



جامعة الملك فيصل بتشاد

مجلة البحوث العلمية

دورية، علمية محكمة نصف سنوية

العدد التاسع - المجلد الأول

يونيو ٢٠٢٤م

الترقيم الدولي ١٨٩٤٩

كل الحقوق محفوظة

مركز البحوث والدراسات الأفريقية والترجمة

Centre des Recherches, d'Etudes Africaines et de Traduction

.....

جامعة الملك فيصل بتشاد - ص.ب. 582 - أنجمينا - حي أم رقيبة
Université Roi Fayçal du Tchad - N'Djamena - Quartier Am-Riguébé

فاكس: 00235 22 53 02 89 FAX:

هاتف: 00235 22 53 02 89 Tél.

البريد الإلكتروني: urftchad@gmail.com e-mail:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



التعريف بمجلة البحوث العلمية:

انطلاقاً من الأهداف الأساسية لجامعة الملك فيصل بتشاد في نشر البحوث والدراسات العلمية، وتسليط الضوء على المخزون المعرفي والثقافي التشادي المتمثل في شتى ضروب العلم والمعرفة، وإجراء أبحاث علمية في نواحي الحياة العامة، فإن مجلة البحوث بالجامعة سعت لإصدار هذا العدد لتحقيق الأهداف سالفة الذكر.

اسمها : مجلة البحوث العلمية:

صفتها: هي مجلة علمية محكمة نصف سنوية.

جهة إصدارها: جامعة الملك فيصل بتشاد

لغة النشر : اللغة الأساسية للنشر فيها اللغة العربية، وتنتشر بعض البحوث باللغة الفرنسية والإنجليزية.

أهدافها: تعنى بنشر البحوث العلمية والدراسات الأصلية في المجالات النظرية والعلوم التطبيقية التي لم يسبق نشرها. اهتمامها: تهتم بالقضايا العلمية والاجتماعية والأدبية والثقافية والتاريخية ذات الطابع الوطني.

تنشر المجلة البحوث المجازة من قبل المحكمين المتخصصين. أسرة التحرير: عبارة عن لجنة علمية تضم عدداً كبيراً من الأساتذة والباحثين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بتشاد والجامعات الوطنية وغيرها من المؤسسات البحثية العالمية.

شروط النشر في مجلة البحوث العلمية

1. أن يكون البحث مكتوباً باللغة العربية، ويمكن للمجلة أن تقبل بحوثاً باللغتين الفرنسية والانجليزية.
2. أن تتوفر في البحث المقدم للنشر شروط البحث العلمي من حيث الجودة والإحاطة والتوثيق.
3. أن يكون محدد الإطار، يدور حول موضوع واحد، حيث يعالج قضية واحدة، أو قضايا معينة في إطار واحد.
- 4 لا يرد البحث إلى صاحبه، ولا يحق له أن يطلب عدم نشره بعد إرساله إلى لجنة التحكيم.
5. يقدم البحث مطبوعاً على الحاسوب على وجه واحد من الورق باستعمال برنامج معالجة النصوص (word) وبخط بنط (16) وبخط النسخ، وللإحالات بنط (12).
6. كتابة الآيات القرآنية بالرسم العثماني بخط مصحف المدينة المنورة الرقمي.
7. لا تقل صفحات البحث عن خمس عشر صفحة، ولا تزيد عن ثلاثين صفحة، بما في ذلك الأشكال، والرسوم، والجداول، والمراجع.
8. يقدم البحث على نسختين ورقية، وأخرى إلكترونية.
9. كتابة ملخص للبحث لا يزيد عن صفحة واحدة باللغة العربية إذا كتب البحث بلغة أخرى.
10. توضع الإحالات آخر البحث، ويشار إليها في صلب البحث بأرقام أو علامات.

11. تعرض جميع البحوث العلمية الواردة إلى المجلة على لجان من المحكمين المتخصصين لتقرير صلاحية نشرها من عدمه.
12. البحوث والدراسات التي يقترح المحكمون إجراء تعديلات أو إضافات عليها تعاد إلى أصحابها لإجراء التعديلات المطلوبة قبل النشر.
13. تحتفظ المجلة بحق التصرف في البحث في أن تحذف، أو تختزل بعض الكلمات، أو تعيد صياغة بعض الجمل لتتماشى مع أسلوبها في النشر بعد استشارة الباحث.
14. الآراء الواردة في أبحاث المجلة لا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

تنبيهات:

- (1) ترتيب البحوث في المجلة يخضع لاعتبارات فنية.
- (2) تعطى أولوية النشر للبحوث التي تتناول القضايا الوطنية، فالإقليمية، ثم العالمية.
- (3) أولوية النشر للبحوث المقدمة من الأساتذة، ثم الدكاترة، ثم حملة الماجستير، مع مراعاة أهمية الموضوعات.
- (4) يقدم الباحث بياناته الكاملة بسيرته العلمية في ورقة مستقلة.
- (5) ترسل البحوث إلى رئيس تحرير المجلة بالبريد الإلكتروني، أو تسلم إليه مباشرة.
- (6) يبلغ الباحث بالموافقة على النشر، من عدمه بناء على قرار لجنة التحكيم.
- (7) يعطى الباحث المشارك في العدد خمس نسخ من المجلة.

إرشادات خاصة بالباحثين:

مقدمة البحث: يجب أن تتضمن المعلومات الأساسية الواردة في مضمون البحث.

خلاصة البحث: تتضمن النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحث.

الأرقام والمفاتيح: ترقم الجداول والأشكال والصور بالأرقام ترقيما تسلسليا، وتوضع العناوين ومفاتيح الرموز فوق الجداول.

