوعات والقرارات،  
التخطيطية والتنظيمية والقابلية، تيجية أو الرقابة  
الأجل، راني ، مستوى مركزي ، اللامركزية لاتها  
ن خلال أو ، هذا الإ العام، بة بالنتائج.  
ل تلك الدرجة ن المركزية الأمر ك لشخص واحد  
رده ل مجموعة تشاور مع ال ن المعنية.

### الفصل:

ار القوة التي تحمي التنظيم، وهي كمفهوم إداري  
أخرى، أبرزها القوة والمسؤولية والمساءلة  
أينا حدود تختلف باختلاف الحق الذي محاب كل  
داخل المنظمة.

ي زيادة فعالية المنظمة، على خلاف سلطات تبعا  
ل التنظيم. وبالعودة إلى النظريات التي أسست  
النظرية الكلاسيكي لتنظيم والذي منه يتم التفويض،  
اذ القرارات وإصدار الأوامر، عة هذه الأوامر. أما  
بول المرؤوسين لها أساسا، وهذا القبول مرتبط  
، بالمؤثر، به وما لا يقبله، وقد حددت النظرية  
، فيها الفرد السلطة.  
أينا إلى ثلاث أنواع لة التنفيذية، لسلطة القانونية  
ها أغلب السلطة الإستشارية، والتي ي تقديم النصح  
، المنظمة (توصيات غير ملزمة). بالإضافة إلى  
ن هاتين السلطتين ي سلطة محدودة في الغالب،  
ينة فقط من أوجه النشاط الداخلة أحد المديرين.  
سير العمل الإداري، وتخفيف أعباء العمل عن  
ير من المسؤولية عن العمل المفوض، تفويض  
، المسؤولية كما رأينا، ، فال ض ، روط و ينبغي  
ل العمل به.  
ما ن عشوائي، بل يخضع لعوامل معينة ولكل نوع  
، وربطها بخصائص كل تنظيم حدى.

ة في

س أول

مة



علم فيعتبر أن أنشطة غير سياقية كذلك فإن التدريب  
 ،، وهما يحملان قدرا من التعبير المرتبط بالفهم  
 عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا  
 الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى  
 عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها  
 الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيرا  
 ، وأكثر انعكاسا على عاؤها.

يقوم به الفرد

بأنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة

التوجيه واتخاذ قرار.

السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة<sup>1</sup> التعليم بأنه  
 والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في

تائج العمل.

## 1-2- -- تعلم:

تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية،  
 من أجل التطوير المستمر والمتناسق للمتعلم، هذا

ح "المنظمة الـ

ستويات والتي هي:

علم الذي يقوم به الفرد علم يكون أقل

الفردية:

✓

تعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين  
 عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع

...).

جماعي ذلك الت فراد عن طريق فرق

الجماعي:

✓

الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر  
 كل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي

<sup>1</sup>-daft.R.L.ORGANIZATION;theorie :

ممثل في التنظيم  
رة لازما في هذا المستوى من ا  
لمتابعة وتسهيل عملية التعلم.

التنظيمي: ✓  
تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها  
خلال نشاطات أ.ها.

الحالة التي يتم فيها تبادل  
ت والخبرات بين  
زاتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية  
ت في العمل اليومي.

يل في المستويات الثلاثة:

الفردى:

ثم نسبيا في سل  
رة المكتسبة من التجارب أو  
لتغذية العكسية بشكل معين، وللتعلم مبادئ محددة،  
سعى إلى تحقيقه وان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة  
اب المعارف من طرف الفرد.

إذن التعلم

(الجماعى):

يمى ولعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على  
الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء  
العقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا  
رقة بي  
كية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها  
وحد. ويرى كل من ( Ryan and Z) برنامج التعلم

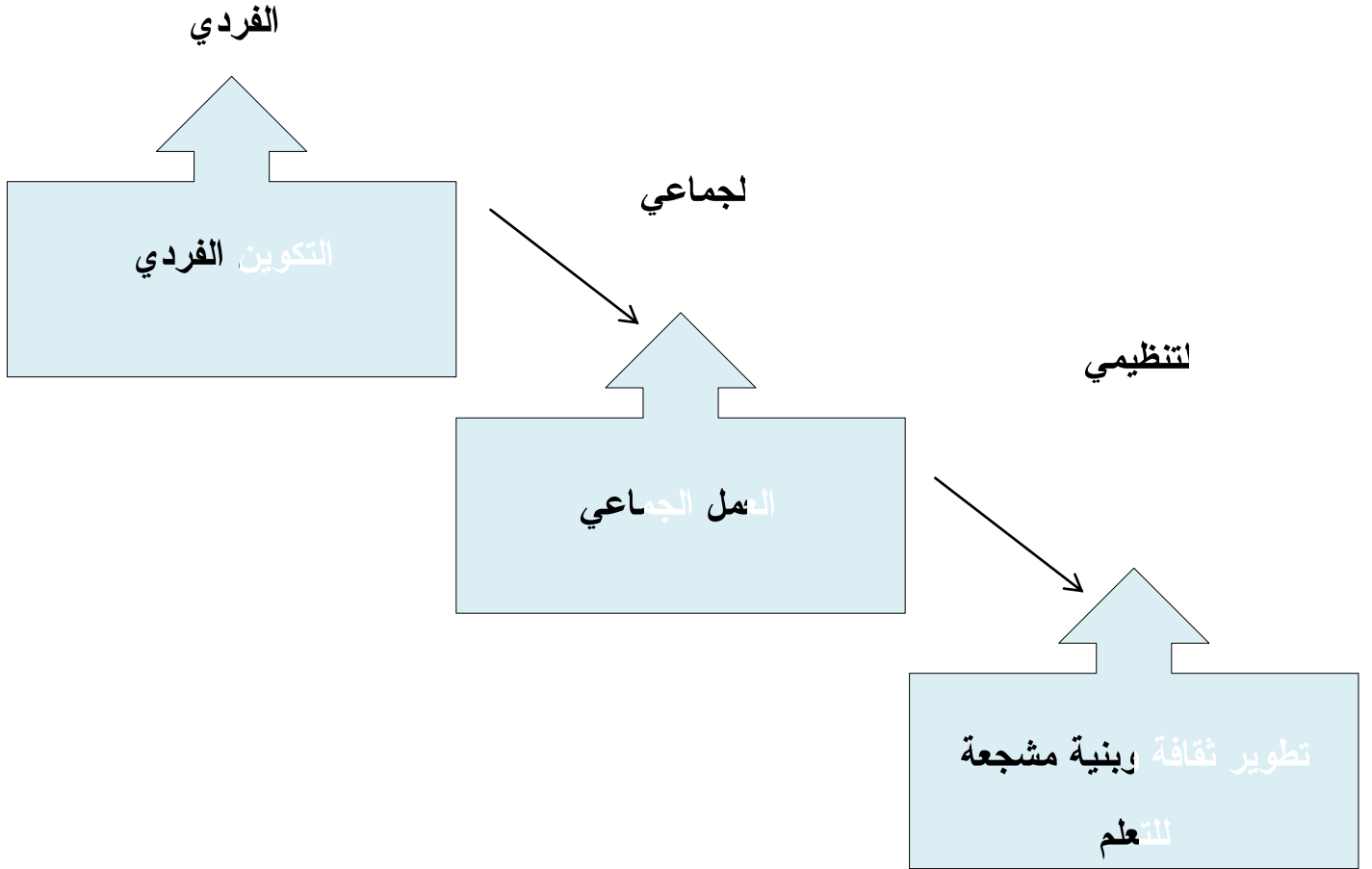
قي ي عندما:

بـ التعلم بالممارسة. —

قبل خبراء متخصصين. —

من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا. —

رقم (6) ويات تنظيمي.



صدر: الباحث

تة متكاملة فيما بينها:

العكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم

رتقي بها إلى منظمة تعليمية.

1-3-3-1 علم التنظيمي

1-3-3-1 سي اصطلاحا:

إداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد  
 في عام 1971 قبل ( ) Argyris, تابهما ( ) Organization إذ  
 لم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من  
 لتعريف: ت واستكشاف أبعاده المختلفة.

لمهم التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي  
 مساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب

اجتماعية

بضا على أ  
 والمعروفة والتي تتكرر بشكل منظم  
 ات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف  
 ورائها إلى تحسين  
 ها والرفع من كفاءات أفرادها.

والتعلم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين  
 وزيادة قدراتها على التكيف مع التحديات العالمية  
 حثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي:

مستقبلية.و

1-3-3-2 علم التنظيمي:1

- Argyris et Shon 1974: علم المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها  
لريات العمل لديهم.  
كتسب المعارف بجميع  
(الممارسات)
- Fiol et Lyles 1985: المنظمة من أجل استخدام واستيعاب  
طريقة أفضل.
- Levitt et March 1988: من خلالها بترميز تجار الماضي  
ى روتينيات
- Huper 1991: لمكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية
- Senge 1994: بها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار  
الذي يعملون فيه وكيف أن باستط ذلك الواقع.
- Tarondeau 1998: باب المعارف حتى لو كانت فردية لديها  
على الكثير من أعضائها.
- Leroy 1998: مة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما أنه  
تحول في ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- Child 2001: تلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق  
من طرف المنظمة.
- Schermerhorn.Jr.2006: على أنه عملية اكتساب المعرفة خدام  
نا من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار
- يف التي حاولت تحديد مفهوم التعلم التنظيمي،  
الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى  
لتحديات المتسارعة في البيئة المحيطة وتمكينها من  
إطار خصائص العولمة.
- من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة  
تدريب والتف اكتساب مهارات التركيز والاستقرار  
طر النظرية وبالبناءات العلمية.

، شامل لهذه التعريفات "أن التعلم التنظيمي هو  
حداث تغيير مخطط بالمنظم ؛ للتكيف مع المتغيرات  
نلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من  
ت السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام  
ة بشكل فعال لل  
، في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على  
للعمل الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك  
سرعة التعلم وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

2- ورة مية تنظيمي

-1-2 التعلم التذمي

غيرت سمات العالم تغيرا سريعا، عكس ظلاله  
تكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات  
نظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافا استمرار.  
في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم  
سد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:<sup>2</sup>.

-1-1-2 المعرفي:

الإلكترونيات المدعم بالعقول ال، ساعدت على  
لمعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو  
منوات.

-2-1-2 التقني:

نظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 200

-1

ص 78

- 2

مة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية

نية، الرياض- 200 ص 58

توراه، جامعة نايف العربية

زت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل  
المعلومات وترتب على ذلك أن العالم

خلال الأقطا

لومات ومراكز البحوث.

حصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة

على الحاسوب دون عناء.

### 2-1-3- اجتماعي:

ي التغييرات الاجتماعية والسياسية انعكست على

ت

ت، وتغير القيم والأذواق.

ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة

مطالبهم نحو بيئة عمل هادئة

ة، أما العاملون فقد تز

نة.

ء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالوفاء

ا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في

رفة والمها سلوك.

### 2-2- تنظيمي

ليمي" و"المنظمات المتعلمة" سواء في الوسط

كن تفسيره بثلاثة عوامل.<sup>1</sup>

ر والمفروضة من المحيط: المنظمات إلى

2-2-1

وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

نة ال

2-2-2- وارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات: ت  
نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

2-2-3- بف الجماعي ع عمل : ير المتوقعة هي فقدان  
مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض  
تمام بكيفية الاحتفاظ بها.

ت إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أ كينها  
المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد،  
يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا  
هما وهناك يوما بيوم، وأن يطلعوا ع تجد، من فكر  
ن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا  
هام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف، وفي  
معرفة جديدة أو اكتشاف تقني لتطبيقها.

3- ط التعلم التنظيمي

3-1- علم التنظيمي:

- عمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات  
والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.

- ي المنظمة عملية م لين في المنظمة التي تتبنى  
لية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

- نتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل  
ظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - يد السالم الرسول ياني علاقتها باداء المنظمة: دراسة : في

المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، نيو 200 ص 39

<sup>2</sup> - جمع السابق 200 ص 39

- ظيمية عملية  
 بة المتمثلة في اكتساب المعلومات  
 هذه المعلومات وتقيحها للاستفادة منها في حل  
 إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن  
 ظمات الأخرى.<sup>1</sup>

- نج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة  
 ون قدوة للآخرين.

### 2-3 - علم التنظيمي:<sup>2</sup>

عارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة  
 ، التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في  
 : المنافس  
 . الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي:

#### رقم (1) ، خارجية للتعلم التنظيمي

الخارجية	• بس كثير الاستقر • نثير التغير) • من الأهداف الموضوعية للمنظمة
. الداخلية	• ظام تسيير تشاركي • نفنحة • اف والمشاريع • التنظيمية • ير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا • ارك ة العامة

أصدد حدد nonaka et بع إلى تطوير نظام خلق  
 ، التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمع السابق (20 ص 3)

- 3-1-1- للمعرفة: ،  
 3-1-1- للمعرفة: ،  
 3-1-3 كثافة عالية على خط المواجهة: ،  
 3-1-3 متزوج جديد: ،  
 3-1-5 يير التشاركي: ،  
 3-1-6 منظمة Hyper: ،  
 3-1-7 مع العالم الخارجي: ،

4- م التنظيمي:

نفس عن أنماط متعددة من التعلم التنظيمي من أن  
 مواء على الأنماط التي جاء بها أهم الباحثين في هذا  
 بال.

