

الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة  
**Organizational effectiveness in light of modern administrative trends**

د. سومية سعال

مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة الاغواط(الجزائر)

**ملخص:**

تطرقنا في هذا المقال بعنوان الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة إلى اهم المحكات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسيرى الى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق العالمي بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الفاعلية التنظيمية - تطوير الكفاءات - الادارة الحديث.

**Abstract :**

in this article, we discussed the organizational effectiveness under modern administrative approaches to the most important criteria that govern the regulatory phenomenon in an organizational context characterized by change from one type to another, in light of the competition which is characterized by openness to the global market economy in order to achieve organizational effectiveness.

**Keywords:** Organizational effectiveness - Competency development - Modern management

**I- تمهيد :**

يعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفاعلية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم أن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية ومعلومات حتى تصبح ذات كفاءة و فعالية عالية

**1. تعريف الفاعلية:**

استخدم كل من المختصين الباحثين في الإدارة و التنظيم تعريفات عديدة لفاعلية المنظمة وقد اختلفت هذه التعريفات وفقاً للمعايير التي قيست بواسطتها الفاعلية التنظيمية وهنا سنقوم باستعراض أكثر من تعريف بهدف الوصول إلى صورة واضحة حول ماهية ومفهوم الفاعلية التنظيمية:

تعرف على انها : " استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية".

كذلك يعتبرها ETZIONI على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين"

(السالم:2008،ص،48)

أن هناك أنماطا تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيره والمدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب. (بن نوار: 2005، ص، 273)

و من خلال التعاريف السابقة الذكر نرى أن العلماء و الباحثين حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الفاعلية باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي وعليه نرى أن هذا الاختلاف في التعاريف راجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات التي تناولت هذه الأخيرة، إذ أن هناك مزج بين مفهوم الفاعلية والكفاءة والبعض ربطها بطريقة تحقيق الأهداف .

#### - العلاقة بين الكفاءة والفاعلية:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة! أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكاليف عالية، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف. (حسن: 2006، ص، 110)

#### 2. مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

##### (1) المداخل التقليدية في قياس الفاعلية :

##### 1.1 مداخل موارد النظام: Resource Bades Approche :

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات Input في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفقا لهذا المدخل أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد نادرة أو ذات قيمة valables ويعتمد هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة و المعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة و ذلك من خلال: (Malarewicz:2000,p,19)

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية .
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

##### 2.1 مداخل العمليات الداخلية: Internal Process approche:

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة و عدم وجود معوقات، وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، أن العنصر الهام في الفاعلية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد. (منير: 2006، ص، 30).

##### (2) مداخل الأهداف:

يعتبر من بين أكثر المداخل شيوعا و استخداما في قيام الفاعلية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفاعلية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا المدخل يقوم الفاعلية على أساس موازنة الأهداف

المتحققة مع المخطط لها . كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات, ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد. ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية من مؤثرات لقياس فاعلية المنظمة بالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس .

ومن المشاكل التي يواجهها هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية ما يلي :

- أ. تعدد الأهداف التنظيمية : وفي بعض الأحيان, مما يجعل قياس الفاعلية مؤشر وحيد يعتبر أمر غير مقبول، ويتطلب تقييم فاعلية المنظمات في هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار العديد من الأهداف في نفس الوقت .
  - ب. صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي: وخاصة في المنظمات غير الهادفة للربح أو الحكومية.
  - ج. عدم الإجماع أو الاتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- (حسن: 2006، ص، 105 )

## 2) مجموعة المداخل المعاصرة في قياس الفاعلية :

### 1.2 مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة The Competing – Values approche

ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع, إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر.

إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم. لذلك لا بد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة عملها. (القيروتي: 2000، ص، 96)

### 2.2 مدخل القيم التنافسية : The Competing – Values Approach

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وماهي الرغبات أو القيم التي تفضلها وليس غريبا إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج ، أو مدير التسويق أو مدير الأفراد وهكذا, ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض, لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن القيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد العامل و رغباته. (Quine:2009,p,142)

يمكننا القول أن للفاعلية التنظيمية نوعين من المداخل مداخل تقليدية و مداخل معاصرة وإنما طبيعة الأهداف التنظيمية و نمط المناخ التنظيمي السائد يحددان المدخل المناسب من أجل صياغة رسالة المنظمة و تجسيد الخطط و الاستراتيجيات بالشكل المطلوب.