هيئة التحرير:

المشرف العام : أ.د. محمد بخاري حسن.
رئيس التحرير : أ.د. أمين إسماعيل بركة.
اللجنة العلمية :

- 1 أ.د. أبو محمد إمام (السودان)
- 2 أ.د. عزيزة محمد علي بدر (مصر)
- 3 أ.د. إسماعيل يوسف إسماعيل (مصر)
- 4 أ.د. حنان صبحي عبيد (بريطانيا)
- 5 أ.د. عثمان محمد آدم (تشاد)
- 6 أ.د. محمد عمر الفال (تشاد)
- 7 أ.د. محمد النضيف يوسف (تشاد)
- 8 أ.د. محمد عيسى حسن جمعة (تشاد)
- 9 أ.د. عبد الله بخيت صالح (تشاد)
- 10 أ.د. عبد الهادي أحمد عبد الكريم (تشاد)
- 11 أ.د. أحمد آدم خليل (السودان)
- 12 أ.د. أحمد عبد المولى عيسى (مصر)
- 13 د. محمد سنوسي علي عيسى (تشاد)
- 14 د. محمد علي إسحاق (تشاد)
- 15 د. موسى أبوبكر محمد (تشاد)
- 16 د. أزرق الخليل السبيط (تشاد)
- 17 د. عمر مصطفى محمد (تشاد)
- 18 أ.د. عبد الرحمن أحمد عيسى (تشاد)
- 19 د. عادل صغيرون تيراب (تشاد)

20. أ.د. محمد عمر آدم (تشاد)
21. د. الطيب حسن تجاني (تشاد)
22. د. حسن عبد الله أبكر (تشاد)
23. د. محمد علي عيسى حميدة (تشاد)
24. د. مليمي آدم جبريل (تشاد)
25. د. محمد صالح بلداس (تشاد)
26. د. محمد آدم محمد البين (تشاد)
27. د. أمين إدريس الرخيص (تشاد)
28. د. أبكر ولر مدو (تشاد)
29. د. علي محمد قمر (تشاد)
30. د. آدم حسن عمر (تشاد)
31. د. إبراهيم برمة أحمد (تشاد)
32. د. عثمان حسن عثمان (تشاد)
33. د. حامد هارون (تشاد)
34. د. حمزة أحمداي موسى (تشاد)
35. د. القاسم محمود زكريا (تشاد)
36. د. الحبو تجاني مصطفى (تشاد)
37. أ.د. أحمد الرفاعي محمود (تشاد)
38. د. الصادق أحمد آدم (تشاد)
39. د. محمد بشر الكاتب (تشاد)
40. د. محمد صالح جمعة الرفاعي (تشاد)
41. د. محمد علي حسن جمعة (تشاد)
- التصميم والإخراج: م/ بشير محمد أحمد مركز

كلمة رئيس التحرير

إعداد: الأستاذ الدكتور أمين إسماعيل بركة

تسر هيئة تحرير مجلة (البحوث العلمية) بجامعة الملك فيصل بتشاد، أن تصدر عددها التاسع؛ لإتاحة الفرصة للباحثين من مختلف دول العالم؛ لنشر أبحاثهم في المجلة.

هذا، وتؤكد المجلة للمهتمين بالبحث العلمي كافة بأنها تسير على الطريق السوي الذي خطط له من قبل هيئة التحرير؛ وذلك بعد دراسة متأنية؛ من أجل مراعاة الدقة في اختيار البحوث العلمية الرصينة التي استطاعت أن تحقق معايير الأصالة ، واتباع أعلى المعايير العلمية، والمنهجية، والمهنية في التحكيم، فضلا عن مراعاة العناية التامة بتنوع الموضوعات العلمية، وتعدد الأساليب، واتباع المنهجية الصارمة، والحرص على ارتباطها بالقضايا المعاصرة، ومعالجة المشكلات المستجدة، واستنباط الحلول العلمية لها. وتؤكد المجلة ترحيبها بكل ما يصل إليها من القراء الكرام من ملاحظات، وتنبيهات، أو مآخذ أو اقتراحات، وإخضاع ذلك كله للدراسة، والتقصي، والأخذ بكل ما يخدم المجلة والباحثين، ويساعد على تحقيق الأهداف العلمية، والبحثية التي قامت من أجلها المجلة.

ونود أن ننوه القارئ الكريم بأنه سيجد في هذا العدد تنوعا في الموضوعات البحثية، واختلافا في جغرافية الباحثين؛ إذ يضم هذا العدد بين طياته أبحاثا متنوعة في الدراسات اللغوية، والإدارية، والتربوية وغير ذلك من الموضوعات العلمية ذات الصلة. نرجو

للقارئ الكريم قراءة شائقة، وماتعة، ومفيدة، والحمد لله الذي بنعمته
تتم الصالحات.

فهرس المحتويات

15	التأثيرات اللغوية السلبية للإعلانات التلفزيونية الموجهة لدى الأطفال	1
	د. محمد خليل راشد إدريس د. الهادي بشر أبكر يعقوب	
63	أثر نظام الاشتراك الجديد لمجموعة beIN SPORT على زيادة أوتراجع مبيعاتها في تشاد دراسة تطبيقية على مؤسسة الحمدان	2
	د. محمد بشر الكاتب	
91	التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات العامة دراسة حالة الشركة الوطنية للإتصالات بجمهورية تشاد (سوتيل)	3
	حسين ادريس سعيد	
126	أثر فن العمارة الإسلامية على العمارة الأوروبية خلال العصور الوسطى (دولة الأندلس نموذجاً)	4
	جعفر حسن علي د. الصادق احمد ادم د. احمد محمد اسحاق	
169	دور الأدب الشفهي في الحفاظ على اللغات الإفريقية دراسة وصفية تحليلية	5
	أبو بكر الصديق شرومة	

199

عبد الكرم يحى سللمان

6 أدوات الاستثناء فى سورة الحجر
(دراسة نحوية تحليلية)

243

فاطمة محمد جدى

7 الأسلوب فى القصة القصيرة
للكاتبة كوثر سالمى فى
مجموعتها القصصية الجواهر
الساقطة

التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات
العامّة دراسة حالة الشركة الوطنية
للإتصالات بجمهورية تشاد (سوتيل)

حسين ادريس سعيد

قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد جامعة نبالا - جمهورية السودان

المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير التنظيم الإداري الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد. اتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه. واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. تمثل مجتمع البحث في العاملين الخاضعين لشركة الاتصالات الوطنية بجمهورية تشاد والبالغ عددهم (100)، اختار الباحث عينة بسيطة مكونة من (80) فرداً لتمثيل المجتمع. تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء المعالجات الإحصائية والتحقق من فرضيات البحث، وذلك بالاعتماد على التكرارات لكل إجابة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مدى وجود علاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. توصل الباحث لعدد من النتائج منها: صحة فرضيات البحث. أثبتت الدراسة صحة جميع فرضيات البحث. تبين من الدراسة ان نسبة الذكور بلغت 85% في حين ان نسبة الاناث هي 15%. لا توجد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات. عدم وجود ادارة لتخطيط القوى العاملة مع قلة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم الإداري سواء كانت في الشركة الوطنية للاتصالات بالعاصمة أنجمينا والفروع التابعة لها.