1-4- الأول: اس كان ( T-Kut العلمية) والذي يميز فيه  
التعلم العالي (الاستثنائي)<sup>1</sup>.

الاعتيادي - التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

التحول التنظيمي والابتكارات - بي أو العالي:

إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي  
السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه

بمثلة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى

المنظمة. ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم

يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين

من تجاربهم الخاصة.

2-4- المعرفي والتعلم السلوكي:<sup>2</sup>

المعرفي: اكية ونماذج التفكير التي تطبق في ا التي  
ظمة والمحيط.

السلوكي: التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط  
ظمة. كي، فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير  
من الجوانب المع. ابطة أكثر منها متسلسلة.

اكاته وتجاربه. إذن يوجد ما بين الجانب المعرفي

كل التالي يوضح ذلك:

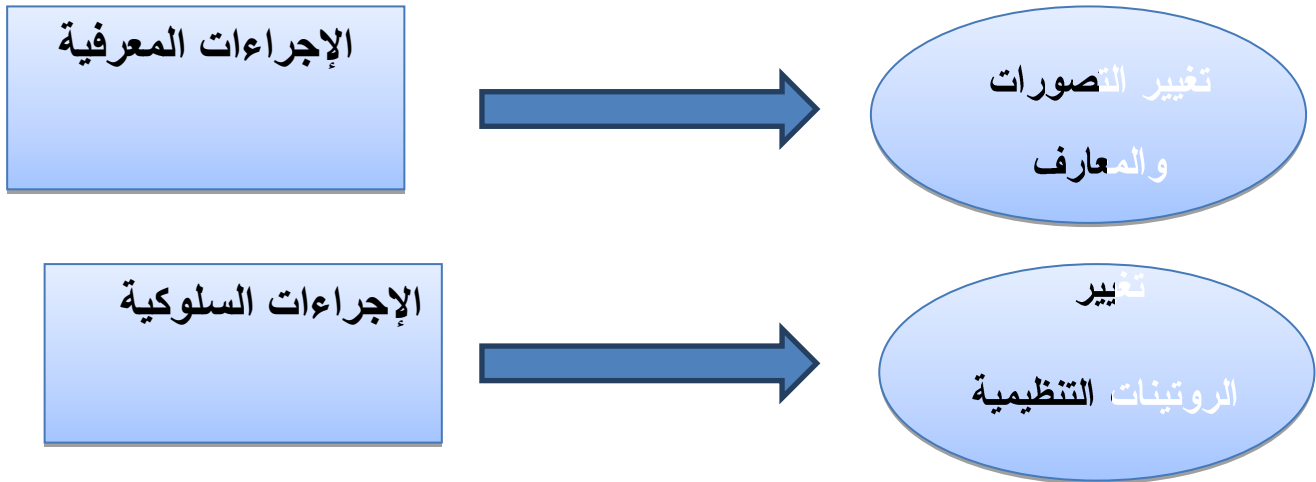
كل (7) المعرفي والسلوكي صدر: ا الباحث

1 - عمان - دن ، 20( ص 25 - 25

2 - جمع السابق، 20( ص 25 - 25

3- J-P Hε ;N-Mal ;jors ;manag ;Stratégie et ;libra

vuib ;4eme ;septembri p6



3-4- الثالث: الذي جاء به Peter ؛ إلى تعلم تكيفي توليدي.

4-3-1- علم في:

تي تواجه المنظمة مع محيطها، هذا ما يفرض

تجابة للأحداث.

الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من

م الأفضل.

4-3-2- توليدي:

يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها

الـ

ة وتحقيق النجاح للمنظمة.

قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي يقدر

متاحة في البيئة.

فإنه يواجه هذه القدرات

4-4- الرابع: بيرس أرجرس ( G Arç )

ث أقسام، التعلم الأحادي الحلقة

ب ( Sch n et Arç )

ثلاثي الحلقة.

-1-4-4 :ي الحلقة:

يل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في

ظرية الاستخدام في المنظمة.

الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة،

التحسين الذي ليس ل نماذج التفكير.

الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات

السابقة، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في

ساحب في القيم والمتغيرات الحاكمة ، الفرد.

-2-4-4 :ي الحلقة:

يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام

تراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة .

وأطر التفسير، وهو يعتبر تعلما ة لأنه لا يعتمد

جد خلق للمعارف ومصدرا للميزة التنافسية للمنظمة

علمة.<sup>1</sup>

من التعلم الاحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون

ام صلاحية القيم والبناء التنظيمي

ت عميقة حول ا

1- J-P Hé ;M-Mal ;jors ;manag ;Stratégie et ;lib irie

vuit ;4eme ;septemb

لتحسين اداء المؤسسات، كرة يل هادة ستير تلمسان

-2 موش برة

201 ص 27

أي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو  
ت فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي.

4-4-3-1 الحلقة:

للمنظمة، يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية  
في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية<sup>1</sup>.

الباحثان Agy is et ε هذا من الت تعلم التعلم لتعلم  
إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها  
سيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

ب عليه اكتساب المعرفة و الأنظمة الموجودة  
دة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية

علم.

4-4-5- ع الثلاثة من التعلم:

ادي الحلقة:

ندما نقوم بإدخال تحسينات عل  
دة، يعتبر بمثابة

للمنظمة.

ئي الحلقة:

يكلة لسياسات منظمة واستراتيجيات وفرضياتها  
يعتبر هذا النوع بمثابة تجديد للمنظمة.

عنا الحلقة:

المستويين السابقين من التعلم وعندما لا يجدي  
للتعلم والتغيير الجذري للمنظمة يعتبر هذا النوع

بر للمنظمة.

مفتوح على بيئتها الـ با وتتأثر بها وتؤثر فيها،

مواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية

لية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن وطموحات

لأهمية التعلم التنظيمي في بناء

في بيئة غير مستقرة وكذا توليد أفكار جديدة التي

لاف نوعية وخصد

يزة تنافسية.

بي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات ورة

معرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي، وهو

لى التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية

ية وصناعة القرار.

## -1-5 لمة المتعلمة

ب تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم

ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا

ياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلـ

باحثون إلى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب

نه كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح

لمتعلمة مثل المنظمات العارفة. والمنظمات كرهة

كننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص

ون في هذا المجال. ويعتبر الباحث الأمريكي Petri

تعلمة من خلال كتابه المعنون بـ The Fifth Dis

لتي قدمها الباحثين في هذا المجال:

شيد

Senge

نة 1995

1- Ser e (199):  
الجميع بشكل مستقل ومتعاون على  
جل تحقيق النتائج التي يرغبوها ، إلى تطوير أنماط  
ن والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها  
مون بشكل جماعي.

2- ( Ped 199 ) :  
التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون  
استمرار من أ بها الاستراتيجية.

3- Garvin :  
كوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع  
سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة.

إلى أن المنظمة المتعلمة تم في مجال العمل  
؛ ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما  
؛ جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها  
يها من تجارب وخبرات اك يزة هذه المنظمة قدرتها  
ين من الاداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو  
ميز.

### 3-5- يمي والمنظمة المتعلمة

نظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأذ  
وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على  
، ابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير، أما التعلم  
الكيفية التي يحدث بها ، المعلومات والمهارات  
ق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة،  
اسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> لتحسين اداء المؤسسات، كرة يل بادة ستير : تلمسان :

<sup>1</sup> - موش برة

العلاقة بين المنظمة المتعلمة  
كان توضيحها من خلال  
هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب

منظمة قابلة للتعلم".

نظمة المتعلمة -4-5

عن غيرها من المنظمات، ومع ذلك ي  
علم علماء  
نار، هي السمة المميزة للمنظمة المتعلمة، وعلى هذا  
منظمة التعلم والتي تشجع على التغيير والتجديد؟

حدد Easterby لا منظمة المتعلمة وهي :

لين والتعلم المستمر: -1-4-5

الهدف منها هو التنمية البشرية في إطار  
منظمة التعلم وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات  
تعتمد على العامل الذي على الوظيفة.

فراد والتعاون فيما بينهم: -2-4-5

أفراد وتقاسم المعلومات وهي واحدة من مبادئ  
ي هو مسؤولية مشتركة وأن الابتكار والتغيير ي  
اون العاملين.

والهدف المشترك: -3-4-5

علم التنظيمي، فهو يرى أن بناء فريق العمل هو  
منظمة الثقة والاحترام من الصعب الحفاظ على  
المشترك وروح العمل الجماعي. ء وكذا

منظمة المتعلمة لبعض الباحثين في هذا المجال:

1 : Watkrids and I

- سب

- تُعلم المستمر
- نفسار والحوار
- فريق والتعاون
- على الرؤية المشتركة
- تها التنظيمية.
- ب ومشاركة التعلم

2 Marquari

- سب

- والقدرة على التكيف مع تأثيراتها.
- دات إجراءات
- بين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- مستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- ن في جميع جوانب المنظمة.
- الطاقات البشرية الهلة

المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث

للال ما تقدمه وتنتج من أنشطة معرفية تتمثل في

يقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وترى دراسات المنظمة

لم أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار

ب الذي يساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة

يل اللجان وفرق العمل وبك المهارة والثقة بالنفس

ة على التصرف والتحرك بفاعلية.

دي إلى التعلم التنظيمي

-6

ب للتغيرات البيئية من خلال تفاعل عملياتها

رؤية مشتركة وهيكل إداري شبه هرمي.

ة ودينام

سؤال: ما مدى تعايش عمليات التعلم الفردية

ليمية؟

في الواقع على التفاعل بين هذين المستويين.

لانتقال من مستوى من التعلم إلى مستوى آخر،

رف جماعية، إلى تنظيمية.

-1-6 م التنظيمي:

م التسيير، ومع كثرة الأبحاث في هذا

ث من 30

ردي لأعضاء المنظمة والتعلم التنظيمي،

جدد الاله

ي يعتبر كمنبع للتعلم التنظيمي.

الجماعي، فهذا التفاعل مؤسس بصفة واسعة

اسطة أعضائها الذين يشكلون

بث يعتبر العديد من ا

جد مصدره من الفرد.<sup>1</sup>

مية المهارات الفردية

بق أعضاء المنظمة و

ن م الت

ردي والتنظيمي في هذا السيد أن الأفراد

، أيضا Kir

ظلمات تتعلم عن طريق أعضائها.

ل بتنمية نموذج معقد (نموذج OADI، مؤسس في

ة المشتركة.

فردية يؤسس التعلم التنظيمي في

Schon et ) ك

لتعلم الفردي.

-2-6 في عمليتان متكاملتان:

<sup>1</sup>-Charlotte fillol ; l'entreprise apprenante ;le kno

cas chez edf ;paris : p8

التنظيمي، نحاول توضيح التكامل بين هذين

عملية الانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي

ستوى آخر تركز أساسا على التفاعلات

المشترك "المشاركة" وهي عملية التفاعل والتبادل

، طريق التقليد والروتين.

6-2-1- الروتين: <sup>1</sup>

ات اتخاذ القرار، وأيضا التعلم،

مفهوم مميز لـ

نسيات التعلم التنظيمي، وتوضيح الدور الفعال للفرد

لروتينات.

بن هو نتيجة لخبرة الفرد.

March et L ( عمال )

اتفاقيات، الاستراتيجيات، والتكنولوجيات

ملح الر

ى وتعمل المنظمات.

ت والمعارف التي تدعم وتحضر وتتناقض مع

ت الرسمية.

هو مخزون أو عملية معيارية

Argyris e "ب

وضعية ما<sup>2</sup>.

فردا، ويحدث هذا النشر عن طريق التفاعلات

يلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك وزيادة التعلم

ظمة، وبالتالي تنتقل هذه الروتينات من

نقل التعلم ا

، إلى ذاكرة المنظمة

6-2-2- المشاركة: <sup>1</sup>

عمليتين تقاسم الروتينات التي تخلق عن طريق

هذه الأخيرة تعتمد ما بين الأفراد التي تنشر في

وغير الرسمية (مجتمعات الممارسة)، والمشاركة

تقاسم الروتينات.

دلات والعلاقات بين أعضاء المنظمة برزت في

ال ( Nonaka et ) هو عملية خلق وتقاسم المعارف

لأخير بواسطة بعدين:

✓ وجي: في هذا الـ المعرفة إلى نوعي ة والضمنية.

✓ لمعرفة من الأفراد إلى الج ، ما بين المنظمات.

ي من خلال الانتقال من مستوى أدنى أنتولوجي إلى

يشكل حلقة المعرفة<sup>2</sup>.

مع انماط لتحويل المعارف<sup>3</sup>.

1- ماركة: ، يبني أعضاء الف أشكال متقاسمة للتجارب،

والخبرات، ومن أهم وسائل التقاسم، الاجتماعات

ك في المعارف الضمنية بواسطة الملاحظة، التقليد

والممارسة.

