

# الفعالية والالفاعلية في التنظيم

## الأستاذ طوير لخصر

### جامعة الجلفة

تمهيد :

إن من اهم المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يرتكز عليها هو موضوع الفعالية في التنظيم، والتي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى اليوم ، رغم وجود خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى كثير من المفكرين. ذلك أن البحث في طرق وأساليب التنظيم يجرنا إلى البحث عن مدى فعالية التنظيمات ومدى خلوها من العوائق والصعوبات والتعرف عليها في حال وجودها والعمل على تقويمها.

أولاً: الفعالية التنظيمية:

### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية :

عند البحث في محاولة تحبيب الفعالية التنظيمية، لاحظنا أن التعدد و الإختلاف في التعريفات هو السمة الغالبة و ذلك نابع من اختلاف الباحثين أنفسهم .

لغة : يقصد بالفعالية مقدرة الشيء على التأثير و تعني نجاح و مؤثر .

إصطلاحاً : فهي تقويم العملية التي أنتجت المخرجات أو النتائج التي يمكن ملاحظتها هذا مفاهيمياً، أما إجرائياً فهي مقارنة قابلة للقياس بين المخرجات المتوقعة و استنتاج الملاحظة، و من هذا المفهوم يمكن الإشارة إلى الفعالية على أنها :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف} + \text{المخرجات}}{\text{الإستراتيجيات}}$$

وهي القدرة على تحقيق الأهداف و مقارنة النتائج الأصلية ثم العمل للوصول للمخرجات المتوقع بلوغها<sup>1</sup>. ومن بين التعاريف العديدة للفعالية نأخذ تعريف إتريني (مثلاً) و الذي عرفها بأنها: « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات و غالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية»<sup>2</sup>.

1 - عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق، ص 91

2 - صالح نوار، مرجع سابق، ص 196

وفي هذا الإطار يرى أيضا برايس ( Price:1968 ) أن " التنظيمات هي أنساق اجتماعية لها أهداف محددة... ويمكن تعريفها الفعالية بأنها درجة تحقيق الهدف " <sup>1</sup>

وهناك من مزج بين مفهوم الفعالية و الكفاءة بقوله : «... فالكفاءة أو الفعالية التي يوصفها بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة و الأهداف وفقا لترتيب أولوياتها » <sup>2</sup>.

بالمقابل هناك الكثير من الباحثين الذين يعتقدون أن البحث في الفعالية هو بحث في الاقتصاد حيث يمزج أحمد طرطار بين فعالية المؤسسة و ترشيدها الاقتصادي والذي يعرفه بأنه « استغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة، توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة منها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر أي التحكم الناجح في إمكانات المؤسسة المالية و المادية و البشرية بما يضمن آباء أفضل في ظل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الذي تنشط فيه » <sup>3</sup>.

وبالتالي هو هنا يربط الفعالية بالإنتاجية العالية والأداء الأفضل مع التكيف مع البيئة المحيطة سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو السياسية .

لكن لا يمكن اعتبار هذا المزج أو الخلط بين المفهومين : الفعالية ، كفاءة و الفعالية ترشيد على درجة عالية من الصدق، لأن هناك فروقا لا يمكن إغفالها، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث يشار في العادة إلى الفعالية بإعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف .

كذلك لا يمكن اعتبار أي تنظيم أو مؤسسة تتميز بالرشد الاقتصادي هي مؤسسة فعالة ذلك أن الرشد الاقتصادي يشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات بأقل تكاليف و إستغلال أمثل لعامل الزمن في الوقت نفسه، الربح أو زيادة الإنتاج أو الجانب الاقتصادي بصفة عامة ما هو إلا مؤشر من بين مؤشرات عدة للفعالية .

إذاً فمفهوم الفعالية هو مفهوم أشمل و أوسع من مفهومي الكفاءة و الترشيد الاقتصادي ففعالية المنظمة تأخذ في الإعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية ، أما مفهومي الكفاءة و الترشيد الاقتصادي فغالبا ما يركزان على العمليات الداخلية فقط في المؤسسة

لأنهما يعبران عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات و بالتالي فهما يشيران إلى مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج .

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات ، فعالية التنظيمات ، وهران : دار الغرب للنشر و التوزيع بدون سنة ، ص 22

<sup>2</sup> - صالح نوار ، مرجع سابق ، ص 196

<sup>3</sup> - أحمد طرطار ، الترشيح الاقتصادي ، الجزائر : ديون المطبوعات الجامعية ، 2001 ، ص 8

هناك اتجاه آخر في تحديد مفهوم الفعالية بحيث ينطلق من أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة و قليلة و منه فالتنظيمات الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الموارد الأولية و الأموال و الطاقة البشرية في محيط يتسم بندرة الموارد و قد حدد يوشتمان سيشور (Youchtman Seashore) : « الفعالية التنظيمية بأنها الموقف المتفاوض عليه ، كما يظهر من خلال قدرة التنظيم على استثمار محيطه للحصول على الموارد الثمينة اللازمة <sup>1</sup> ». كما أن هناك من المفكرين من اهتم بدينامية الصيرورة أو المسار الداخلي للتنظيم حيث أن عملية الإنتاج تبدأ من العناصر الضرورية للعمل (عمال آلات ، مواد خام) و هي الكفيلة بإنجاز العمل من البداية إلى النهاية و بهذا يكون التنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلة الضغوط و إرتفاع مستوى التعاون بين العمال و الإدارة و ارتفاع مستوى ثقة العمال و اعتزازهم بتنظيمهم و اقتناعهم بهدف التنظيم و العمل على تجسيده ، تتسم هذه التنظيمات أيضا بسيولة الإتصالات و تشعب إتجاهاتها <sup>2</sup> .

كما يعرف جيورجيو بولوس و تانمبوم (Georgeopoulos , Tanmbaum) الفعالية التنظيمية بأنها انساق اجتماعية لها موارد و إمكانيات ، نقوم بتحقيق أهداف دون أضرار بوسائلها و مواردها و دون ضغط على أعضائها ، من هنا يكون التنظيم الفعال هو الذي يستطيع الحصول على الموارد المرغوب فيها مع المحيط ، ويستطيع الوصول إلى الأهداف الإجرائية ، قد تكون الأهداف ذات طبيعة بشرية ، مالية أو مادية ، كما أنها قد تكون مرتبطة بالإنجاز و رفاهية العمال <sup>3</sup> .

و لقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه ، و هذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي ، و كانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته بالمقابل هو ما نلاحظه إلى الآن في أغلب الدول المتخلفة و من بينها الجزائر ، فالكثير من المؤسسات أو التنظيمات تصارع من أجل البقاء حتى لو لم تكن ناجحة و فعالة بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان أن المؤسسات الفاشلة هي الأقدر و الأقوى على البقاء ، لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها و زوالها يعني زوال هذه المصالح انطلاقا من فكرة الخدمة الاجتماعية ، الأمر الذي يحرك جهات معينة بغرض البحث عن أهداف جديدة حقيقية أو وهمية تبرز استمرار و بقاء مثل هذه المنظمات ، بل و العمل على ضخ المزيد من الموارد المالية للتغطية و التستر على الفشل <sup>4</sup> .

ولعل المعاناة و التخبط الذي مر به ،ولا يزال الإقتصاد الوطني، إلا دليل على نلك فمن التسيير الذاتي، إلى التسيير الإشتراكي للمؤسسات و توزيع الأرباح الوهمية إلى إعادة الهيكلة إلى اقتصاد السوق و الخصخصة...إلا مؤشرات تبين

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات ، مرجع سابق ، ص 23

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 24

<sup>3</sup> - بوفلجة غيات ، مرجع سابق ، ص 25

<sup>4</sup> - صالح نوار ، مرجع سابق ، ص 198

أننا لا نعمل وفق قواعد علمية تكون منطلقاتها الواقع و ما يحتوي عليه من موارد بشرية بقيمتها وعاداتها الفكرية وميولاتها... و موارد طبيعية و تسخيرها لخدمة المصلحة العامة دون تحويل هذا الفشل إلى فشل آخر<sup>1</sup> .