كما وضعت بعض التوصيات وهي إعداد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات، وذلك اعتماداً على نموذج من المعايير مع التزام جميع فئات العاملين بالإدارات

والأقسام لتنفيذ برنامج التقييم. وأن يتم تحديد أهداف السياسة للفئة المراد تقييمها، أو وجود قائمة معلنة بالأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، مع ضرورة الإعداد الجيد لأفراد المجتمع لمهمة التنظيم، وبحيث يدركون المفهوم الحقيقي، من حيث أنه تتكامل فيه النظرية والتطبيق، مما يعطي في النهاية مخرجات جيدة. وتصميم نظام معلومات لبيانات المؤسسات لتكون بمثابة أداة فعالة تؤدي إلى إمكانية القيام بعملية التنظيم بشكل فعال. كما أوصى بالتنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم سواء كانت الشركة الوطنية للاتصالات، الإقليمية لمدينة انجمينا أو القطاعات التابعة لها، وذلك لعقد دورات على المستويين المحلي والإقليمي من أجل نشر ثقافة التدريب المهني بين أوساط المجتمع.

الكلمات المفتاحية:

التنظيم الإداري ، الأداء الإداري ، المؤسسات العامة ، الإدارة العليا، الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد (سوتيل).

مقدمة:

ان ما شهدته الساحة الدولية خلال العقود الماضية من تسارع لأكبر المنظمات نحو استخدام وتطوير المفاهيم الإدارية وتسخيرها لتحقيق استمراريته ونموها هو أمر يتطلب البحث والتمحيص فيما إذا كانت المنظمات تعمل من خلال آلية تأخذ في الاعتبار هذه المفاهيم وتحرص على تطبيقها. وقد تغيرت النظرة إلي الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، بعد ان تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة وفقا لمستجدات العمل وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، يعتبر التنظيم أحد الوظائف الرئيسية في النشاط الاداري لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها. ويعتبر التطوير التنظيمي ايضا من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوبا لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة؛ لذا يركز التطوير التنظيمي علي التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف ، فالتنظيم ليس بعملية ثابتة

تتوقف على مرحلة التأسيس، بل إنها عملية مستمرة ومتطورة
تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك.

المحور الاول: أساسيات الدراسة:

مشكلة البحث: تحدد مشكلة البحث من خلال عنوانه الذي يتناول التنظيم الإداري واثره على اداء المؤسسات العامة في ظل الدور الوسيط لدعم الادارة العليا.

وتكمن مشكلة البحث ايضاً في قياس الاثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية علي الابداع الإداري في نمط السلطة والقيادة والحوافز والاتصالات التنظيمية والمناخ التنظيمي والتدريب والهيكل التنظيمي. ويتفرع عن هذه المشكلة الأسئلة التالية:

١. ما المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في ضوء مبادئ وأسس التنظيم؟

٢. ما واقع التنظيم الإداري في الشركة الوطنية للاتصالات (مجموعة سوتيل تشاد)؟

Societe des Telecommunications (GROUPE
SOTEL Tchad)

اهمية البحث: للبحث أهمية علمية وعملية كما يلي:

. الأهمية العلمية: تتبع أهمية البحث كونه إضافة جديدة، وقد يكون خلال هذه الفترة الأخيرة أنه قد يغطي موضوعاً شديداً الحيوية للقارئ الذي يرغب في الاطلاع على الكتب والبحوث باللغة العربية، كما يوفر بعض المراجع والمصادر للمكتبة ولطلاب الدراسات العليا.

. الأهمية العملية: يساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالتنظيم الإداري بالشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد، إذا تم تطبيق نتائج وتوصيات هذا البحث؛ ان هذا البحث هو اضافة للبحوث

والدراسات التي تناولت وظيفة التنظيم خصوصاً تلك المتعلقة بدراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات بدولة تشاد، من خلال ما قد يسهم به في اظهار الواقع التنظيمي في هذه الشركة ومعرفة الامكانيات المتاحة التي توفرها ادارتها والاساليب التنظيمية المنبثقة عن ممارستها لاختصاصاتها في ظل الظروف والمتغيرات المختلفة خلال الفترات السابقة. كما ان لهذا البحث اهمية مباشرة من خلال نتائجه وتوصياته التي سيسهم بها في تصحيح العمليات التنظيمية في هذه المؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها تذليل الصعوبات للاستفادة من ادارة شئونها بكفاءة وفعالية. كما انه من جانب آخر يعتبر مصدراً معلوماتياً مهماً تحتاج اليه الشركة لما يحتويه من مؤشرات حول حقيقة واقعها التنظيمي، في مساعدة الباحثين في توفير المراجع والمصادر. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع العملية التنظيمية السائدة، ومدى فعالية التنظيم، وذلك من خلال بعض المؤشرات. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

اهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على الأسس العلمية لعملية التنظيم والاطلاع على الواقع العملي في المؤسسات العامة، وتحليله للوقوف على مدى استخدام الاساليب العلمية، وذلك من خلال دراسة البناء التنظيمي في هذه المؤسسات وتحليل مكوناته وتقسيماته بغرض محاولة تحديد جوانب الضعف التي يعاني منها

لإمكانية معالجتها والوصول الى بعض المقترحات العلمية التي من شأنها الإسهام في تحسين العملية التنظيمية بهذه المؤسسات. وتتخلص أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على واقع التنظيم السائد في المؤسسات العامة والخاصة بالدولة.
2. تطوير أداء المؤسسات عن طريق تبني مبادئ الإدارة والتنظيم الإداري.
3. بيان الأسس والقواعد التي يحدد على أساسها التنظيم الإداري بالشركة الوطنية للاتصالات.
4. تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالتنظيم بالشركة.
5. إلقاء نظرة تاريخية على تطوير الشركة الوطنية للاتصالات (SOTEL).