ب- 'خرج : معارف صريحة ويرتكز على الحوار،

، النماذج والتقنيات... الخ

1- Charlotte fillol ; l'entreprise apprenante ; etu

de cas chez edf ; paris :

2 الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الاولى 200

ندرية - ص 50.

2-Nonaka et takeuchi ;la connaissance et l'entreprise

apprener ;de boeck ;1996 p6 .

4- حبيب ، سابق ص 59

ج- كيب : ربح عن معارفهم الخاصة بغرض صياغة معارف بين الأفراد وتركيبها بوالات المعلوماتية للاتصال.

د- خال : اء المعارف الضمنية الخاصة بالمستعمل، مل يومي وعمليات وثقافة المنظمة ومبادرات اتيجية1.

و ل تحويل المعارف الصريحة إلى أشخاص وبذلك فإن نمط الإدخال يرتكز على الوسائل التي الوصول إلى خبرات أعضاء آخرين.

### الفصل اتي:

#### التحويلات

قناعة شاملة بأهمية وضرورة التعلم يات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات ه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل في ن التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو ف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان ميزة تنافسية مستقبلا.

د التعرض لهذا الموضوع ي يشكل وسيلة لتحسين من الارتقاء إلى منظمة متعلمة، كما أشار إلى ذلك سار يسمح بتحصيل هذا الناتج.

من Argyris e

## هـ — د :

الذي تناول متغيرات الدراسة أننا الفصل ن بين

ة للعلاقة بين السلطة و التعلم التنظيمي في

نظرية وكذا صر فاق نابه، نالات تلاف ما ها، و ييم نقد ذه

ا.خل.

## 1- امل ددة لطة ب تنظيمي

1-1- ريات سيكية ن لبية ادى ئي عت ها ريات سيكية حي كيز

لطة دي راء مض رفين لى مل، اعتماد لى نالات زلة ما دي لى

كز لطة ي ني لة ن نراد جدون ي مة ظيم بمي، ذ يد نخل كسي

مه سوره نوك نراد رفاتهم ي ناق يلمات لى سوء راع، نث لى

راع ي ج وره بن الك نائل تاج و ثليه ( نبة جوازية) مالك وة مل

( نبة نالية) داد ذا راع دم جام مارب مالح نراد نل سات، م

صر ليل كس لى نالة راع نولة مة، نما لية بير ساق نمة، يث كد

ي ذا ن أن لى ورة مير بنية قراطية لامة، نها مة نسلط نكم

مالي لابن ون لطة نية لى بادة نقات نماعية ادلة بن نال نارة،

ناركة ي لية ناذ نارات نملية ناجية اليب نارة، هذا نقق نكوين

ملين، ي ين رى لور نه بد لى امل بن نتمام نمل بن يث نجاز نفيذ، ي

ين نتم نارة ناعة نخاذ نر، نديرية نعية مل لوب، ي نتمام نطيط

نظيم نابة نارمة نعيقة بن نل نكم نضبتي نعات مل، نضافة لى ه

لى ماما نرا نبيعة نكل نللمي نلسل ناسي نتمام لى نليم نمي

نلاقات نمية، بن نل نقيق ناف نسة، ما نى نكزية ناذ نارات نكزا نذه

نليفة ي نهاز نري، هو نى ه لطة نساب بن نعلى نفل نبت نرج نتويات

نارية نولا نعدة نالية، هذا نط نير نل نوى نقب نوى نى نله ناب

لطة نيا<sup>1</sup> في نر لور ن وين نقق بن نلال نرافز نادية بن نولي ناما

نانب ناني مل.

نهب نول بن نلال ندى ئي ناء نبا نه بد بن نكزية لطة، أن نالات ي

نسة نوطة نكل نير نرج نمي ناسي نذه نطة، منه إن نرية نسيم نري

نذ نزت ناعت ناما لطة نوي لى نكل نيل، سم نلق نراف نقيق نعد

نراطية نادها نديد نلائف نزيع ناهام نؤليات نجبات نقة، نفل نلك لطة

<sup>1</sup> - لى لى : نر كر نيمي، نالة نعات، نيت، 199، ص 67

باب بن على ي سفلي كزية فاذا ارات ما ن سالات مية من ا بان  
ادئ تي صل بها ول لا نعي نائج رتبة نها ما صل لطة رضا ليفي  
عن نائج ادئ تي صل بها اور.

للاقان مائص تي مها كس بر ذجه قراطي ثالي غم نه ان شدين  
لالها قة عالية ي بير، رعية لطة ي سسة رورة اعة ذه لطة ي  
تندى اس لاني نيد طقي ووعي، لا نا احظن ذه مائص رس كز  
لطة ي دلة بن نراد نها خذ كلا ميا خل ظيم، هذا يره دي ي ويش  
بكة سالات راتها، تلك جود ديد بن نويات ارية تباط ذه سالات  
باطا نيقا نكل رمي لطة، ما احظن براتم نائب ني مل، همل انب

ماعية فسية ثل نقات ماعية، ما ضع اء مي لطة ممن اسلا اسيا  
نحايث نس ظيم ي دة ويات خذا كلا ميا، تالي جد لام اسم قيق بن  
اسة، يث رف نويات نليا ظيم قراطي لي مال نطة نويات نيا<sup>1</sup>.

ما زع لطة رضا يعا ميا لسلا بقا اعد دة، يث كز لطة ي ثل ليفة  
لي لم رمي يس ي خص ته، ذا ركز لطة ي نويات يا موع  
نويات نيا موعا ما نكم ون ظيم قراطي واء ي نيز ارات و از  
هام عمال للوبة بن ذه ويات، تبارن هاز اري و لطة كزية ا  
حق امل ي ندار امر وحيه قابه، ي ورة سط ارات خذ سفة كزية ي  
ظيم ا قراطي بن رف ارة نليا على ميع وسين بهر لي بذا بيها.

جدر نارة ن لرية يرية هب ي مل لاق اف يق، هذا جع بيعة يكل  
يمي، مادها لي حص ليفي، يث اما ان اء اص ظيفي دت  
ستوت ارية نظيمية كان لاق راف بيقا برفون هم الات مل دة ميا  
بته، ان نليفة ندها اعد تي نهم بن ليف مع ا ندره ظيم، نقات بين  
رفون مال نقات موعية ا مشتركة لدى العاملين .

ككل ريات يديدة ان رية يرية تمد لي يار ناءة ناجية نط كمل لي ناح  
سسة، ملت انب ساني مل، كمن نارة ي خير ي ن نزام نرط راعد  
راءات ندي ي يئين معور ملل نجر ره يوذي المعلومة و  
ظيمي بكل ابعاده.

ي بين لص برت نلزي جة ندهان جاركية و ريزن لطة تكار رات  
ومات، دي ي ول ظيم بن ظيم وم لي اركة امل ي ميم بز

<sup>1</sup> - لي لمي : جع بق ره، ص 29



ن لاحظ لى رية سور" مون" لية فاذا ارات بيها سف هرا حية، ي ن  
 ال ارا دث بي توى نى سب لى اف. ندها ارا دث بي توى لى ه  
 ن نديد ني مه" مون" بونه بل شرة لية فاذا ارا ين، بدن اعاة اخذ  
 بي سبان توى ضا ضاء ظيم ليه نيمة وقعة ه، هذا امر ات بل ظ  
 رار سب و اضي جنب ظ رار نالي و مثل.

على اذا ماس ضح نا أن" مون" لى أن سيع ليات بمية دور سول فاذا  
 ارات أن لوك ليمي سا بولا جة فاذا ارات، لك هو لى رورة رفة بفة  
 فاذا ارات ارات بي ندها ن بل هم لوك ليمي، هذا بيعة لال تبط  
 ضوع لطة

التنظيمي ني بو ضوع ستنا.

ما اصرتي مها حاب رية ول لطة فطي رة ول رورة سام حاب  
 لطة بي تلف ويات ارم اري نائب سي ماعي سيهم، رورة  
 شارة سعة نديام عداد لطة سسة حديد افها، هي تي اتي بذا ن رف  
 وسين، لما رب لاء نها نت جيب زء ن افهم. من حية رى إن نار  
 ذه لرية نهر مية لية صال بي سسة رورة تمام لا وفير لائل  
 رورية با، فاذا تباه ثرى رانب سية راكية بها هي صر فها  
 بيب رجه مل سسة نجا نالي اتها اريتها، أن تنظيمي لا تقق لا  
 من لال ول لية صال.

### 1-3- . رسة ديثة

عد نار ادى رسة ديثة بي اسة ظيم، بقة ظمة سيع راء منا ضوع  
 لطة، صة نها كل بقا ربا يدا، كز لى لوك ساني بي يمات.  
 من لال ضنا نلينا اهم نظريت بي لوي نرج نت لطة ذه رسة، كنا يدا  
 هاند لت تمام نصر بري رينه اتي و مي و ماعي يس باره لالة  
 نل سا آه يكيون، ما زت رر بتمع بيثة ليمات ير مية يرات سية  
 امة بي لق و رة نبط لوك ليمي، يث نه سب ذه ريات لا تقق لافراد  
 نظمة من ريق رابع سمي نوني ني سمه بده ارة ظيم ط، لك ه  
 تي ون لطة بحة حقة داف ظيم بدن لاعم اسب ع كيات سين  
 اخل ظيم.

قد لمر" مونز" لى ظيم نباره اما عيا بيا، يث توى سوي بي ييم  
 لون ن رين بفتحهم طيط ضع اسات ارة نة سيم، لا توى اري  
 وسط يفته نسيق اطات خلية ظيم، بي ين ن عدة لفة نل سين

يفتها همك في اولة قيق نفيذ هام للوبة هذه عدة نية ون في زلة من  
 بة، ذا سب" مونز" نه بين لي توي على ن ون وحا لي يئة تي ممن  
 ناح، ل ري ن عدة نية بب ببها عن بيئة ايهاها، ذا ان دف بو فاء  
 اعلية<sup>1</sup>. ما كز" مونز" لي ماند ماون قيق اف نظيم، ري لك أن يار  
 ال لاقة يقية حكم وري بو جود تد ني بن ضوع اري ضاء نظيم، ي نه  
 كز لي ناط نماعي امل نتيار ساني رجه بن ذا تبط بجهة لخر" مونز"  
 ي فية باغة ضعات نيات اعد رسة لطة يمية، لك نه اعلي وصية  
 نظيم سق نماعي ي ضعك اعد تي ون نمة اسبة لوك ضاء نظيم بن  
 هة داف نظيم بن بجهة ري، نرية سق اوني بت ي ن نظيم ارة بن نام  
 وني تمت اسة نراد افزهم معيتم مل، عمل لي يية ياتهم موعة نها  
 بن امل لق المتعلمة.

نص" لندر" ي ن اعد قراطية ون يدة ندر ني فض ه رتر جودي  
 صب نبتق بن راف يق، نوتر ليمي ابع بن عل يم تلفة رعية ضة  
 طة، نعات بير ادلة هوري علات بير مية طاع ي درج مي  
 طة، سالات دودة جود نيات برة ادة عدم افق بن داف ليمية  
 داف موعة<sup>2</sup>.

مكن ن بير ي ن" لندر" رج بجة نسية ممن ن يمات ما راطية  
 ضع افضة لي ازن نقرار زء بن نظيم بير، دي ي خر أمر ي لال  
 ازن نظيم بير ذته.

ما هم ما لص يه بن لال راض اء" نيك" ي ده راطية، ن نمل وولية  
 بن يق سمها ريعها دي لق بو بن راطية بن ضاء نظيم، ما لل بن نمال  
 الفكري عدم على التعلم، لك هو زر ضا رر طة اء رر مي  
 سيلة الة ي لية سبط، مافة ي لك نزيك رج بجة نسية دهان ريض  
 لطة ون اة ابية قيق اف نظيم امة، رتب به ض ائج قعة و  
 سودة ثل ادة برة ريب راد، نما جر ليه بن هة ري ائج بير قعة غير  
 نوية، ما نسي ي دم قيق اف نظيم مة، بن ذا له ري ن اسة يرض لطة  
 نزيك تبط ضوع ستنا ني اول لطة و تنظيمي.

<sup>1</sup> - ون ه سون رون: رية نظيم، جمة الارسن وق، بهد اارة امة، ودية، 198، ص

<sup>2</sup> - رجعه، ص 4

قد زت رية ظم لى اسة يكل ليمي دداته ننتلفة بن حيث جم عية هنة، وع لوجيا خدمة، بيئة تي مل بها نظيم، أن لطة بسد بن لال خلات مليات رجات، من ريق خلات منى احب لطة ماء خاذ ارات لى اس ومات تقات بن يئة خلية سسة البية رجية بيطة با، سل لى رجات.

ننبر هوم لطة بن اهم كزية ي ليل اتيحي، بر بن نات ر زنة، رض اذل اوض بن عات مل خل ظمة، من نا تم رزيه سير كل براع ي تقات ماعية لمنية لى تبارن تقات لطة تبر نكل ماسي ي ولوجية يمات، هب رزيه لى ن قراطية اذف رتين عقيد مود ي مات، ما بن ففة بارغن ليل تقات لطة لا هي بند تقات مية بين ئيس روسين، اما نل ي رة علين هما نت نتم ي نظيم لى بطرة ي ما ميه رزيه اطق لك، لك بن بل نير لى نات هنية نرى<sup>1</sup> لك إن ليل اتيحي هب لى ن وتكوين افرادها نقق بن لال بطرة لى اذلا لطة، هذا لا تم ي لره لا بن لال امام ماذر ذه لطة، مثلة ي فاءة و صص ليفي لى، حكم ي تقات نيط، عمال اعد يمية، حكم ي بكة مال، ذه ماذر جه لى حكم ي لطة نك ناء ماء اورة.