### 3. المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية:

-الفاعلية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف و النتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة .

-الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمه الإنتاج وفقا لمقاييس نقدية أو مادية.

- الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة ، الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة .

- الربحية: وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة .
- الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.
- الحوادث: وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار.
- الغياب: وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن مكان عملهم لأسباب عديدة.
- دوران العمل: ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم من وظيفة لأخرى أو مؤسسة لأخرى.
- الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي .
- الحوافز: وهي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم.
- المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديًا على سلوك العاملين.
- الرقابة: وهي آلية للضبط السلوكي العام فرديًا وتنظيميًا ومجتمعيًا. (حسن: 2006، ص، 118)
- تحقيق التماسك: التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة الاتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة. (عون الله: 1987، ص، 48)
- التخطيط وتحديد الأهداف بدقة .
- يتبناها الأفراد في التنظيم بحيث تشكل نظامًا موحدًا و متكاملًا ومنسجمًا ذاتيًا.
- مهارات التفاعل الإداري: مجموعة القدرات والخصائص السلوكية والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهارات المحددة . (عبوي: 2006، ص، 38)
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: التي تتمثل في المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهام المحددة .
- التقييم الخارجي: والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات . (الذنيبات : 1969، ص، 16)
- الجاهزية: و تتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف .
- قيمة الموارد البشرية: أي إدراك المنظمة لموجوداتها البشرية وتميزها وتميئتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة .
- التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الإنجاز والأداء الفردي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعيارًا للتقدير والحوافز والقرارات.
- المهارات الشخصية الإدارية: وتشير إلى المهارات التي يمتلكها المدراء عند تعاملهم مع المشرفين والتابعين والزملاء في المنظمة . (حسن : 2006، ص، 119-120) .

#### 4. صور الفعالية التنظيمية:

- 1) الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:
  - درجة تحقيق الأهداف.
  - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها.

- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة .
- (2) الصورة الاجتماعية: و هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:
  - المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة. ( سويسبي:2004, ص, 44)
- (3) الصورة التنظيمية: و هي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ الصور التالية:
  - احترام الهيكل الرسمية، و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، و التي تختلف عن الهيكل الفعلية و التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
  - العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به و أهداف خاصة به، و يمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
  - نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
  - مرونة الهيكل: و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها. (القيروتي:2006, ص, 42)

## 5. مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيئات التي تعمل فيها وتعدد أنماط التكنولوجيا التي يمكن استخدامها وتفاوت المنظمات في دورة حياتها، توجد العديد من المداخل لقياس الفاعلية التنظيمية، ويمكن تصنيف هذه المداخل على مجموعتين هما:

### 1. النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المخصصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المخصصين في مجال التقسيم إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

### 2. النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بمحدودية الحركة.

### 3. النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

- لكن ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات رأسية، أفقية، دائرية.

### 4. النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو

التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءاً منه.

### 6. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

تتحقق الفاعلية التنظيمية لما يكون ما يجب القيام به و يتم كما يلزم ومن طرف الشخص المناسب , وفي المكان

المناسب مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الوقت . (Duncan:1990,p,30)

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

1. اللامركزية والنفيوض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبك و شركائهم مثالا مهما، فهما تقرضان " الإدارة بالأهداف " Sears Roebuk and Company وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2. توسيع العمل: تشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

3. التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية، الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (تاويريريت: 2006 ص.165)

تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف. (تاويريريت.2006.ص.166)

أنماط الفاعلية التنظيمية.

## 7. العوامل المؤثرة في قياس الفاعلية:

### 1.7 العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي المتعلقة بالمباني، الآلات، الأدوات، المعدات، ظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين و استراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي كما ترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

### 2.7 العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

### 3.7 العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت و المكان المناسبين وبالسعر الملائم، إذ تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها. (القيروتي:2008،ص،333)

### 4.7 نمط تنظيم الموارد :

من رواد هذا النمط نجد "تانبوم" TANNENBAUM " ورجور غوبلوس " ينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها " بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى "وبموجب هذا النمط فان الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية .

وبما أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.