اسئلة البحث:

- 1- هل يعتبر التنظيم الإداري من الأساليب الأساسية التي تستخدمها الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد (سوتيل).
 - 2- هل يتم اختيار القوى العاملة بالشركة بناء على كفاءة العنصر البشري.
 - 3- هل تهتم الشركة بعملية الإشراف على كل الاعمال الموكلة لكل قسم ويوجد تنسيق كامل بين مختلف الاقسام والادارات.
- فرضيات الدراسة: ان فرضيات هذا البحث تتمثل في الآتي:
- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ودرجة التعقيد.

- ٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ونطاق الاشراف.
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم وتفويض السلطة.
- ٤- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ودعم الادارة العليا.
- ٥- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم واداء المؤسسات .
- ٦- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والكفاءة.
- ٧- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والفعالية.
- ٨- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم وجودة الخدمة.

منهج الدراسة: يعتبر هذا البحث دراسة استطلاعية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على واقع العملية التنظيمية في بعض المؤسسات قياساً بما تشير اليه الاسس العلمية للتنظيم وما توصلت اليه الدراسات المتخصصة حول هذا الموضوع. يبين المنهج المتبع الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الإعداد، وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ويمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ادوات ومصادر البحث: مصادر أولية وثانوية وهي كالتالي:

- 1- المصادر الاولية: وهي عبارة عن الاستبانة والمقابلات الشفهية والملاحظات، استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

2- المصادر الثانوية: الكتب في مجال التخصص، الرسائل، الدوريات، المقالات، المجلات، والمعلومات المؤرشفة، والشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

حدود البحث: الحدود المكانية، البشرية والزمانية وهي:

1- الحدود المكانية: الشركة الوطنية للاتصالات بمدينة انجمينا العاصمة التشادية.

2- الحدود البشرية: الإداريون ورؤساء الاقسام القائمين بعملية التنظيم الإداري بالشركة الوطنية للاتصالات.

الدراسات السابقة: (نموذج)

. دراسة صليحة رقاد: (2014) تحت عنوان: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاهه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري "دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف الجزائر هدفت الدراسة الى التعرف عفى معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كشفت نتائج الدراسة كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الى تطبيق نظام ضمان الجودة، بالإضافة الى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما توصلت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي

على مستوى الوزارة الوصية، والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

. دراسة وافية صحراوي، (2013م) تحت عنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الجامعة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، هدفت الدراسة الى الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الجامعة الجزائرية، توصلت الى أن القيم التنظيمية المكونة للثقافة لدى الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة وبالقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الجامعة الى تمسك أعضائها بقيم مشتركة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الى تطبيق نظام ضمان الجودة، بالإضافة الى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما توصلت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة والمتعلق بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية، والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من

عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة وفعالية الذات لدى الجامعة الجزائرية.

. دراسة احمد بخيت سالم العدوانى،(2012) تحت عنوان: ادارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج -إمكانية التطبيق ، دراسة ميدانية على المدارس السعودية بالجزائر والمغرب وجيبوتي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج، والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها، وشملت عينة الدراسة مدرء المدارس الثلاثة وهي: المغرب، جيبوتي والجزائر، بالإضافة للوكلاء والمعلمين، وعددهم ،141وقد استخلصت الدراسة الى النتائج التالية: أسلوب إدارة المدرسة السعودية لا يتماشى والجودة الشاملة لوجود ازدواجية في الإدارة العليا، وعدم انسجام نظام المدرسة في المدارس للطرق والأساليب التي تتبناها، وعدم وجود مختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى الفشل.

. دراسة سارة عبدالله سعد المنقاش: (2012) بعنوان: التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، دكتوراه جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، الرياض المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة الى تحليل واقع التنظيم الاداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الاداري للتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجهه وانعكاسات تلك المشكلات على الأداء الإداري في تلك المراكز،

وتقديم الحلول المقترحة التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات، ولتحقيق هذه الاهداف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل التنظيم الاداري لمراكز الطالبات بما فيه من هياكل تنظيمية وتوصيف وظيفي لعميداته ولوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات واجراءات العمل، وكانت ابرز نتائج الدراسة هي:- عدم وجود تنظيم اداري موحد لمراكز الطالبات. كما انها تخضع للتنظيم البيروقراطي فهياكلها التنظيمية رأسية وتكثر فيها المستويات الادارية.- تعتبر مراكز الطالبات وحدات ادارية واكاديمية فرعية للوحدات الرئيسية في اقسام الطلاب وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية مثل تعدد الرؤساء، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للعميدات، وطول الهياكل التنظيمية، وضعف منظومة الاتصالات وتعقد اجراءات العمل، وسيطرة ادارة الجامعة على الوارد، وعدم وجود ادلة تنظيمية معتمدة تصف الوظائف وارتباطها التنظيمي بالوحدات الادارية التابعة لها. - انعكست المشكلات التنظيمية في مراكز الطالبات على ادائها الاداري مثل طول اجراءات العمل، وصعوبة التنسيق، وظهور المشاحنات والصراعات، وتأخر المعاملات، وتخط المستويات الادارية، ومركزية عملية صنع القرار والتخطيط في الادارة العليا للجامعة، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات. وللتغلب على تلك المشكلات تم تقديم بعض الحلول المقترحة التي يمكن ان تساعد التنظيم الاداري في مراكز الطالبات على تحقيق اهدافه، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات.