## 2- اصغر فاق شابه حالات تلاف بن ريات

مذ رض هم ناهات لرية تي ها لاقة ضوع اسة تي بن ينا، سنا ض اط تقاء ما نها ذا بن هة، من هة نية ضح نا ض اط تلاف ما ل، كن باز لك ما ي:

### 2-1- اصغر فاق شابه

- بن لال لنا ريات تي م ضها ضح نا ها قي ي ض ناط بن مها:
- قي ريات سيكية ي نها مدت لى انب ادية فع فاية ناجية نيق لم ملين.
- نام لى بن ريات سيكية ا ريات وكية اسة طيل يمات ي موء فاية ارية تاجية راء ان نور ذا تمام نهر قلبي شيد لوك و نهر ساني ماعي، يث ن حث عن ليب قيق فاية ناجية كل حور ماسي ذي نور وله ميات نين لا هين.

- رت لى بن ريات سيكية لريات وكية لى نظيم لى نه مق نلق□

<sup>1</sup> - وق اس: جمع بق ره، ص 27.

- ريات يعها ترك ي اولة ليل كلات جمة عن ضة ناعية ما ض نها بن مو يمي ائل نف جاد ول ذه كلات.  
- ما ن رى ذه لريات رك ها رلت بست كلة ظيم بن لمور يخى لك ن سا ره لاء ثون ي ستهم يما ت لى للاف هاتهم نرية بر ندم تمع مره.

- تقات بانية، نظيم ير سمي اسة ماعة، كرة اون، نسق بمي وره ي حبق اسك بن راد ماعة.  
- ما ن ذه ريات على للاف ربها عت سقة ي اية حدة ثلة ي فع يات تاج، واء كيز لى امل و كيز لى مل، رت لك يم يمية بر حل نية تلفة.

## 2-2- الات تلاف

غم جود صراق تقاء بن ريات ابقة كر، لان لك لا ي سود اين تلاف ي عائم أسس تكزات ضيات ي لقت نها ل رية، يث س ذا تلاف ما ي:

- للاف حك ني ناه ل رية بن ذه ريات ي ستهما اقع يمي، عدن ريات سيكية رت ي ظيم ضاه بن رية كل مي امل نند سادي، نما رت ريات وكية ي ظيم ضاه بن لال بوين ساعي فسي رد، ضافة ي نير اعات ير سمية لى لوك ليمي حل يما ت، ي ين هب ريات ديثة ي ن ظيم ارة عن لام أثر نظام بر و ئة بطة جتمع لي، ما رت ي رذن لال ينه اتي تماعي ساره لاء ان تثمار للاقا بن نيانه راته رافه.

- حدة تليل في ريات سيكية يي رد، ي بين كد ريات لوكية ريات ديثة ن حد تليل هم وك رد لا تم نزل عن ماعة.

- هب ريات سيكية ي ن رافز ادية يلة قيق ضا ليفي ي ملين بن بل بادة تاج، نما ضات ريات وكية لريات ديثة رافز نوية هم امل قيق ضا تالي بادة دما يحقق استمرار المنظمة.

- نكلة اساسية ي نظم ريات سيكية يي كلة ظيم اجية، يدنه بر دى ريات وكية و ريات ديثة مكلة ضا ليفي، ولاء يمي، روح نوية، تعلم ... يرها بن نيم ليمية.

- زيت ريات سيكية ركز طة، سيم مل سلسل اسي قابة اارمة، على كس زيت ريات وكية ريات نديثة هور يم ااركة ووح عة، فاهم ثقة حترام بادل .. إلى لك بن نيم.

- يلت ل بن ريات سيكية ريات وكية ظيم سق لق، نما دت ريات نديثة لى مية ينة برها، نلك بي اول ظيم سق فوح ي خير إن دير نكر يون ذه ريات ها صر ااق ققي، نالات نلاف ي رى، ذ نرت ل نها لى انب بين ملت انب رى، لك لا كن نباري نها رية ااملة سير لوك ليمي خل بسسة.

### 3- ييم نقد .اخذ لرية اسة لطة التنظيمي<sup>1</sup>

ند يلت .اخذ لرية اابقة كر راض ملة بن نكار نسيات اادئ ات همية لغة ي هم سير لوك يمي، مكن ول ن لب ذه ريات ندفقت ي منها امية لى ياغة رية ملة سير ظيم، نلك ودا ما باب طلق نهج ذي طته، و باب طلق لسفة ي دتها اءا لى لك هج، اءت نئية حى ظرة ينن لاتها، ما عل ذا اكم لري رض مورة نمرة لى ملة بن اادات كن ازها لآتي:

### 3-1- نظريت سيكية

غم مية نكار بادئ تي عت ها لرية سيكية ما افته راث ري ي اارة ظيم، اولتها بيق نهج لمي براء ماتها لى توى يمات، ناء لرة ملة لى ذه ريات نصح ناها كل مقا ريا مكس نام سة ليل يمات ي موء فاية ارية تاجية هذا بن لال تمام ظهر قلبي شديد لوك لرية اارة مية، قسيم اري مودج نالي راطية، ليمات راطية جاركية، رت لى ظيم ضاه بن وية يكل سمي وامل نند مادي سد رغ فاءة عالية يمية، يث رت لى ظيم سق نلق سم بكل ويل عدد نويات ارية، لطة به نخاذ ارات كزة ي د باز اري، ان عد اءات مل سم نديد لأ ار مهام فق بدأ حص ليفي نوعية قات مل ركيز لى وافز دية، نسيق لاق راف قد نرت اارة يية اادة يلور اماتها لى فع توى اءاء باءة يات تاج ريفة يية ما بب اكل لوجية نند امل ذا بن جهة، هور ض اسات تي طت بن نة مل رضا ليفي تاجية

<sup>1</sup> - ون ه . سون رون : رجع به، ص ص 51 - 51

من جهة أخرى، ما أثر كل يري يبق ادئ ركة امية مل عدم حول رمة  
بكار تي عت ها ي بساط بالية.

مان وذج ئالي كس بر غم نه تم ضيخ هام اصرا ليمية تلفة ي  
قيق الية نظيم، لانه م جح ي شف عن وقات تي لوي ها هذه سر  
ضافة ي ماله كلة راطية اثير روح نوية و كير الفردي ي اداء  
مثل فراد خل نظيم، وذج ئالي قراطية بند بر تمد ي ار ساءة  
ناجية نظ نم لى ناح سسة، همل انب ساني مل، لتزام نرط اعد  
راءات ما ندي ي وتين معور ملل نجر.

مكن مال هم نادات تي ضت ها اخل سيكية اسة نظيم صار ما ي:  
ها نددت ي عص ليفي رط، ما ببب ي ان امل به مله اداة ل  
وتين نده.

ضع سلة فاذا ارات نظمة ي دارة ون اركة مال ي لك تمام نب  
ادي مل مال انب ساني تماعي ي نظيم مل فال صر براع ليمي  
بن مال بن هة ادارة بن هة نية ظري نظيم سق سق ون تمام نية  
نيطة نظيم .

### 3-2- ريات وكية

على يضا ما نزلت ليه ريات سيكية ان مدسة وكية نزلت لى نراد خل  
نظيم يس لى بدأ شد، نذت ين نبار وين تماعي فسي ضاء نظيم ما  
لون بن يم ماهات ما ها بن ور اسي ي نثير لى باز نراد ناهم نيفي،  
قد حت هذه رسة لى رورة سيع نناق راف نترام نقات سانية نيز  
مال ديا نويوا نكهم ي فاذا رات، ما نزلت ور نمية نديم نر ممي  
لطة ازية لطة ناء سمي خل نظيم.

قد ناء ار نقات سانية نذوز ارب نثورن باءة نون ايوو كار نيم مية  
مة نهت كر اري ي تمام نرد ماعة نياتها، لاقات سانية نظيم ير  
سمي، مافة ي ناء سوء لى مية نارة راطية نطاء مال نزن مؤولية  
بن يي م اركة رورة لوق اخ يمي نديف نقة فاهم اذل لاقات تماعية  
وية بن نراد ساعات ي نويات ليمية نختلفة خل نظيم.

غم هذه نذات لان لك م ننع بن نوجد وب نئص لوى نياها نذا نخل كن  
ازها صار  
ما ي:

- راطي كيز لي نراد تنظيم بير سمي، ون تمام نائب ملي ظيم هذا جمع ي ن راد ذه رسة رواي ظيم بن وية بيقة سورة ي امل ماعية فسية اثرة ي ضا مال ملوا لك انب ملي مل محفزات للتفكير على الذاكرة التنظيمية للمنظمة .

- دو ضحا ستها ظيم لاقان كيز لي رانب سية ماعية ط، ما دها بزة قيق امل بن ماهات وعة اسة ظيم.

- ول نرة بات سجام رازن لتكل نغال اقع اعل ماعي ما تويه ماعية بن صرافس سراع بن مال دارة، نكله نوة مالات قابة، اثرة ماعية صادية لي سق ماعي ظيم.

- غم ن رية فاذا ارات مت نرت ات امة اعد على اء رار ملية ارية لا هام طي نام بفية خدام ك اليب نوات بن رف نراد بجيا لغ ذا يار بن ريات ي صف ثرين نليل يفي اقع اءت استه ي لب سف سف بفية تي غي ن مل ها ظيم، غم أن ذا يار تمد لي دة ات بية ل لحظة قابلة تمارة، جوع ي بلات ماعات مية برها بن اليب نثية نثافة<sup>1</sup>.

هما نت نادات جهة ريات وكية نها نل الة بن لات جاح ي عدت ريق ديد بن حنين كرين ي بال ظيم ادارة بتصين ي الم سات راء اسات تي مت وير لرية ماعية ي بال ظيم.

### 3-3- ، الحديثة

غم بن ئص وامل تي لنها نل بن سئين سيكية لوكية ي باغة رية ملة سير ظيم، لاها دت بدت ريق بام سات ريات بيثة لت اك نقيق ما بزت نه ريات ابقة.

اءت ريات ديثة موعة بن بهامات ات مية لغة لور نيم ليمية ي ذه حلة نه ي اهل ابقة، يث ظت يم اركة ثقة فاهم ندالة يم مية يدة، نرية سق اوني بهرت ن ظيم اارة عن لام ني، تمت اسة نراد افزهم ميعتهم مل، عمل لي يية ياتهم موعة نها بن امل المنظمة الميزة الت مية.

وند زت ائية ليفية ديثة كاسات لبية نراطية كس بر لي وك ضاء ظيم، اءت نائل نل يض لطة رورة سوح رونة اعد قراطية راز

<sup>1</sup> كي تمد شم مرجع سابق ص 76-

ورطة يلمات بيرسمية لطة ازية فابة طة ناء بسمي، لالت لى  
 ورة اسة لوك ليمي لار بيئة ماعية.  
 اءت رية ظم اسة ظمة كل يلي نامل وعب بيع اصرتي ثر با  
 لك كيز لى ابط فاعل كامل بن زاء ظيم مامها بيئة رجية لمة  
 و راتها بها.

من لال ضنا نلينا اهم ريات تي لوي درج نت ظلة ذه رسة، كنا يدا  
 هاند لت تمام نصر ري، بن يث بينه اتي تماعي تباره لاءة بن  
 تثماره، يس باره لالة لما لريه نسيكين، ما زت ريات يثة ور  
 بتمع بيئة ليمات بيرسمية يرات سية لمة لى لوق ورة ببط لوك  
 يمي، يث نه سب ذه ريات لا تقق . والمنظمة عن يق تابع سمي  
 نوني ني سمه سدرة ارة ظيم نط، لك نه تي ون لطة بحة حققة داف  
 ظيم بدن لعم اسب مع كيات وسين خل ظيم، هذا ما نفت لى رازه  
 ذه ريات ديئة.

من هم ي خير نارة لى ن ل رية بن ذه ريات إن عت لى ورة تمام  
 نصر اري وينه اتي تماعي، هي لى ن ظيم نارة عن مق لوح أئر  
 بتمع بيئة يرات ها بيها لى لوق دوافع وقيم أفراد التنظيم ، ما  
 ن ل رية بن ذه ريات سلت دنها نجهان لال لقات طر جعية نتلقة،  
 لك ها عت لىب بنة، غم لك نها م جوا بن نقد لى رار ااتها، اهم ما اب  
 لى رسة ديئة هو يزها لى صر بري افعه اتيية ضوعية لى اب  
 طة ناء سمي، ذا لنا ثلاي رية سق اونى جد ها زت لى نه تي غ  
 ظيم افه بدن ازن بن بامات تي مها نراد كفاءة تي مها ظيم، ذا  
 قد لت تمام الغ رد امل وينه اتي تماعي اسية ن لطة ناء سمي را  
 نال ي رغ بداف ببط وك رد امل.  
 نصة

ن كل من السلطة و التعلم التنظيمي من المنظور

التي تعتبر الإطار الذي يسير البحث السوسولوجي

تنظيمي ثم عرضنا

دات النظرية للعلاقة بين ا

وءه ،

و في الاخير تم عرض مختلف الانتقادات الموجهة

سلطوية متمثلة في نمط اتخاذ القرار و تفويض

طة

تنظيمي .