كما سبقت الإشارة من قبل إلى استحالة ضبط مفهوم الفعالية التنظيمية ذلك كعدد الاتجاهات و الرؤى حول هذا الموضوع لكن سنحاول من كل ما سبق إعطاء مفهوم إجرائي للفعالية التنظيمية حيث يمكن القول أن :

" الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة هذه الأهداف التي يكون في مقدمتها الإستمرار و البقاء ، و هذا لا يتم إلا باقتناع الأعضاء بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم و المحافظة عليها لا يتم إلا برضا الأعضاء و باعتزازهم بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء لها الأمر الذي سيجعل المؤسسة تحتوي الضغوط و يرتفع مستوى التعاون بين العمال والإدارة "هذا مبدئياً" لكن مع مرور الوقت لا بد أن يتغير الهدف فيصبح معدل الأرباح و حصة المؤسسة في السوق و حصول العمال على الرفاهية هو ما تطمح إلى تحقيقه المؤسسة ، و هذا طبعاً باستغلال كل الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل وبالشكل العلمي و تماشياً في الوقت نفسه مع متطلبات البيئة المحيطة "

**2- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :** حتى تصل المؤسسة إلى الفعالية إن لم نقل إلى تحقيق أهدافها المسطرة بنجاح ، هناك عدة عوامل تؤثر على ذلك هي :

**النظام الإقتصادي :** المقصود بالنظام الإقتصادي جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة و من بين خصائص النظام الإقتصادي الجيد الذي يزيد من فعالية المؤسسة ما يلي: درجة عالية من الآلية ، و درجة عالية من تقسيم العمل درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري .

**النظام السياسي:** يقصد بالنظام السياسي داخل المؤسسة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات التي تساهم في فعالية المؤسسة ما يلي: ، قرارات ترتبط بحاجيات العاملين في المؤسسة، قرارات مضبوطة و منطقية ، التمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية في الحركة و في إتخاذ القرارات ، احتواء المنظمة على أصحاب قرار ذوي تأثير .

**النظام الرقابي:** و يتمثل في الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المنظمات و يمكن أن نميز أنظمة الرقابة الفعالة بـ :

- جزاءات متدرجة لا هي متساهلة و لا هي رديعة .

- العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة و موضوعية لا علاقة لها بأهواء ومزاج الرئيس و علاقاته الخاصة .

- وجود اتصالات بين كل الأعضاء في كل الاتجاهات ( رأسية ، أفقية دائرية)<sup>2</sup>

**النظام البيئي :** و نقصد بالنظام البيئي للمؤسسة ذلك المحيط الذي تنشط فيه سواء :

1 - نفس المرجع ، نفس الصفحة

2 - نفس المرجع ، ص 200 - 202

التكنولوجي، الإقتصادي، السياسي، أو الإجتماعي ويتم الوصول إلى الفعالية من خلال إدراكها الجيد لمتطلباته و التكيف و التماشي مع المتغيرات الحاصلة فيه<sup>1</sup>

### 3- معايير تقييمها وخصائص التنظيمات الفعالة :

إن البحث في فعالية التنظيمات يؤدي إلى البحث في معايير و أساليب قياس فعاليتها لأن طبيعة نتائج القياس مرتبطة إلى حد كبير بالمعايير المستعملة في ذلك كل ما سبق لا يمثل كل ما قيل عن الفعالية التنظيمية، و في ما يلي سنعرض عددا من آراء المفكرين حول ما إفترضوه كمعايير لتقييم الفعالية .

- **تالكوت بارسونز** : هذا الأخير نبه إلى أن هناك **04** مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرار في أعمالها، لأن حل هذه المشكلات ومن ثم البقاء و الإستمرار يعتبر دليلا ومعيارا للفعالية، و تتلخص هذه المشكلات في :

- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية و الإجتماعية و إقامة علاقات ايجابية و طيبة معها.
- الإنجاز والتحصيل : أي بلوغ الأهداف المحددة للمؤسسة .
- التكامل: و هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة .
- وأخيرا الحفاظ على المؤسسة و صيانة هويتها و تأكيد وجودها وتحديد قيمها وأعمالها .