. دراسة عبدالرحيم عباس:(2011) هدفت الدراسة الى التعرف على التنظيم الاداري واثره في الاجهزة الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم والتكنولوجيا كدراسة حالة التي تطرق فيها الباحث الى تأسيس وهيكله الوزارة وإجازة الهياكل التشريعية والتنفيذية والتطرق الى الوصف الوظيفي وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي بجانب المنهج التاريخي، كما الرجوع الى المصادر الثانوية والاولية من اجل اربط والوصول اري نتائج الدراسة، وكان اهم نتائج هذه الدراسة أن وجود الوصف الوظيفي في وزارة التعليم والتكنولوجيا، يساعد في تحديد الاختصاصات والمهام، كما توصلت النتائج الى ان تطبيق التنظيم الاداري يؤثر في اداء وزارة التعليم والتكنولوجيا، وقد خلصت الدراسة الى توصيات أهمها: اشراك الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية لأن في هذه العملية مردوداً إيجابياً في تطور الادارة وتجويد الاداء الوظيفي، وكذلك اوصت الدراسة بضرورة وجود هرم وظيفي واضح يحدد مهام وسلطات واختصاصات الموظفين ويمنع من التضارب في الاداء والادوار.

. دراسة عطية طاوي(2011) :تناولت هذه الدراسة تحليل اثر محددات الهيكل التنظيمي على اداء الادارة المدرسية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم اعدادها لهذه الغاية ووزعت على مجتمع الدراسة ثم جمعت البيانات ونماذج اراء التحليل الاحصائي (spss) عليها حيث اظهرت النتائج ان وزن ودرجة تأثير المحددات التكنولوجية احتلت المرتبة الاولى في تأثيرها على الاداء المدرسي كما احتلت المحددات

التنظيمية المرتبة الثانية وتليها المحددات الاجتماعية في المرتبة الثالثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري: يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها، ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة. وعرف البعض مفهوم التنظيم بأنه: نموذج التنمية الذي يستطيع من خلاله أفراد المجتمع تنمية أنفسهم ومؤسساتهم بالطريقة التي تجعلهم قادرين على تعبئة مواردهم لإحداث تحسين مستمر لنوعية الحياة التي يعيشونها بمختلف جوانبها، أي هي تنمية اجتماعية اقتصادية سياسية ثقافية بيئية تعتمد على عوامل اجتماعية مؤسسية. ويعرفها أحمد عبد الفتاح ناجي بأنها: وضع البرامج الإنمائية التي تحقق هدف إشباع الحاجات الإنسانية دون الاعتداء على الموارد الطبيعية، مع الأخذ في الاعتبار عدم الإخلال بمعايير العدالة والمساواة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بين الأجيال مفهوم التطوير التنظيمي: هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

والتكنولوجية والمعلوماتية. وقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصا بعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات؛ مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقا لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي؛ لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمرا مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي، إضافة إلى المهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية التشغيلية ويعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل.¹

كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة لذا يركز التطوير التنظيمي علي التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع

1- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها.

وترتكز التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر أساسية هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة لذلك، فإن أي برنامج ناجح لابد له أن يحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، ونسبة للانفجار السكاني تعاضمت احتياجات وخدمات، وتعاضمت تطلعاتهم للمزيد، فقد أدى ذلك الشيء إلى اختلال العلاقة المتوازنة بين الإنسان والبيئة.¹ والتي تعتبر بمثابة خطة عمل عالمية، والتي تحاول إيجاد علاج لأكثر المشاكل العالمية إلحاحاً كما تهدف أيضاً إلى إعداد العالم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، حيث أنها تعبر عن توافق الآراء العالمية والالتزام السياسي على أعلى مستوى، بشأن التعاون لإدارة شؤون البيئة والمجتمع العالمي. ومن ثم فإن التنمية المستدامة قامت على حقيقة مؤداها أن التنمية لا يجب أن تتجاوز الممكن بيئياً، هذا بالإضافة إلى ضرورة تكامل البعد البيئي والبعد الإنساني والبعد التكنولوجي في إحداث عملية التنمية، وعليه فإنها أي التنمية المستدامة- تسعى إلى تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي، وتسهم تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والارتقاء في كل نظام من الأنظمة الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية دون أن يتم التركيز على نظام منها على حساب الأنظمة الأخرى.

1 - شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف،

ثانياً: تعريف التنظيم الإداري: عرف هنري فاييل (بأنه) إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تادية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ويستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض وتتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو:¹. الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.²

- تحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

- تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز أعمالهم

ثالثاً: أهمية التنظيم الإداري: للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المنظمة وتأتي أهميته من حيث إنه يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص- فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وكفاءة- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر كلا موحداً ومنسجماً.

1 - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص 184

2 - عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها،

دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٨١.

- يراقب التنظيم فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها
- رابعاً : أهداف التنظيم الإداري: لأي تنظيم أهداف يقوم لأجلها لتحقيقها وحدد بعض العلماء هذه الأهداف في الآتي:
- يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال.
 - يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
 - تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.
 - تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة. أنواع التنظيم الإداري ومبادئه: ¹
- يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من المراحل الإدارية يجب على الإدارة الاهتمام به ومعرفة أنواعه وأسبابه وإيجابياته وسلبياته، ومبادئه.
- أولاً: أنواع التنظيم الإداري: يوجد نوعان من التنظيم هما:
- التنظيم الإداري الرسمي:** عرف بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وبين

1 - عمر أحمد عثمان المقلي: مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 273.

لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوى السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإداراتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفتياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاء في تحقيق أهداف المنظمة.¹

التنظيم الإداري غير الرسمي: عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية: أي أنها تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتداءً بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة ولقد ذكر الأستاذ مدني عبد القادر أن من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي: العوامل الاجتماعية: وهي تتمثل في الحاجة للإشباع الاجتماعي فكلما كان التنظيم يميل إلى حد كبير إلى الرسميات يشجع ذلك على قيام التنظيم غير الرسمي ويمكن للإدارة أن تستغل التنظيم غير الرسمي

1 - زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009، ص152

لتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى الضغوط على العاملين الروتين والتكرار والبيئة الخاصة بالعمل.

الهيكل التنظيمي. ان هناك اتفاقاً تاماً بين الكتاب والباحثين فيما يتعلق بمضمون الهيكل التنظيمي، ورغم ذلك فإنهم يختلفون في تعريف هذا المصطلح، فمن ناحية أخرى عرفه الكتاب بأنه وسيلة المنظمة في تحقيق اهدافها، ومن ناحية أخرى وكيفية توزيع الانشطة والمسئوليات أما التعريف الأكثر تفضيلاً هو: ان جميع المنظمات يجب ان تتحوط لضمان انتظام واستمرار الانشطة الموجهة لتحقيق اهدافها، وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الاعمال والاشراف والتنسيق، وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث ان هذه الانشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق، لذلك فإن المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة، ان التعاريف السابقة رغم تباينها الا انها تبرز خاصيتين أساسيتين للهيكل التنظيمي:

1- ان العمل المطلوب انجازه يتم تقسيمه، ثم يعاد تجميعه في التكوين التنظيمي.

2- ان رئيس كل من المجموعات المكونة لا بد ان يتعامل مع رئيس أعلى كي يمكن تحقيق المستوى المطلوب من التنسيق، كما ان عدد المجموعات التي ترفع تقاريرها الى الرئيس الاعلى تأخذ نفس النمط التنظيمي الذي تم على أساسه تنظيم العمل. من وجهة نظر الرئيس الاعلى فإن عدد المجموعات المكونة والواجب التنسيق بينها، أو بمعنى آخر تنسيق ادارتها، يطلق عليه اصطلاح نطاق الاشراف.

والهيكل التنظيمي عبارة عن اطار يحدد الادارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق اهداف المنظمة. يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرف بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: ادارة يوصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقيده وسميته ومركزيته. ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق. ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والاجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين. أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الادارية العليا.

اهمية الهيكل التنظيمي: رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم اجمعوا على أهميته بالنسبة للمؤسسة؛ وتكمن هذه الأهمية في كونه وسيلة واداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وتخصيص يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام تخصيص الموارد اللازمة ويساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات

المؤسسة؛ يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفايدي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛ يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة؛ يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية؛ يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص الفعل، لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة ا وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ابعاد الهيكل التنظيمي: هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته. و هناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي فنجد منها مثلا: المكون الإداري؛ التمايز أو الاختلاف؛ نطاق الإشراف؛ المركزية؛ الرسمية؛ التخصص؛ التعقيد؛ التكامل؛ المعيارية أو التتميط؛ تفويض الصلاحيات؛ الاحتراف والمهنية. إلا أن الأبعاد الثلاثة التالية: المركزية، الرسمية، التعقيد تعد جوهر الهيكل التنظيمي و تحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التعقيد: يشير التعقيد الهيكلي إلى: "كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها فتقسيم العمل والمستويات

التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية وتشتتها ما هي إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد التنظيم وبما أن المؤسسات تتفاوت فيما بينهما في درجة التعقيد، ونظرا لوجود اختلافات كبيرة داخل المؤسسة نفسها، فإن مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسة، وفهم متغير التعقيد ندرس عناصره الأساسية والتي تتمثل في .

التمايز الأفقي: يشير التمايز الأفقي إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجه الفرد لكي يلتحق القسم أو ذاك، ويمكن التعبير عنه أيضا بتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة، وي طرح التمايز الكبير مشاكل في الاتصال والتنسيق ويجعل المؤسسة أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد، ويقاس هذا التمايز بعدد الأقسام والوحدات التنظيمية الموجودة في كل مستوى تنظيمي وعدد التخصصات المطلوبة ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لكل وحدة، ونجد هذا النوع من التمايز خاصة في:

المؤسسات ذات النشاطات الواسعة والتي يطلب زبائنها خدمات مختلفة، فتقوم المؤسسة بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة تشرف عليها عمالة متخصصة؛

المؤسسات التي يكون نشاطها مركز وغير متناثر وحجمها كبير، فتقوم بتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة جدا تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

التمايز العمودي: يشير التمايز العمودي أو الرأسي إلى عمق الهيكل التنظيمي، وهو يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وما يعكسه كل مستوى تنظيمي من اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية، وكانت هناك مواصفات مختلفة لشغل المناصب في هذه المستويات كلما أشار هذا إلى وجود تمايز تنظيمي، والذي قد يكون له تأثير سلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات وتسايرها صعوبة في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي ويتأثر التمايز العمودي بعدة متغيرات من أهمها التمايز الأفقي، إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيقه. ونطاق الإشراف الذي يعبر عن عدد العمال الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بفاعلية، وهو يؤثر في تحديد طبيعة الهيكلة فكلما كان نطاق الإشراف صغير كلما كانت الهيكلة طويلة وبالتالي زادت درجة التمايز العمودي.

التمايز الجغرافي: يعتبر التشتت الجغرافي إحدى العناصر الأساسية في تحديد مستوى تعقيد المؤسسة. ويقصد به: انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة ويمكن أن يحتوي بدوره على التمايزين السابقين، الأفقي والعمودي، عن طرق فصل مراكز السلطة أو المهام. وتعتبر عدد الوحدات وفروع المؤسسة في المناطق والمواقع المختلفة ونسبة العاملين فيها والمسافات بينها مؤشراً لدرجة التشتت الجغرافي.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الخاضعين لشركة الاتصالات الوطنية بجمهورية تشاد والبالغ عددهم (100) فرد، اختار الباحث عينة بسيطة مكونة من (80) لتمثيل المجتمع، تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء المعالجات الإحصائية والتحقق من فرضيات البحث، وذلك بالاعتماد على التكرارات لكل إجابة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مدى وجود علاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. توصل الباحث لعدد من النتائج منها: صحة فرضيات البحث. أثبتت الدراسة صحة جميع فرضيات البحث. تبين من الدراسة ان نسبة الذكور بلغت 85% في حين ان نسبة الاناث هي 15%. لا توجد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات. عدم وجود ادارة لتخطيط القوى العاملة مع قلة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم الاداري سواء كانت في الشركة الوطنية للاتصالات بالعاصمة أنجمينا والفروع التابعة لها.