## مات المنهجية للدراسة

ت ——— هيد

1- بجية حث

1-1 - لدراسة

2-1 - البحث

2- قل و الات اسة

1-2 - اني للدراسة

2-2 -

3 - تمع حث و نة

4- يل البيانات

نصة صل

**مهيّد:**

بن بل داد إساسة انية لاد حثي لم تماعن تار القواعد تي معها  
سولي نفه شودو ما دعم مع لك بن مائل بيانات حظة تبيان  
قابلة لك دناني ستنا ذه ي اع هج ، دقيق و بوض وات تي سبه.  
أن اسات بولوجية بصيتها بارها كز لي إقع ما تحاولن مره  
و همه ولا مة ما ططه نظ ، تمدي إجتماع نخل يفي ي طليل ي نب  
نخل مي.

كزي ذا صل لي رض نهج لابع ي حث و ات مع ات. ا اول  
نيج قل إساسة  
و لاتها.

**1- : جية حث**

**1-1- هج إساسة:**

ندم اع رابط لموات نهج سفي ي ذا حث تباره تبر واسعة رنة د  
ممن ددان اهج ماليب عية ثل موح لاج بدراسات الات برية  
يرها. ذن نهج سفي وم لي اس نصاص اهرة صف عتها مية و  
يفية عية لاقة بن اواسبابها اهاتها ما ي لك بن انب و رول جر  
وار كلة و هرة

ينة عرف لي بقتها ي رض إقع .. نتبر ض حثين ان الوصفي مل افة  
اهج نري تشاء هجين يخ ي بريبي . ان الوصف طليل راهر ناد  
ون مالة تركة جودة ي افة اع ، العلمية . تتمد نهج سفي لي سير  
ضع ائم أي ما موئن ) الظروف لاقات جودة بن يرات . ما دي  
نهج سفي برد بيانات يفية ول اهرة ي طليل ربط نسير ذه ات  
نينفها استخلاص نائج نها .

و مو ما دعم مع تشا ني يدن سف يه  
علم ليمي خل نظمة وسة، و مية علم ليمي سبة سسة اثرية.

**1-2- البحث**

ن عمل هج بين ي ي تث للبن حث تعانة رات مائل اعدة  
ة تمكنه بن سولي ومات زمة لتي نطيع طتها رفة مع دان

إساسة، لارتباط نائج تبي صل بها نوث نمية باطاً نيقاً منهج تستخدم نوات نتمدة جمع نوات، نامت مادن انات ندة قد جا حث نى تستخدم أبات مح حصول لى نوات نمة بن تلف مادن، نك سب نل ما نضيه نل إساسة.

فى إساسة أهنة نخدم حث واث هجىة الىة:

**1-2-1 - لحظة:** نتر بن واث هجىة امة نى مع نوات، قد نخدم نث لحظة اشرة نى امله مع ملن نى سسة برهوم) وذلك لف نياتهم لىمىة تبهم نىة، نساتهم بىعة بهم، فسرا لروف لهم بن نث نقات نماعىة نمة، نعلقة نة بىعة قابة وضة ومدى نكتهم نى فاذا اران نعلقة مل، الصلاحيات بن تلف نويات لىمىة نتلف اعان علة نى بال مل سسة، من نث فر نائل نمة ناء مهم، كذا نرد نرىة ناءات وفرة ذه سسة ناعىة، فاذا بن نل نول لى بىات لومات نى ندم نولع إساسة أهنة. كذا نمد حث لى لحظة مع نوات نقائق عن دان نماعى لاقات نة نى سسة نناعا البلاط قد نفت ذه نلىة رع نعبوة، ون نث على اىة نعة دان نث.

**1-2-2 - نابلة:** نضافة نى لحظة عمل حث نابلة نرة نى مع نض نات نورىة نى ندم نولع إساسة أهنة قد ندمت نابلة نى نالات الىة: & نابلة مع نض نرىن نض نول لى نض نوات نلقة نانىات نىة نرىة، نكل نىمى، نىع مال نرفن و نراء لى تلف نويات نىة نسة، نضح ما نونب عن حث ما نض نىة نلىم مل نىم وار، نلىب نىر نتمدة.

& نابلة مع نساء نالغ نسة نضح أهان نىة بن إساسة الغرض نها.

& نابلة مع مال نك رح نض بن حث نفسار عن روف نى لون وهذا بن نل سب بهم، نالى نلاء نولعى ومان بانان.

**1-2-3 - نمارا:** عد نمارا بن نثر واث نخدمة فى نىع نوات نة نى لوم ناعىة، نى نارة عن ناور نوى لى نولة بن نئلة نى تم انا ناء ما نىقا نلاقا بن نئلة نى نئا نكلا حث نانا نسة بن نة، نىات



90 امل

النشاط المحلي و ذلك بتوفير :

ناء بثمان معقول

الاقتصادي للمدينة

سب عمل .

2-2-2 - مؤسسة :

ملكية خاصة و من الجنوب

ارض شاغرة م

ق مدينة ( برهوم ) ولاية المسيلة.

2-2-3 - تنظيمي :

على جميع الأعمال والمهام والعمليات المنجزة من

وتسيير .

ي بعد مالك المؤسسة في الوحدة ،وله

ير ا م :

مع المستويات وتتفرع عنه عدة مصالح لها علاقة

ع المدير .

الوحدة :

نشأت مع تأسيسها

ة ذات أهمية كبيرة

الإنتاج :

ج ومتابعة المادة المنتجة ﴿ لاط ونوعا .

بون والعمل على راحته من

يق ﴿ التجارة ﴾ :

ومن بين مهامها : إعداد الفاتورة وإع

مولة وتقديم

كون المصلحة من فرع شحن وفرع مبيعات .



و تدت بن اية هر يل 201 تي ايته بن مت حثة زيع مارات لي  
وثين، اية

تمارة زيبية بن اية هر يل و صف هر، ثم تماره نحة من صف  
هر يل لي اية هر يل. و ند دفتنا بدة مات في اية لرا عد سسة من  
السكنية بن هة بة أخرى البعض عمال ي جاع مارات.  
2-2-2- حلة انية :

و ثلت ي لية جاع مارات و وتفريغها . يث نم زجاع 64 تماره .  
المرحلة لي اية هر يل بن س نة.

2-2-3- حلة عجة اناات:

مرت حلة لي ايات هر اي 201 م نها صلة حث عداد رير بائي لي  
صل لي نتصفه.

3- تمع حث عينة

نا راء سح امل نتمع اساسة لي مل موع مال سسة، و نم يع 90  
ماره زجع 64 ائدة اوءة كل ليم فنت بة زجاع 71.0% و قد لا  
بنة نولة ثلة نتمع حث.

4 - ليل البيانات

الأدوات المذكورة سالفا ،وبهدف تحويلها إلى قضايا

بنة في عملية عرض و تحليل

بنة و العلمية و السوس

لك بعرض البيانات في جداول بسيطة وأخرى

عمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات

حصل عليها من معلومات جافة

وب الكيفي فقد تمث

ضوء الإطار النظري المعروض في الدراسة.

تمهيد — د:

تبر حلة يغ و ليل :اول حلة كثر اسية ي مل .اني، يث من  
لها جم حث طيات قمية صائية ي مات بت و في حة سيات  
زحة.

ند ولنا ين ليلنا :اول و مكال نيم عض ومات يي ضح ضوع نعيان و ند  
مدنا ي لك لي ض صادر امة  
ضوع مافة ي اءة سب و رقم  
ي ضوء الفرضيات.

رتبنا حل سب زيع تي : اية ض و ليل نات نصية م نية  
يها نات مل  
ذ القرار بالمشاركة و تفويض السلطة  
لتنظيمية و مافي  
لمؤسسة الجزائرية ، و ي خير نات لقة

د بيق علم ليمي ي بسسة ل ائرية.

نهي حل عد طيل ب ائج اسة و نصة امة.

لا : نات امة صة ضعية ماعية نوثين.

دول قم 01 ( ضح نس نوثين:

نس	نرار	سبة ووية
كر	5٤	85 %
ثي	0٩	14 %
نموج	6٤	1٠ %

مل صر نكري سبة كبر و تي رت ب 85.9٢ و ند و د لك ي يعة مل  
ي طاع وس، و تفدن ذه رقم لا ببر نيقة عن سبة اركة راة ائرية يلها  
جل مل ي تلف عات، لك ن ذه سبة ند سنت رنة نقود لأوى عد تقال  
بقي سبة 14.٠ % سبة لاس ها ثيل صر نائي ي بال مل . يث بير زير

ن مالة بوية رت سبة 16% بن ساب يد املة بوية سي عا حى  
طاع ير سمي ني نص ثر بن 51% بن بن ساء طت بل 54% دى  
جال.

دول قم 02) ضح مر توثين:

سن	ترار	سبة بوية
من 2(-3 نة	20	31.2%
4(-3 نة	19	29.1%
5(-4 نة	20	31.2%
60-51 نة	04	07.8%
مموع	64	10%

جد سبا بن اات لثة الى، ي نة 2(-3 نة 31% نة 4(-3 نة  
( 29.1% نة 5(-4 نة) 29.1% سال بن بسسة روسة نحت باب  
ظيف نام نات بانية، و بوسا ير بنه ائج دول ني ي، و بن بسسة روسة  
بعة لقا ع ص نها رورة ضعة انين ذا طاع ي بال ليف و نية و  
رها و تمد لت ليف ع الخاص لام غيل عن يق قود نة، لك جد نة  
مال بين اوح ارهم ابين 30(-4 نة سبة 29% و 30-40 نة  
سبة 31.2% اربة ع نة ولى بقى نة كثر بن 50 نة عيفة سبة 7.81  
ذه نة عد 60 نة ال ع اعد و با أن تفيد بن عد بق عد ن توفي 32  
نة بن دمة .

دول قم 03) ضح نتوى ليمي توثين:

نتوى ليمي	ترار	المئوية
ائى	19	20.1%
سط	24	39.1%
وي	20	31.2%

معي	0٤	%09.
مموع	6٤	%10

ثل بة مال ري توى دائي و وسط لى بة رنة تويات نرى  
 59% ما دعم مع يعة مل نوئين ري ا بارة يذية و ثل بة مال ري  
 توى نوي 31.٢% ما دعم مع مال رفين و قية ي 9.3% ل بة  
 طرين. و نالي ناك سب بن ات ينة وياتهم امية و ايمية.  
 دول قم 04) ضح نالة ماعية جوثن

اجتماعية	زار	المئوية
/عزباء	1٦	%26.
ج(ة)	4٦	% 73.
مموع	6٤	%10

تبر بة وجين بة كبر 73.4٢ و ني بة دعم مع بن نوئين يث نت  
 بة بين اوز نهم 30 نة 69٢ و نو بر يعي دعم مع افة بتمع ائري و نو  
 لالة لى سك اذا بتمع رنة تمعات ربية تي ماعل بها واج و نياة مرية  
 رنة بدانية و بوبية. ن واج بر يخ برية ان سسة امانة تمرار  
 تمعات مانية سلا حدة، في لم عات الامية نت واج مية صة، سلام  
 نيره اطا نسا بن جل برأة ائته صان نفاف خفالما بتمع بن هيار نلاقي.  
 دول قم 0٤) ضح نان امة نوئين

ان نامة للعمل	زار	المئوية
يب	5٢	%92.
بيد	0٤	%07.
مموع	6٤	%10

تعلن غلبية احقة 92.1٤ ذات ينة اسة رب بن نان مل، و اذا تبر  
 را بابيا و لالة لى ما لاعت ولة ائرية بن قيقه نذ تقلال. نامل دما ن  
 وار نان مله كن بن خار نات قل، و ضرى نان مله تاها نيا و سيا. يد

ن إاعة بولوجية نرى نانت تباهى اكل هوية و سبية سي نون  
بيات ذه سائية.

### نات امة صة ضعية هنية نوئين

دول قم 06 ( ضح برة حوئين

المئوية	زار	بيرة
23.0%	14	ن سنة
45.0%	29	ن 01 ى 04 وات
20.0%	13	ن 04 ى 10 وات
10.0%	07	من 10 وات
10%	64	موع

و اجة ائج دول قم 06 ( جن لب بات ينة رسة نون برة مل لا  
وق مس ات، و ذاة 45.0% و ما بل لى ن ظيف الخاص  
رجع المحللون أسبابه إلى طبيعة العمل المجهد و

المادية و المعنوية عمل التوظيف في القطاع العا

المستوى الشخصي او المستوى الوظيفي. لققه

دول قم 07 ( ضح هنية نوئين

سبة ئوية	زار	هنية تي لها / بة ارية
9.3%	6	نار
20.0%	13	رف
70%	44	امل نيز
1%	64	نموع

ال نتائج دول رقم 07 ن لب بدات ينة إسة مم بن نف مال بدين 70.31  
ي ين ثل بة مال رفين 20.31 و لت بة ارات 9.37 . بر ذا  
زيع يعي ظرى يعة تمع إسة يث غى بد مال نيين بدين لى بة  
بناف نرى.