## 8. انماط الفاعلية التنظيمية

### 1.8 نمط العمليات الإدارية :

يتم تقييم الفعالية التنظيمية ضمن هذا النمط ، من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفؤ للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار، التخطيط والموازنة، وقد اهتم بهذا النمط كل من سيرت ومارج " MARCH" و" CYRT".

### 2.8 نمط المساومة أو رضا المشارك :

يرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، إذا فهي تستعمل الأفراد كإطار مرجعي رئيسي وتركز على تقديرات الفرد أو المجموعة تصورا لهذا النمط بعد BARANARD حول نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة، وقد وضع الباحث تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز ، "الأفراد يؤديون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، مساهمة كل واحد في تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي للآخرين " اعتبر برنارد دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محدداً جوهرية، حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا .  
فإنه لم ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم حوافز أو عوائد مجزية لهم مقابل ذلك. (بضياف: 2010،ص،18)

### 3.8 ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذا النمط نذكر :

- تتكون للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها و إن اندماج الأفراد في المنظمات يمكن أن يكون اقتراحي، حسابي أو أخلاقي، هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كما يحتمل أن بعض العمال لا يعون أو يدركون الأهداف الرسمية أو الإجرائية.  
- إن التركيز على فائدة الأفراد دون المنظمة يجعل التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل أو نشاطات أجزائها، وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفتقد حقيقة إلى المخرجات التنظيمية التي تلعب دورا في المجتمع.

### 4.8 نمط التطور التنظيمي:

ينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات، وقد تبنى هذا المذهب ماك ريجور عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعالة وغير الفعالة وهو ما تم تصنيفه ضمن MAC GREGOR وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل من ليكرت " Y " ونظري "X" أطلق عليه بنظرية في نمط التطور التنظيمي، وقد قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن " BLAK " و " LIKERT " نمطين أحدهم سلطوي والآخر مشاركاتي، وإن النظام السلطوي هو نظام مبني على الاستغلال، بينما النظام المشاركاتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم. إن هذا التناول يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية واكتفى فقط بدراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمات، رغم أن الدراسات فيما بعد أثبتت عكس ذلك . (بضياف: 2010،ص،19).

**9. أهمية الفاعلية التنظيمية.**

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد ، فالمنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور ، ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة - أو جمهورها - عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفاعلية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أكمل وجه ، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت تأدية رسالتها تكون فاعليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه. (أبو قحف:1995،ص27).

**الخلاصة:**

مما سبق يتضح لنا أن الفاعلية التنظيمية من أهم أدوات التحديث والتطوير ، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة وهذه العملية تأخذ بعين الاعتبار حدود الفاعلية والابتكار ، والشروط الموضوعية والذاتية للأداء ، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار منطق التسيير وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ومستوى الثقة والحرية في تقدير الأشياء وتحسين الأداء .

و عليه يمكننا القول انه إذا أرادت المؤسسات تحقيق البقاء و الاستمرار في المجتمع الحديث و في ظل التغييرات و التحديات السريعة ينبغي عليها مواجهة ذلك، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها النمو والتقدم والحفاظ على مكانتها في سوق العمل.

**- قائمة المراجع:****- المراجع العربية:**

- 1) حريم حسن، (2006) ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر،عمان.
- 2) سلمان العميان محمود، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 3) قاسم القيروتي محمد، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 4) محمد حريم حسن، (2006) تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5) منير عبوي زيد، (2006) ، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- 6) منير عبوي زيد، (2007) ، إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- الرسائل العلمية:
- 7) بن نوار صالح، (2005)، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع التنموية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة.

8) بوضياف عادل، (2010)، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.

9) تاويريت نور الدين، (2006)، قياس الفاعلية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه، علم النفس تنظيم وعمل، جامعه محمود منتوري، قسنطينة.

10) السويسي عبد الوهاب، (2004)، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

#### الدوريات والمجلات:

11) عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.

12) محمد محمود الذنبيات، (2004)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الأردن، العدد، 11

#### كتب باللغة الأجنبية :

13) Cohen Eric , (2002) : Dictionnaire de gestion, éd la découverte, éd ravan , Paris .

14) Desreumaux Patric ,(1992) : introduction à la gestion des entreprises, éd Armand colin, paris.

15) Duncan w ,(2004) : les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de l Américain par Monique Sperry ,Ed afinor gestion ,Paris.