**كابلاو**: أعطى نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات و يركز على **04** عناصر :

- الإستقرار : الذي يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها .
- التكامل: ويعني قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم<sup>2</sup>
- رغبة العاملين : و تعني إرادتهم في الإستمرار في خدمة المؤسسة و المشاركة في أعمالها و تعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم .
- التحصيل : و هو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة و مختلف أنشطتها

**ستيرس** : لقد حاول ستيرس **1975** حصر المعايير المستعملة في **14** نموذجا لقياس الفعالية التنظيمية حيث وجد ما يلي :

المرونة والتكيف ، الإنتاجية ، الرضا المهني ، الربح ، الحصول على موارد نادرة ومثممة ، غياب الضغوط التنظيمية ، التحكم في المحيط الخارجي ” تطوير اليد العاملة النجاعة ، الاحتفاظ بالعمال ، النمو أو التوسع ، إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم اتصالات مفتوحة، البقاء<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عبد القادر حنفي ، إدارة الأفراد بالتنظيمات : مدخل وظيفي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2000 ، ص113

<sup>2</sup> - صالح نوار ، مرجع سابق، ص 213

<sup>3</sup> - بوفلجة غيات ، مرجع سابق، ص 26

**كامبال:** كما وجد كامبال وآخرون من خلال دراسة البحوث في هذا المجال 13 معيارا لقياس الفعالية و هي الفعالية العامة ، الإنتاجية ، حسن التصرف ، الربح النوعية الحوادث ، التوسع ، التغيب، ترك العمل ، الرضا عن العمل ، الحوافز المراقبة الروح المعنوية ، الصراع و التجانس ، المرونة و التكيف، التخطيط و وضع الأهداف الاجتماع حول الأهداف ،داخلية أهداف التنظيم ، وحدة الدور و المعيار مهارة تسيير الأفراد ، مهارة تسيير المهام ، خفة و سهولة ، استغلال المحيط الاتصالات ، التقييم الخارجي، الإستقرار قيمة العامل البشري ، المساهمة و تقسيم النفوذ ، تكوين العمال التركيز على الإنجاز<sup>1</sup>.

**دوبرين:** لقد عرض دوبرين كذلك 14 معيارا للفعالية ، مددلا على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية و احتوائه على عناصر كثيرة ، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاختصار على مقياس واحد لها و هذه المعايير هي : بلوغ الأهداف ، تحقيق الأرباح ، خفض التكاليف ، المسؤولية الإجتماعية ، الإستخدام الكفء للموارد ، إنتاج السلعة أو الخدمة ، أعدادها و أصنافها ، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني و الإداري ، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة انتظام العمالة ،عمر المنظمة ، إستقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين<sup>2</sup>. و يلاحظ أن كل من : ستيرس، كامبال، دوبرين لم يتركوا معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصوه،و لكن المشكلة في حقيقة الأمر و بإجماع كل المهتمين ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير ، بل أن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم عدد حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية . و لعل هذا ما جعل سيار يكتفي بتحديد 03 معايير فقط لقياس الفعالية وهي :

- الإنتاجية : التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي .
  - الرضا : ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين .
  - التطوير : يتمثل في تدريب القوى العاملة و الرقي بمهاراتها و قدراتها
- جورجوا و ثاننياوم :** رأيا أن هناك مقاييس أساسية للفعالية و هي :
- الإنتاجية : أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خططت له من قبل .
  - المرونة : أي قدرتها على مسايرة و التأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل .
  - غياب النزاع الداخلي : لا يمكن تحقيق هذا كليا لكن تحليله بشكل مقبول داخل المؤسسة يمكن أن يكون مؤشراً على فعاليتها .

**بريس :** يضع 05 عوامل سماها : العوامل الوسيطة ، و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة و هي :

- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .

1 - نفس المرجع، ص 27

2 - صالح نوار، مرجع سابق، ص 213

- إتساق السلوك : أي قبول العاملين للقواعد الملوكية التي تضعها المؤسسة وإطاعتهم لها.
- الروح : و التي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين .
- التكيف : و هو استجابة المؤسسة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المؤسسة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- إستقرار المنظمة : و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسيادتها و رغبته في منتجتها<sup>1</sup> .