## متعلقة بالممارسات السلطوية داخل المؤسسة

رقم (8) ، المؤسسة		يع إجابات	توثين	السؤال	شاركتم في اتخاذ
ائل.		زار	ببة بوية		
عم	ة منك	1٪		28.٪	
	المسئول	10٪	4٪	23.٪	65.٪
	عملك	20٪		47.٪	
لا			2٪		34.٪
مالي			6٪		10٪

ها تشارك في اتخاذ القرار

اركون, غير انه و في تفصيل دوافع

بمبادرة شخصية لتليها طبيعة العمل في مرتبة ثانية

و ذلك بإتاحة الفرصة للمبادرات الخاصة

ما يمكن من وضوح رؤية مستقبل المنظمة من

ان المقابلة مع افراد العينة اوضحت ان القرارات

ة العامة للمؤسسة فهي لا تعدو ان تكون قرارات

نالة غياب المشرف او المسؤول عن الوحدة.

الجدول (8) ،

ذلك بنسبة 6٪

ما يؤكد

ا

رقم (9) ، العمل		يع إجابات	توثين	السؤال	بطريقة تعامل
ائل.		زار		المئوية	

قد ناع نام	31	48%
المشكلة	32	51%
مالي	64	10%

العديد من السلوكيات التنظيمية التي تمكن الباحث  
 ادة المتبع و كذا طبيعة الا عا  
 ناملين مهمين لعملية  
 ت على السؤال شبه متساوية بنسبة 48. ان المسؤول  
 ، للمشكلة ،في حين ان نسبة 51. هذا راجع لطبيعة  
 اصة وكذا الخوف من . ان النسبة الاولى مؤشر لا  
 الممارسة من طرف المسؤولين و هي التي تؤدي  
 ي الذي يشير الى وجود نسبي للتعلم التنظيمي.

رقم (1) ، نوزيع اجات قضايا وظائفهم	توثين	السؤال	ب الذي يدفع الى
اثل.	زار	المئوية	
عرفة الكافية	34	54%	
ة المسؤول	14	21%	
معلومة	14	23%	
مالي	64	10%	

بدول رقم(1) ذي يد  
 بن بنسبة( 54. %) )  
 بالمشكلة نحو تحقيق الكفاءة .  
 ثانياً تعبیرهم عن  
 حول ضرورة انتشار المعرفة  
 ة في  
 مة وهو ما  
 سة .

رقم (11) ، الجماعي نطاء بي تي:	يع اجات	توثين	سؤال	حول عملية
اثل.	زار	المئوية		

إلية على الجمع	1٦	26%
تعلم الجماعي	2٤	39.١%
الوقت	2٤	34%
مالي	6٤	1١%

جبة يتفاعل فيه عدة عوامل على راسها المورد

محالة سولاء في التسيير او في التنفيذ لذلك ، نبحت

أنت النتيجة موافقة لتصورنا حيث رات نسبة 39.١

الذي يعتبر اهم بعدد للتعلم التنظيمي, كما ان

%

ير الوقت والذي يعتبر جزءا من عوامل ظل العصر

السرعة والتغير .

رقم ( 1٢ ) يع إجابات نوئين السؤال اني شر الانشعالات					
ن في اجتماع		ن		ال	
		رار		المئوية	
لا	غير حسنة	4	1٤	28%	21%
	القوانين	5		35%	
	ة الشخصية	5		35%	
عم		5٠		78%	
مالي		6٤		1١%	

ند نت رى ابة نل ي نه تم لية رح نغالات تماعات كل تمر و بت بن

تلف صالح ، بنسبة 78% ما بل لى دم ة القرار و اركة مال ي

بيرو و بي عية همة طين علم ليمي سة ناهيك عن ني ثرات بقية

ب لا رة على انشعالات العمال و هو ما لا تى لا مط

حل المشكلات التنظيمية

بمقراطي

ل رقم ( 1٢ )	يع إجابات	نوئين	السؤال	الث شر	ب اتخاذ
بشفافية ،					

أئل.	زار	المئوية
اهداف العامة	4٤	%68.
اهداف العامة	0٠	%0٠
لومة القرار	2٠	%31.
مالي	6٤	%1٠

هي تعبر على التسيير الاداري الراغب في قيادة  
 أيم مسؤولية الوصول به الى تحقيق الميزة التنافسية  
 لي الجدول (1٤) جل المبجو نسبة 68 % ب في شفافية  
 ان وضوح الاهداف العامة للمؤسسة يمكن  
 مة باعتبار تحقيق اهدافها لا يتعارض و تحقيق  
 ن بها بل على عكس نجاحها تقق مستوى الفردي  
 ن تحقيق رؤيا تنظيمية مشتركة و التي بدورها  
 سسة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة.

رقم (1٤) ، اذ القرار	يع إجابات	توثين	السؤال	ابع شر	المشاركة
أئل.	زار	المئوية			
ضاء للذات	1٤	%18.			
مة للضغط	1٠	%15.			
ل طرح الافكار	2٠	%31.			
على الاختيار	2٤	%34.			
مالي	6٤	%1٠			

الجدول (1٤) نج  
 ي القرار تمنحهم القدرة على الاختيار  
 ل طرح الافكار و ذلك بنسبة 34% ي 31% ، جاءت  
 يؤكد على اهتمام العاملين بالمؤسسة الصناعية  
 لاجر بض بارها المورد الرئيسي لنجاح المنظمة

بيثة. ن افراد المؤسسة و هو ما يتلاءم مع طرح  
ماعي اهم مؤشر للتعلم التنظيمي .

رقم (14) بن تو	جابات	توثين	السؤال	امس شر	القرار
نضل	ار	ار	المتوية		
لمركزي	14		%21.		
الجماعي	50		%78.		
مالي	64		%10		

مفندة لما جاء في الجدول(8) جدول(14) فالبية العظمى من  
نة بنسبة %78. ليم .ان القرار المركزي يؤدي الى  
التنظيمية التي تعيق و عدم الرضا الوظيفي لدى  
لانتماء الى المؤسسة و هو ما بهم الى الال الذي ي بدوره  
ث المورد البشري الذي هو اهم مال سسة.

رقم (14) بن تو	جابات	توثين	السؤال	امس شر	القرار
ماركة	ار	ار	المتوية		
بالتعاون	20		%31.		
الاتصا الجيد	9		%14.		
المعارف	30		%46.		
رى	5		%7.		
مالي	64		%10		

الجدول(14) افراد الع تاتي مزية اتاحته تبادل المعارف  
النظرية التي تؤكد على ان اتخاذ القرار با يتيح  
لى مستوى من التعلم التنظيمي الجماعي . ن نقص  
ة، وهذه المهارات لا يمكن تميمتها بواسطة برامج

يتحقق ذلك عن طريق التدريب على م مهارات،  
بالقدر اللازم من السلطة التي تسمح لهم بإتخاذ

عن طريق اللامركزية.

رقم (17) ، لمؤسسة	يع إجابات	توثيق	السؤال	تابع شر	الاتصال
لائل	زار	المئوية			
نامل العلاقات	2%	34%			
الشفافية	2%	34%			
لاستقرار	20%	31%			
مالي	6%	10%			

ل التسيري للمؤسسة و طبيعة الممارسات السلطوية

ي المؤسسة و من خلال الجدول (17) ت افراد العينة

مبير حيث يتيح الا مطروحة و التي بدورها ت ممارسة

بالمشاركة.

يات و الظواهر التنظيمية بالمؤسسة أنه الرئيسة

ولة يؤدي حتما الى اختلال التنظيم العام للمؤسسة.

رقم (18) ، رات س امهم و	يع إجابات ا	توثيق	السؤال	امن شر ول لا عداد ل ول
لائل	زار	المئوية		
افق	20%	31%		
فض	4%	68%		
مالي	6%	10%		

ن بة 68% بن توثيق ضون نيم ليات بن جل متهم ذا رض أمر مع  
أمهم ولياتهم و هو سا كدن أمر بر عن جود ، نفسية بطة فراد ند ون  
عة بن افة يئة تي ول بن كين ثار التنظيم و أمر دعم مع ظات

تي مها " بريك سلو اور " ي ك لإدارة امية مة حين رب ن كل  
اطل تي وف امل ن بادة نتاج بب ن نرة ذا خير ن دي ي ربح مل  
ا ماه ي لك قفت شكل همي.

رقم (19) ، شدة ن فيه	توزيع	توثين	السؤال اسع شر	لقرار الذي
ا.ا		رار	المتوية	
روتينية	2(		6.4( %	
، موقفية	2(		4( %	
بمستقبل المؤسسة	1(		8.1( %	
مالي	6(		1( %	

و اظن ن لال دول قم (19) ضح دي اركة ملين ي باغة ارات خل  
سنة ن بة 4(,6 % ن موع رادينة نة يرون ن اركة بالية ي باغة  
ارات لا ون لا ي رات قفية، قد نفت نابلة رارات تي ارك بها سال  
تهم و هي قرارات تمليها عليهم المواقف تل ديد ريزع

ن صل

لى طلة وية، لك فق نمة مية ضح تل امل نرة تي صل بها لى زته  
نوية. ن بمستقبل المؤسسة فقط نسبة 1( % يرون بانهم

، المؤسسة ذات ملكية خاصة ترج القر الى المالكين.

رقم (20) ، ارات و المؤهلات	يع إجابات	توثين	السؤال	تلاؤم المنصب
ا.ا		رار	المتوية	
لا		3(	5( %	
عم	يعزز ي النفس	1(	37. %	5( %
	ابراز القدرات	2(	62. %	
	طموحك	0(	0 %	

## بيانات و

لها

مالي	6٤	1١%
------	----	-----

للمورد البشري , و بالنظر الى الجدول ( 2 ) ان نصف

5 ( % ) لا تتلاءم و قدراتهم و مؤهلاتهم , و من خ ل

ان اسباب النتائج الواردة تي ية لصناعة البلاط

ي الذي اصبح الفرد الجزائري في معظمه يرفضه

سلة على الشهادة العليا ,

رقم ( 21 ) ، توزيع ابات توثين السؤال حد و برون دول عام	مال	ني العمل
المئوية	زار	ائل.
64%	4]	لا
35%	2٤	عم
1١%	6٤	مالي

ج الجدول ( 21 ) لا يقومون باعمال اضافية بنسبة

( 64% ) سة للاكتفاء من حيث العمالة و لا ن انفسهم

مافية ترهقهم و تشتت تكوينهم صص و تقسيم العمل

اعي حسب مبادئ الادارة العلمية لتايلور .

دول م ( 2٢ ) يع إجابات توثين السؤال اتني ثرين نية القيام	عمال	مافية العمل
المئوية	زار	ائل.
51%	3٤	المسؤول
48%	31	ي الانجاز
1١%	6٤	مالي

المؤسسة فجاءت ات

اف المسؤول في حين رأيت

و اللصيقة يحد من رغبة

الخبرات بين العمال. و هو ما

دول التعرف على نوعية

رأت نسبة ( 51% )

ي انجاز الأعمال,

التجديد فهي بذلك تسد

وثنين

بة ( 48% )

بي بيئة تنظيمية تتسم بالانفتاح و اعطاء الحرية  
ط التنظيمية المحددة سلفا والتي يكون العامل على

امة بها.

رقم ( 2٣ ) م و انهم	يع إجابات	نوئين	السؤال	الث	ثرين	تفرضه
ائل.	زار		المئوية			
لت حرفي	8		12%			
م الأوضاع	3٩		60%			
تدريب الدائم	8		12%			
المسؤولين	9		14%			
جمالي	6٤		1١%			

الجدول ( 2٣ ) على نسبة ( 60% ) ان انهم يف مع الاوضاع  
تجاه حل المشكلات المتعلقة بعملهم , وهو ما يعكس  
ة لهم بحكم الوظيفة. ن لعامل بالتعامل مع ليفته يتيح  
ك يحقق تعلمًا على المستوى الفردي , غير ان  
هو مناقض للجدول رقم ( 1٤ ) يقر فيه بة ( 5% ) من نوئين  
ل ل طرح الانشغالات المهنية و ذا (التعاون) حيث  
مثلة مقدرة ب( 14% ) عليهم التعاون مع المسؤولين.

رقم ( 2٤ ) في حل مشكلة العمل	يع إجابات	نوئين	السؤال	ابع	ثرين	نسرورة
ائل.	زار		ب ا وية			
لا	3٣		51%			
عم	31		48%			
مالي	6٤		1١%			

ل يدل على غياب تفويض السلطة للعمال في حل

المتعلقة بهم ( 51. % و ( 48. % )

ان تفويض السلط سسة مة فر يا .

رقم ( 2٤ ) ردى للمشاكل	يع إجابات	نوئين	السؤال	امس	ثرين	ا يؤدي
ائل.	زار	المئوية				
إيجاد الحلول	31	48. %				
مخاطرة	1٤	18. %				
المعارف	7	10. %				
وير	8	12. %				
ارات الخاطئة	6	9. %				
مالي	6٤	1١. %				

نسبة ( 48. % ) من الفردي في ايجاد الحلول للمشاكل

هو ما يؤكد ترسيخ مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة

من خلال هذا التفويض التصرف السريع في

على ان مشاركتهم في القرار

نطابق مع الجدول ( 1٩ )

رقفية.