الخاتمة:

أولاً: نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن واقع التنظيم الاداري لشركة الاتصال المتمثلة في الإنترنت والبريد الإلكتروني بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة

يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات.

أظهرت الدراسة أن أكثر الاتصال استخداماً البنوك والمؤسسات التجارية بالدولة التشادية، الاتصال الإلكتروني، الفاكس، الهاتف الجوال، أما وسائل الاتصال متوسطة الاستخدام مثل الهاتف الثابت، توتير، الفيديوكونفراس بينما كانت تقنيات الاتصال قليلة الاستخدام فيسبوك، الو أتساب. أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات، وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال متمثلة في قلة تقنيات الاتصال، انخفاض مستوى تدريب العاملين عليها، عدم توفر الكفاءات المؤهلة، عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال تليها المعوقات الشخصية المتمثلة في القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء، سوء العلاقات مع العاملين، الاتجاهات السلبية للأفراد الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء ، عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء، ضعف التعبير والنبرة الصوت ومخارج الكلمات، ثم المعوقات التنظيمية المتمثلة في قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً، عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ضغط العمل المتزايد، تعدد المستويات الإدارية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى المستوى الوظيفي.

ثانياً:التوصيات: بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكور يمكن إعطاء التوصيات التالية: تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة للتنفيذ في مجال تقنيات الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات. نشر الوعي التقني بين العاملين في البنوك التجارية واستغلال التقنية الحالية الموجودة في البنوك في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي البنوك التجارية فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات. تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة. توفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال. ضرورة الاهتمام بشبكة الإنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات. البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون كفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات المتعلقة بالتقنية المستخدمة والمعوقات الشخصية والتنظيمية. العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتدة، وخلق جو

من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإدارة. استناداً إلى ما توصل إليه هذا البحث من نتائج مؤكدة قد عكست في مجملها الظروف الحالية لمجتمع الدراسة والممارسات الإدارية على مختلف المستويات وتأثيرها على كفاءة الأداء باعتبارها ان هذه النتائج هي مادة حية من وجهة نظر الباحث يمكن صياغتها في شكل توصيات قد تسهم في التغلب على ما أظهره هذا البحث من معوقات وتعمل على تطوير البرامج التنموية في الدولة التشادية. هذا وقد اعتمد الباحث مخاطبة الإدارة العليا لزيادة فاعليتها في تحسين السمات الشخصية لأفراد التنظيم وتطوير مهاراتهم وممارساتهم الإدارية، كذلك تحسين الأطار العام للمؤسسة وتطوير بنيتها التنظيمية، وقد اعتمد الباحث تبويب هذه التوصيات وفقاً لموضوعات البحث على النحو التالي:

أولاً: تحسين خصائص مديري الإدارات وتطوير ممارساتهم الإدارية. يرى الباحث ان تحسين خصائص مديري الإدارات وتطوير ممارساتهم الإدارية يمكن ان يتحقق من خلال ما يلي:

أ. رفع مستوى الكفاءات الإدارية مادياً ومعنوياً، والتقيد بالوصف والتوصيف الوظيفي وزيادة فرص ترشيحهم لتقلد المناصب الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم، والدفع بذوي التخصصات الإدارية والتنظيمية للوظائف القيادية القادرة على تحسين الأداء واستحداث الأساليب التنظيمية الفعالة. - تكثيف الدورات التدريبية لأفراد التنظيم وزيادة الاهتمام بالتدريب المتخصص لرفع كفاءة الأداء الإداري والفني، وإظهار أنشطة المؤسسة أكثر جاهزية أمام الظروف والمستجدات.

ب. زيادة الوعي بين افراد التنظيم من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الاجتماعات والندوات المتتالية وتقديم البرامج التثقيفية وتوفير المعدات اللازم الي تزيد من تفهم معرفة التنظيم لظروف المؤسسة ومعاشية واقها وكيفية القيام بدورهم ووظائفهم بصورة افضل، وزيادة وعيهم لأهمية العمليات الرقابية والإشرافية المستمرة.

ث. زيادة تنسيق جهود افراد التنظيم بالكيفية التي تحقق تكاملها ودعم ترابطها وتوجيهها من خلال علاقات قائمة على اساس المصالح المشتركة للفرد المؤسسة نحو تحقيق الاهداف.

ج. محاربة الظواهر الهدامة التي تفشت في المجتمع والتي تبعث في الافراد عدم الرضا الوظيفي وعلى رأسها الوساطة والمحسوبية، وذلك من خلال التحليل والدراسة وإيجاد الحلول التي ترضي الموظف والمجتمع ككل.

ح. تكثيف الجهود لخلق مصادر تمويل متجددة، لتوفير مستلزمات التشغيل ومتطلبات العمل، وسداد المرتبات في مواعيدها، وتفعيل دور الحوافز والمكافئات التشجيعية لتحسين واقع العملية الانتاجية وتجديد النشاط.

ثانياً: تحسين الاطار العام للمؤسسة وتطوير بنيتها التنظيمية من خلال ما يلي:

أ. اتباع الاساليب العملية للتنظيم، سواء المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو بالتوصيف الوظيفي أو بإعداد اللوائح والتي تكفل تحسين طرق العمل وتسهيل الاشراف وتحقيق التخصص وتضمن تنفيذ سياسات العمل وتحدد العلاقات بين الانشطة وتحد من الازدواج الوظيفي

والاسراف في الوقت والجهد. كما تسهم في زيادة حيوية التنظيم وفعاليته في تحقيق الاهداف.