أما **هنث (Henth)** : فقد وضع 04 معايير ، اعتقد أنها تقيس فعالية المؤسسة في

تمويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات و هذه المعايير هي :  
التحصيل: و الذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ، نصيب السوق و الكفاءة . التعاون : هو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة النزاع : بحيث يكون بدرجة تدفع العمال لبذل الجهد و الإبداع .

إشباع الحاجات : الحاجات النفسية و الاجتماعية ، إضافة إلى الحاجات الأساسية المادية منها و الصحية و حاجات الأمان<sup>2</sup> .

**جيزون وزملاءه** : يضيفون إلى المعايير التي وضعها " هنث " عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية و الذي يستخدمون فيه نظرية النظم و يركزون على علاقة المؤسسة بالبيئة ، فيقولون أن المقياس الأخير لفعالية المؤسسة هو الإستمرار والبقاء أي القدرة على ممارسة أعمالها و قبول المجتمع لها على المدى الطويل و يكمل هذا المقياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة و متوسطة الأجل ، أما الأولى فهي :  
الإنتاج و الكفاءة و الرضا أما الثانية فهي : التكيف و التطوير<sup>3</sup> .

لقد عرضنا أغلب ما قيل حول معايير تقييم الفعالية ، فهناك من بالغ بالاهتمام بالجانب الاقتصادي و بالإنتاجية ، و هناك من بالغ في الاهتمام بالعمليات الداخلية و برضا العمال و البعض الآخر أكد على أهمية البيئة أو المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، و سنحاول فيما يلي تلخيص المعايير المشتركة بين كل الآراء المعروضة سابقا و التي نعتقد أنها أكثر موضوعية من غيرها ، و هي :

- درجة التكنولوجيا المستعملة : بما في ذلك الآلات أو المعدات، و تصميم و تجهيز أماكن العمل .
- درجة مهارة اليد العاملة؛ أي تكوين العمال و تدريبهم و تطويرهم .
- درجة الإنتاجية الربحية .
- درجة رضا العمال : حول العمل، الإشراف، الأجر ، الاتصال، الخدمات الاجتماعية...
- درجة تحقيق الرفاهية للعمال .

<sup>1</sup> - صالح نوار ، مرجع سابق، ص 21

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 215

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 216

- درجة ولاء العمال للمؤسسة .
- درجة وجود علاقات طيبة بين العمال (الأعضاء) داخل المؤسسة و حتى خارجها .
- درجة الاستقرار و التكيف مع المحيط .
- درجة استمرار المؤسسة و نموها و توسعها .

### خصائص التنظيمات الفعالة :

- تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن هناك اختلافات عدة في تحديد خصائص التنظيم الفعال وذلك نظرا لتعدد الرؤى حول مفهوم الفعالية التنظيمية "كما سبق الذكر" وبالتالي مظاهرها، و من بين هذه الخصائص ما يلي :
- التكيف و التأثير الإيجابي في البيئة الداخلية و الخارجية التي تربط بها .
  - تحقيق قدر كبير من حاجات الأفراد والأعضاء في مقابل تحقيق أهداف التنظيم
  - موضوعية و وضوح القواعد و الأسس للسلوك و الأداء و العلاقات
  - التكنولوجيا المتطورة و جودة التصاميم .
  - موارد بشرية كفأة .
  - كفاءة عالية في الإنتاج و التسويق<sup>1</sup> .
  - وجود عائد لقاء المنجز ، مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، و حاجات الإحترام و الإستقلال و إثبات الذات.
  - النظرة الإيجابية للأفراد و حسن توجيه طاقتهم و التعرف على دوافعهم و تأكيد مفهوم الالتزام .
  - تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المؤسسة والتصدي للنزاع و اتخاذ العلاج السريع .
  - القياس الدقيق للإنجازات و التعرف على نواحي القوة و الضعف و تحليل الأسباب و تطبيق الإجراء المناسب<sup>2</sup> .
  - التطلع إلى فرص التحسين و البحث عن الجديد و تشجيع المبادرة و الابتكار و انتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة و تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات<sup>3</sup> .