رقم ( 2٤ ) العديدة في الوظيفة	يع إجابات	نوئين	السؤال	ساس	ثرين	ا يمنحه
ائل.	زار	المئوية				
اكثر للوظيفة	1٤	28. %				
القدرة على التعلم	3٤	59. %				
مبء الوظيفة	8	12. %				
مالي	6٤	1١. %				

ة يمنح للعامل الص  
 بشؤون وظيفته وهو بذلك يفتح  
 ، و من خلال الجدول رقم(2٤) نسبة ( 59% ان ويلهم  
 لتعلم حيث ان الفرد يتعلم من تجاربه كما ان  
 رها تتعلم من رباها.

رقم ( 2٦ ) مع اله ي المؤسسة	توثيق إجابات	السؤال	سابع	سرين	طبيعة
اثل	زار	المئوية			
داقة	1٩	29%			
اون	3٢	5٠%			
نية	6	9%			
بيرة	7	10%			
مالي	6٤	1١%			

الجدول ي  
 لقتهم مع المسؤول فترى نسبة( 5٠% علاقة  
 ن ترى نسبة ( 29% ناه خلال ملاحظتنا لتفاعل العمال  
 وذلك لاعتبار لاقا داقة التي تربط اف بارها مؤسسة  
 ية .  
 ن من اهم نظمة و هو ما يميز لتي تتسم بالقيادة تراطية  
 علم الفردي والجماعي.

رقم ( 2٤ ) سيرة	توثيق إجابات	السؤال	امن	سرين	بضا عن
اثل	زار	المئوية			
لا	1٤	4٠	37%	2٤%	62%
	1٠				
	5				
	1٠				
ومات					

## بيانات و

لها

مع	2٤	37. %
لا	6٤	1١ %

ل رضاهم عن النمط ييري وجد نسبة (37. % نية عن  
 ظيمية مشجعة على العمل والتعلم التنظيمي، عبرت  
 بة (37. %) بن التسيير و الذي ت سيق الوظائف.

رقم (2٤) ، ة المهنية	يع إجابات	توثين	السؤال	اسع	ثرين	ائل تعلم
ائل.	زار		المئوية			
لا يهات	1٤		23. %			
قاب	1٤		20. %			
نافئة	7		10. %			
الصلاحيات	7		1١ %			
وي لسلطة	2٤		34. %			
مالي	6٤		1١ %			

ضح اساليب لم عمل ؤولية حظ ن بة 34. % يتم بتفويض  
 نسبة عالية ، ي ين ن بة 7 % لاحيات فرصة لتعلم  
 طبيعة العامل الجزائري الذي ، المسؤولية في غياب  
 عديدة مقابل المسؤوليات التي يتحملها.

نات حول التعلم التنظيمي داخل المؤسسة:

رقم (3٠) ، رصا للتعلم	يع إجابات	توثين	السؤال	ن حول	سؤولين
ائل.	زار		المئوية		
لا	3٠		46. %		

## بيانات و

### لها

عم	3٤	53. %
مالي	6٤	1١ %

نسبة ( 53. % ) لأخطاء فرصة للتعلم وهو ما يتوافق مع  
 طاً حيث أن المنظمة تتعلم  
 يتعلم الفرد من أخطائه  
 نسبة ( 46. % ) لتسيير الذي يرفض الخطأ باعتباره  
 رفضه أصحاب المؤسسات الخاصة .

رقم (31) ، المهارات الشخصية		
إجابات	وثيق	ب
ائل	زار	المئوية
ب	1٤	2٤ %
ب	2٤	37. %
ب	1٤	18. %
ب	1٤	18. %
مالي	6٤	1١ %

الجدول (31) ، أغلبية  
 نصية بنسبة ( 37. % )  
 لمتطوير الذات و المهارات  
 لسة و لا يتأتى تمكين العاملين إلا  
 المحددة في المؤسسة ، في حين ترى نسبة  
 ( 2٤ % ) لم الثقة ف  
 نل من خلال العمل الجماعي وهو ما  
 عي في التعلم الفردي.

رقم (3٢) ، قمة عمل تي مي بها مائص ترحة		
إجابات	وثيق	السؤال
ائل	زار	نس مئوية
رع ي زين موعة	2٤	32. %

35,١%	2٤	ميم نمل بن راد موعة
24,١%	1٤	تدد نساء ريق يقة صال خل موعة
6,٤%	0٤	نائص رى
1١%	6٤	مالي

ريق موعة بن نراد لون مع نهم جل قيق اف ددة شركة،  
عض رف ريق لى نه " موعة بن نراد زون جود رات ملة  
ما هم، راد ريق معهم اف شركة رض حد، نضافة لى جود  
خل ترك نمل ما هم."

جد ن نوثين ما نلوا عن نى فر ض نائص نرحة لى قء هم  
نت باتهم لى حوالى ٢٠% هم لوا جود ميم ل بين نراد  
موعة، 32.8٦ نوان نك رع ل بين ناعة لهم. نما كد ما بته  
24.٤% ن نساء ريق دون ريق صال خل ناعة. و هم %  
6.8 عن دم جود لى حوية بن ذه نائص و ناب نسط ذه سب جد  
24.٤% و لى بة بن نسط نك بين موعة لى ن تعلم نمل  
خل نلمات موعة.

رقم (٣٠)	مع إجابات	نوثين	السؤال	النسبة المئوية	السبب
١٤	١٤	١٤	الفهم	21%	الفهم
3٠	3٠	3٠	الإداري	46%	الإداري
11	11	11	العامل والإدارة	17%	العامل والإدارة
9	9	9	الرضا	14%	الرضا
6٤	6٤	6٤	مالي	1١%	مالي

نسبة ( 46 % ) تشارك المعرفي يكمن في الانفر داري  
 ب النظري و كذا بعض الجداول السابقة التي اكدت  
 ات من اجل ضمان انسيابية تبادل المعارف  
 لذي يجعل المنظمة متعلمة في ضل التسارع ثهده  
 صناعة.

رقم ( 34 ) رين نوئين خل	يع إجابات ستهم بن بن نوئين فيات	السؤال ادس لاثون ضح ية	المئوية
ائل	زار		
فوري	9		14%
بالزملاء	19		29%
الملتقيات و وات	10		15%
كل جماعي	10		15%
الميدانية	11		17%
مناصب	04		7%
مالي	64		10%

وين هو لك مل ذي ون عد سيف لائف رفة المطلوب لها ي  
 نراد نيين غل ليفة ينة . ريب هو ملية تي وم لي ويد نراد مات  
 برات ت اللازمة ناء الهم الية . نيري ن ريب طويره ندة ايا  
 زيادة ناجية فع ريات نراد نليل ناجة نراف من يب ، حوادث مل  
 ميقة نرفة صصة نيز نرار نونة نظيم .  
 ذا ون لال نائج دول وضة نمانا نادن ريات نوع نكوين عيفة ندا  
 و نمل نون ي نلب نبيان نلال نكاكه نلائه . كما نره 29.7 ن  
 نوئين . نذم نل وين نلال رين لي نمشكلات كل ناعي نوي % 15.  
 و نية نية ما نذا ونوع نبن من نية نسبة نعمل نعلم نيمي نل  
 نسة . ما وين نلال نمناسب ما كن نباره نران مل نخلي نبابي، لم

دون نقى 7% بن جهة لمر بدن و وى لك بة د نية لاجع سى  
انتظيمي و لا لى بام نمة نمة.

د:

عد الحجة لرية ضوع" ، السلطوية التنظيمي " لراع -  
 اث لري ذي اض ي ذا بال، بعد تيب نيف ميم مرض سات  
 طيات تي نم عها بن سسة دان إسة ليلها، من جل نفاء اري سوعية  
 اقعية لى إسة هنة، بطاء نى مل نجها نهم نقات تي ناها اء  
 ائها، اول ي ذا مل قشة طيل نائج تي سلنا ها، نسيح دى دق  
 ريقى وض إسة لك بن لال:

قشة طيل ائج إسة ي موء ضها.  
 قشة طيل نائج ي موء اسات بابهة.

رجت بها الدراسة

لا: قشة طيل ائج إسة ي موء ضها

سلت إسة اهنة ي دد بن نائج اامة نزيئة لتي كس عبر عن يعة  
 لاقة لقامة بن سات لوية التنظيمي.

1- قشة طيل ائج ضية عية ولى: لتي دها ن" ماك ر اركة ي  
 خاذ رار م التنظيمي، ي ملين ي سسة اعية " بن لال قشة طيل  
 يري ذه ضية سلنا إى نائج الية:

كد واهد سائية تي عت بن سسة بال إسة ن بة 31% بن بات  
 راد ينة حوثة ي ن اتخاذ القرار مية لة في طرح كار  
 ايوذي ي التنظيمي لى المؤسسة و ذ لعودة ي اول  
 م (14 و (8) نول (14).

الشواهد سائية بدول (14) ن في القرار فرصا للتعلم  
 ما ن ينتج عن تعلم نراد لجة ولى ننا ي ن ضية ولى :  
 قت ليا.

2- لة وتد الفرعية الثانية :

لتي دها ن" ماك ر يرض لطة م التنظيمي، ي ملين ي سسة  
 اعية " بن لال قشة طيل يري ذه ضية سلنا ي نائج الية:  
 جوع ي سائيات من خلال الجداول (21) و (24) و (2) س في  
 4 يمكن للعاملين من تعلم السرعة في اتخاذ القرار  
 رجوع ي نول لال تبادل الخبرات و المعارف ولان

وُشر على وجود تنظيمي ننا ان لتفويض السلا يؤثر يرا  
 نيا انتشار تحويل المؤسسة الى متعلمة.  
 3- قشة تحليل ائج ضية عية ثة :  
 لتي دها ن" ماك نر التنظيمية م التنظيمي ي ملين ي بسسة  
 ناعية "  
 ن الال وتحليل يري ذه ضية سلنا ي نائج لية:  
 وسسة الصناعية في راف ، خلال الجداول (2٤)  
 (2٤) و(3٤) ية لها علاقة بالرقابة التنظيمية و ها التعلم  
 لال بع لمستقبل المؤسسة وجدنا ن ط راف ق عملية  
 التعلم التنظيمي، ومنه يمكننا القول بان الرقابة

نظمية علم التنظيمي .  
 بجة اامة اسة:

ي موء هنة لى لادق ريقى نيات عية نستنتج ن ضية مة  
 ساغة لآتي : ماك مارسات طوية لم التنظيمي لدى املين ي  
 بسسة سناعة البلاط، ندت هنة يها لها دنيا. ث ن سات  
 لوية بنية لى اركة ي خاذ ارات مستويات و الأساليب  
 نابية ضحة ة تؤدي ي عور بمعاي و كذا تكوين الرؤية  
 ة للمنظمة ، تالي يمي العمال، ي ين ن لطة ئمة لى ا كزية دم  
 اركة ي خاذ والأساليب نابية ي دها وض شك دامة نة دم  
 ترام، ماليب بالصرامة عاملة يئة، دي ي مر مال فاض تويات  
 علم هم، ء فإن توى لتعلم التنظيمي اخل بسسة ناعية تبط باطا ئقا  
 بيعة لاقة ئمة رؤساء اوسين، هذا ما نته ائج ستنا اهنة محورة ول  
 لطة التنظيمي.

لأخير كن نارة ي ن لاقة ئمة بن بعة سات طوية ي المؤسسة  
 ناعية تويات تنظيمي مؤسسة ، تبط باطا ئقا سائص بيمو فية  
 فراد صة دما طق بالسن، ستوى ليمي بيعة مل، كذا دمية ي ل  
 سهام بندة.

في ضوء الدراسات السابقة:

ثم نأخذ الحالة، لا نأخذ راسة شاكر بالله نألي أباد نزل حمد ي، أثار لبيب بأدب ي علم لتي كانت من هم رد أثار معنو تطبيق أثار حولية و رائية مي، وفي دراسة متها حنة" نأيا ييب رب وان" راسة لتنظيمي ي أأدة غير أأجي ي نأناأ بودية بي" المهم للإدارة العليا في أأنة تنظيمي رغم ن لم نأناول بة وعلاقتها بالتعلم التنظيمي لأها ي النأناأ ي ورة أأمة للتعلم التنظيمي.

### ي أأرجت بها الدراسة

ن نأناأ صل بها فع ي نأيه إى نأ طيط أأجي ي يير لأمات أأرية لك نأ يوري نأه يري نأناأ أأرية ي مية علم ليمي ي قيق نرة لى أأ و مرار يعهم، ون بل قيق لك لأ دن أأاة نأط ألية:

- 1- عية يرين همة علم ممارسات سلطوية داعمة للتعلم يمي.
- 2- لق يقة مل نأل ق ي لأمات أأرية.
- 3- ك مش نأ قلالية و رية ذه رق نأل كلات ي بههم.
- 4- لق ية نأل كن نأ قال لومة بن رق.
- 5- إأك سير مال ي ميم و نأذ مل.
- 6- بين رات مال و نأأة نها ي أأ طاء نأذ أأج.
- 7- بين رات مال و نأأة نها ي أأة أأج نأمة نأى يها.
- 8- مافة ي لك لأ دن عية مال و أفيف بن نأة نأهم طلية و نأ دن أأناأ ي جه قيق علم.
- 9- صلة أأناأ ي نأ دن أأيز لى أأناأ عصة علم، و نأة نألا.