ب. رسم خطوط اتصال فعالة، تمكن من نقل البيانات والمعلومات بين الانشطة المختلفة بسرعة واقتدار، وتزيد من تفهم مراحل العمل واستيعاب اساليبه لدى افراد التنظيم.

ت. إعادة تصميم العمل، بما يكفل التوافق بين حجم المسؤوليات والزمن المخصص للتنفيذ والحد من التكاليف الادارية التي لا ترتبط بالمهام وبصميم العمل والتي تثقل كاهل الموظف كالعامل في اللجان التي تتعلق بالخبرة والتكليفات بأعمال أخرى.

ث. إعادة تقييم المردود المادي والمعنوي للموظف من خلال ادائه لعمله وانصافه بما يكفل رفع معنوياته ويحقق ذاته والإيفاء بجميع حقوقه المادي في مواعيدها خصوصاً المرتبات والمكافآت.

ج. جدية العمل باللوائح النافذة وتعميم تنفيذها دون تمييز. واتخاذ مواقف أكثر حزماً مع المتقاعسين من خلال المساك القانونية المشار اليها في لائحة الجزاءات، اضافة الى انصاف القدرات الابداعية الخلاقة في المؤسسة.

ح. اعتماد المفاهيم التنظيمية كمؤشرات فعالة في تحقيق مستوى افضل دائماً للمؤسسة، خصوصاً مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ووحدة الامر تفويض السلطة، ووحدة الهدف، ومرونة التنظيم.

خ. تعريف افراد التنظيم بواجباتهم، وتحديد علاقة وظائفهم بالوظائف الاخرى في التنظيم درءاً للتفسيرات الشخصية الخاطئة احياناً

والمقصرة غالباً حيث يتم تحديد هذه الواجبات الوظيفية بدقة، وتحديد اختصاصات كل فرد وعلاقته الرسمية بالأفراد الآخرين في التنظيم داخل المؤسسة.

د. تفويض السلطة بقدر المسؤولية المناطة بالمرؤوس، وفي الحدود التي تمكنه من اداء عمله، فالتفويض يجب ان يكون ضروري للقيام بالواجبات وفي حدودها، على ان تخضع دائماً للرقابة والمتابعة المستمرة، حتى تتكشف شخصية المرؤوس وكيفية استخدامه لسلطاته، وقدرته على تنفيذ الاعمال من خلالها.

ذ. الحد من تفرد بعض القيادات في تسيير اداراتها، مشاركة المرؤوس في صنع القرار الاداري المتعلق بعمله، واحترام التسلسل الوظيفي عند تنفيذ الاعمال وعند اصدار الاوامر والتعليمات، وذلك منعاً للازدواج الوظيفي، ودرءاً للاحتكاك والتضارب في المسؤولية.

ر. استخدام جهاز تنظيمي متخصص في المؤسسة كوحدة استشارية توجيهية، تسهم في تشكيل امكانيات المؤسسة المادية البشرية والتكنولوجية بطريقة تجعل اهدافها واقعا ملموساً تجسد أفضل الاساليب التنظيمية المختارة التي تعايش امكانيات المؤسسة وظروفها. كما تسهم في الحد من الظواهر السلبية في المؤسسة من خلال متابعتها المستمرة وتحليل دراسة ابعادها ومدى تأصلها في المؤسسة لاقتراح أفضل الحلول لمعالجتها. كما تسهم في تقديم المشورة والنصح لأفراد التنظيم.

وثمة مجموعة من التوصيات: يمكن أن يضعها الباحث بين يدي المسؤولين المعنيين بأمور التقييم عسى أن يكون لها صدى وتجد

أذن صاغية في تحقيق عملية تقييم الأداء. ولتقييم أداء المؤسسات وتطويرها وتحسينها نقاط نجلها فيما يلي:

أ. ان يتم إعداد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات، وذلك اعتمادا على نموذج من المعايير مع التزام جميع فئات العاملين بالإدارات والأقسام لتنفيذ برنامج التقييم.

ب. أن يتم تحديد أهداف السياسة للفة المراد تقييمها، أو وجود قائمة معلنة بالأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها، مع ضرورة الإعداد الجيد للأفراد المجتمع لمهمة التقييم، وبحيث يدركون المفهوم الحقيقي، من حيث إنه تتكامل فيه النظرية والتطبيق، مما يعطي في النهاية مخرجات جيدة. نشر

ت. تصميم نظام معلومات لبيانات المؤسسات لتكون بمثابة أداة فعالة تؤدي إلى إمكانية القيام بعملية التنظيم بشكل فعال.

ث. ضرورة وجود إدارة لتخطيط القوى العاملة لا حكام التنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم سواء كانت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أو الأقسام الإقليمية لمدينة أنجينا والمتفشيات التابعة لها، وذلك لعقد دورات على المستويين المحلي والإقليمي من أجل ثقافة التدريب المهني بين أوساط المجتمع.

قائمة المراجع:

- 1- موسى محمد الكردي: ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري، ندوة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004م، ص 1
- 2- ثابت عبدالرحمن إدريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001م، ص، 374
- 3- موسى محمد الكردي: ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري، ندوة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004م، ص 1
- 4- ثابت عبدالرحمن إدريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001م، ص، 374
- 5- شاکر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 311
- 6- خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٢٩.
- 7- عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٨١.
- 8- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص 184
- 9- عمر أحمد عثمان المقلي: مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 273.

- 10- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم (السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009، ص152
- 11- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص 128
- 12- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002 ص 159
- 13- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الإسكندرية، الدار الجامعية ٢٠٠٥م ، ص 210
- 14- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: المطبعة الجامعية، 2007 ص 289.
- 15- فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٦م، ص. ١١١.
- 16- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، ١٩٩٣م، ص ، 456،