## الخاتمة

حاولت الدراسة الراهنة إيجاد الاثر القائم بين الممارسات السلطوية و التعلم التنظيمي في المؤسسة، ولقد تطلب ذلك التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات الأمبريقية التي عالجتها في ضوء كل من:

- المشاركة في اتخاذ القرارات و التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

- طبيعة الرقابة التنظيمية و التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

- تفويض السلطة و التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانيا ضمن إستراتيجية منهجية متكاملة، وفي هذا السياق تم صياغة استمارة بحث مكونة من 34 سؤال، وزعت على مفردات عينة البحث والبالغة (64) مفردة، من خلال هذه الاستمارة تحصلنا على جملة من المعطيات الكمية التي حولت إلى مدلولات كيفية علمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والجزئية انطلاقا من علاقات السلطة كمفهوم ارتكازي، نذكر منها ما يلي:

- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة تؤدي الى انتشار التفكير التنظيمي.

- كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت رغبة العاملين في تكوين رؤية مشتركة حول المنظمة .

- كلما توفر تفويض للسلطة ادى الى انتشار التعلم الجماعي و انسيابية المعارف والخبرات داخل المؤسسة حيث انه كلما تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ الأنشطة، بشرط توفر سلاسة سريانها بين المستويات التنظيمية.

إذا فالسلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى التفكير التنظيمي و التعلم الجماعي و كذا الرؤية المشتركة للمنظمة مما يحقق انتشارا للتعلم التنظيمي و يحول المؤسسة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة.

ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر والقوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات والإستراتيجيات المنتهجة فضلا عن التحولات التي تعطي البيئة الخارجية، ومع ذلك تبقى مسألة الممارسات السلطوية و التعلم التنظيمي تشكل مفهوما محوريا وارتكازيا في الدراسات التنظيمية الحديثة .

ي و البحث العلمي  
المسيلة  
نية و الاجتماعية  
الاجتماع

متر في علم الاجتماع التنظيم و العمل  
عنوان :

# الممارسات السلطوية و التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة البلاط

اشراف الدكتور:

جغولي يوسف

اعداد الطالبة :

عايد ليلي

ملاحظة :

البيانات المطلوب الاجابة عنها في هذه الاستمارة تدرج في اطار عملية البحث العلمي ,وتستغل لاغراض بحثية بحتة .  
نرجو منكم الاجابة عن الاسئلة بوضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة .

السنة الجامعية : 2015/2014

- 1- نس: ذر  ثى
- 2- من: .....
- 3- ام نوى ليمي: تدا  ثانوي  جامعي
- 4- ا نالة ماعية: زب  وج  زل  نلق
- 5-  ،  بعيد عن العمل
- 6- دة رسة مل:  نة
- 7-  ر  ف  عامل تنفيذ   ظيف

نات: نات سات السلطوية ؤسسة:

8- هل تشارك في القرارات التي تتخذ في مؤسستك ؟ نعم  لا

إذا كانت اجابتك بنعم فيكون ذلك :

بمبادرة منك  بطلب من المسؤول  بحكم عملك

9- عندما تواجه المؤسسة مشكلة يقوم المسؤول :

بعقد اجتماع عام  اخفاء المشكلة  سؤال أهل الاختصاص

10- هل تتم استشارتك في القضايا التي تتعلق بوظيفتك ؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك بنعم فذلك :

لأنك تملك المعرفة الكافية  نقص خبرة المسؤول  لتعم الفائدة

11- هل تتم عملية تصحيح الأخطاء التي تواجه المؤسسة جماعيا ؟

نعم  لا

لأن ذلك :

يوزع المسؤولية على الجميع  يمكن من التعلم الجماعي  يوفر الوقت

12- هل تعقد اجتماعات مع المسؤولين لطرح انشغالات المهنية ؟ نعم  لا

- اذا كانت اجابتك بلا فهذا راجع لكون

العلاقات غير الطيبة  عدم رغبتك في المشاركة  جمود القوانين

13- هل تعتقد بأن القرارات تؤخذ بشفافية في المؤسسة ؟  
نعم  لا

- ذلك يؤدي الى :

وضوح الاهداف العامة  غموض الاهداف العامة  ضعف منظومة القرار

14- هل تشعر بان مشاركتك في اتخاذ القرار بالمؤسسة مهمة ؟

نعم  لا

- اذا كانت اجابتك بنعم فذلك :

يمنحك ارضاء للذات  يمنح فرصة للضغط  يمنحك فرصة لطرح افكارك  يمنحك القدرة على

الاختيار

15 أي نوع من القرارات تفضل ؟ القرار المركزي  او القرار الجماعي

16- ماهي مزايا القرار بالمشاركة في رأيك؟

ليسمح بالتعاون  يضمن الاتصال الجيد  يساعد على تبادل المعارف

اخرى اذكرها .....

17 - هل يحرص المسؤولون بمؤسستك على ضمان الاتصال الجيد بين العاملين ؟

نعم  لا

- ذلك لأن الاتصال يمكن من :

تكامل العلاقات  يضمن الشفافية  يضمن الهدوء في المؤسسة

18- هل أنت على استعداد لقبول تغييرات في مهامك و مسؤوليتك اذا ما أدخلت إصلاحات على المؤسسة؟

نعم  لا

-اذا كانت اجابتك بنعم فذلك راجع

لتعدد الخيارات في الطرح  لاهمية القرار  لصعوبة اتخاذ القرار

19-ما نوع القرارات التي تشارك في اتخاذها بالمؤسسة؟

قرارات روتينية  قرارات موقفية  قرارات متعلقة بمستقبل المؤسسة

20-هل تشغل منصبا يتلائم و مؤهلاتك وقدراتك ؟ نعم  لا

-في حال الاجابة بنعم فذلك يؤدي الى:

تعزيز ثقك في نفسك  منحك فرصة ابراز القدرات الشخصية  يحد من طموحك

21-هل تقوم داخل المؤسسة باعمال اضافية لمهام منصبك الاصلي ؟ نعم  لا

22-كيف تقوم بانجازها ؟ تحت اشراف المسؤول  لك مطلق الحرية في انجازها

23-ماذا تفرض عليك وظيفتك ؟ التقيد الحرفي باللوائح و القوانين  التكيف مع الاوضاع

الاطلاع و التدريب الدائم  التعاون مع المسؤولين و الزملاء

24-هل تحتاج العودة الى مسؤولك المباشر في حل كل مشكلة متعلقة بعملك؟ نعم  لا

25-الى ماذا يؤدي حلك للمشاكل بمفردك؟ السرعة في ايجاد الحلول  زيادة درجة المخاطرة

استثمار المعارف الفردية  تطوير عملية بناء القرار لديك  المزيد من القرارات الخاطئة

26-هل تمتلك صلاحيات متعددة من خلال وظيفتك داخل المؤسسة؟ نعم  لا

- ذلك يمكنك من فهم وظيفتك اكثر  يساهم في تنمية قدراتك على التعلم  يزيد من اعباء وظيفتك

27-ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالهيئة العليا في المؤسسة ؟ علاقة صداقة  علاقة تعاون

علاقة مهنية بحثة  علاقة توتر

28-هل انت راض عن النمط التسييري لمؤسستك؟ نعم  لا

-في حالة الاجابة بلا فذلك يعود : لعدم وجود تنسيق بين الوظائف  لغموض القرارات و القوانين

التنظيمية  لغياب التواصل و النقاش بين الادارة و الموظفين  لعدم كفاية الوقت لتشارك المعلومات

29-مالذي يعلمك تحمل المسؤولية المهنية ؟ التوجيهات  العقاب  المكافاة

المزيد من الصلاحيات  تفويض السلطة اليك

١ : نات و ل نت تنظيمي مؤسسة:

30-هل يعتبر المسؤولون في مؤسستك الاخطاء فرصة للتعلم ؟

نعم  لا

31- كيف تتعلم الثقة في قدراتك و مهاراتك ؟ بالعمل مع الجماعة  بتغيير المنصب

بالمناقشة مع الزملاء  بالا اعتماد على المعارف الذاتية

32- ضم ق مل / رعاع مل بسنتك مل مائص الية:

رع ي رين موعة  خل رق اك سيم مل بن ضاء رح بن نلها   
رح حدد ضاء يق يقة صال خل موعة

33- السبب الرئيسي الذي يعرقل التشارك في المعرفة بالمؤسسة هو : سوء فهم القرارات

انفراد الادارة بالتشريع و التوجيه  عدم رضا الموظفين من طرق التسيير

34-كيف تتم عملية التكوين داخل المؤسسة؟

تكوين فوري  الاحتكاك بالزملاء  التكوين في ملتقيات و ندوات

تبادل المناصب بين العمال  التدريب بشكل جماعي على حل المشكلات المفتعلة

الزيارات الميدانية لوحدات اخرى او مؤسسات مشابهة

## المراجع

### اللغة العربية

#### الكتب

- 1- فلسفة التاريخ، مؤسسة نافذة الإسكندرية 199.
- 2- عامر خير، تطوير المنظمات، معي الحديث، ندرية، سر، 200.
- 3- بسي، امر، تطوير المنظمات، ندرية، سر. 200.
- 4- الحبيب، الجيلالي، تنمية الموارد البشرية، الثقافة معية، ط1، ا ندرية، سر، 200.
- 5- ون ه سون رون : رية نظيم، جمة الد سن وق، مهد نارة امة، ودية، 198.
- 6- التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار توزيع، الأردن، 200.
- 7- كي تمد هائم، رانب وكية ي اره، نالة رعات، ط3، يت، 198.
- 8- وخضر وضحي حيدر-ة كمنظمات متعلمة- ار كر موزعون، مان، 201.
- 9- مان تمد ناوي، ادئ نارة امة، ار كر بي، ط، هره، 1972.
- 10- بات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 198.
- 11- قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الا ، مركز ب، الإسكندرية، 199.
- 12- الستار ي وآ ون، ، إلى إرة ، دار نة للنشر زيع، مان، لأ.ن، 200.
- 13- ار حنفي. اره منظمات عمال- ار سات الإدارية- ار ، القاهرة، 200.
- 14- نظيم و إدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث، 199.

- 14- ت، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 199.
- 16- للإشراف الفعال، مطبوعات المجموعة شارية  
بن شمس، القاهرة، 199.
- 17- لي لمي، نور كر يمي، كالة رعات، يت، 199 .
- 18- اارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون  
النشر.
- 19- تنظيم، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية،  
199.
- 20- س حمد بدي، " ظيم : فهم نريات بادئ"، تابع يال، ندرية، 199.
- 21- حمد اوي زون، شئة ناعية فل، ار سفا شر زيع، ط1 ،  
ان، 200.
- 22- مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 200.
- 23- حمد جت ناد لله بك، " ظمات سس رتها"، كتب معي بيث،  
ندرية، 200.
- 24- إدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية،  
ندرية، 200.
- 25- طفى وي، س فس ناعي ليمي، بسة طنية ناب، ب.ط،  
ائر، 199.
- 26- المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 200.
- 27- الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 200.
- 28- ود نجم، لمعرفة: والاستراتيجيات، العمليات، اق للنشر  
زيح، ط1، مان، دن، 200.
- 29- الإدارية بين النظرية والتطبيق، ار نافة، ان، 199.

#### والدوريات:

- 30- حمد حمد انم و" مود حمد ني، سين نالية ليمية معات سرية ي موء  
علم ليمي ندد مس، سمير 200 .

- 31- ميدان بيد عمان مد، علم ليمي : خلا ناء لومات ابله ظم، رية نارة  
 امة جلد 11، ي 200 .
- 32- ها يب رب، رر رسة علم ليمي ي ائدة غير اتيجي ي نئات  
 ودية برى رية نارة امة، جلد 44 رس 200 .
- 33- ي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأ منظمة:  
 مستشفى الاردن، مجلة العربية للإ ،المجلد 27، نيو 200.

#### سائل:

- 34- موش ريرة لتحسين اداء المؤسسات، ميرة يل هادة  
 سستير تلمسان، 201 .
- 35- وق اس، "ظيم لقات مل بن نئات يومهنية"، مالة سستير بير ورة،  
 معة رائر، 2001/ .
- 36- ي الرشودي، ل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة  
 سعودية، رحة د راه، بية للعلوم الامنية، باض، 200.

#### لغة الأجنبية

- 37- Bernoux .p et autres, Les nouve  
 organisations, Ed s
- 38- Charlotte fillol ; l'er e ;le knowledge ا  
 question ;etude de cas ;paris :
- 39- daft.R.L.ORGANIZATION;theorie ا
- 40 - H-C- Met calf L .Urwich, Dyl The collecte
- Mary Pak , Ne York, Harper and
- 41 -J-P-Hel ;N-Mal ;jors ;manag ;Strati e  
 rec ganis; ;librairie ;4eme ا ;septembr
- 42- Nonaka et takeuchi ;la con ynamiqu
- l'entreprisε nt ;de b k univε ;199

\_\_\_\_\_

ف

ف

ف