### ثانيا: الالفاعلية التنظيمية:

<sup>1</sup> - صالح نوار، مرجع سابق، ص 220

<sup>2</sup> - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 28

<sup>3</sup> - سعيد ياسين عامر ، محمد على عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2، القاهرة؛ دار النهضة العربية ،

1998 ، ص 208

## 1- أسباب اللافعالية التنظيمية :

عندما نتكلم عن اللافعالية التنظيمية فنحن بشكل غير مباشر نتكل عن اللافعالية هذه الظاهرة التي حتى وقت قريب كانت تلازم المؤسسات الجزائرية باختلاف أنواعها وطبيعتها القانونية ولعلها من أهم الأسباب المؤدية إلى غلق وبيع العديد من المؤسسات وكون بحثنا هذا يخص بالدرجة الأولى المؤسسة الجزائرية فسنتصر على ذكر ما توصل إليه بعض الباحثين الجزائريين في هذا المجال :

### دراسة سعيد شيخي :

تتمثل هذه الدراسة في المقال المعنون بـ : " العمال في مواجهة العمل " وهي دراسة تنطلق من تساؤل محوري حول ظاهرة غياب العمال عن العمل، هل هي رفض لوضعية العمل أم رفض للمؤسسة أم هي مقاومة أمام الظروف الاجتماعية والعملية التي يعيشها العمال ؟

ويجيب الباحث عن هذه التساؤلات بالقول أنه كان المنتجين يتغيرون فهذا راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج لشخصية أو هوية العامل، ومن هذا المنظور فالعمال يصرحون أن العمل لم ينظر إليه ولم يعايش كفته مركزية التي تبني المؤسسة والمجتمع

وهذا راجع إلى 03 أسباب يراها الباحث أساسية وهي :

**غياب ظروف إعادة قوى الإنتاج:** هذه الظروف التي بقيت معارضة ومخالفة تماماً مع مستلزمات استقرار وفعالية المؤسسة، و لهذا السبب فإن كلام العمال لا يدور حول المؤسسة والإنتاج ولكن حول حياتهم اليومية ومشاكلهم الاجتماعية من مثل غياب السكن، الصحة، الرشوة... الخ.

**غياب الهوية في العمل :** يرى الباحث أن العمل التقني المنتج في الجزائر لا يحتوي على رفاة اجتماعية، هذا يعني أن العامل الجزائري ليس لديه الإحساس والشعور بتواجده المهتم من خلال العمل و أن هذا العمل المنتج لا يحقق أهدافه .

**التسريح العام للعمال :** ذلك أن العمال لديهم شعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير، فغياب الهوية في العمل هو نتيجة أن المحاولات التي يقوم بها العمال البسطاء غير بارزة، ابتكاراتهم وإبداعاتهم غير مدعومة وإمكاناتهم غير معترف بها، وهم معرضين للاستغناء عنهم في أي لحظة .

وحتى يرد العمال على الأضرار التي تسببها المؤسسة من غياب في الهوية وشعور دائم بالخوف فهم يلجؤون إلى تكوين مجتمع موازي داخل المؤسسة يبنى طموحه ومستقبله على أساس الجهوية، الإنتماء العائلي و القبلي ، الديني ... الخ .

والباحث ينفي أن يكون هذا السلوك يرجع إلى مراجع ثقافية منافية للعقلانية الاقتصادية ولا إلى القيم التقليدية، بل هو وسيلة من وسائل الدفاع لمواجهة التناقضات الموجودة بين الحياة المتطورة واستحالة الدخول فيها .

ومنه فإن الباحث يرجع أسباب فشل المؤسسات الاقتصادية وحتى الخدماتية ليس إلى عدم قدرة العامل الجزائري من رفع المردودية الإنتاجية ولا أيضاً إلى مرجعيته التي لا تتماشى مع العقلانية الاقتصادية، ولكن السبب الرئيسي

ويتمثل في أن النظام الثقافي عندنا لم يعمل على إنتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافة الصناعية مثلما فعل اليابان مثلاً، عند الجمع بين الشروط المادية للتصنيع وثقافته الذاتية<sup>1</sup>.

#### دراسة سعيد أعمار :

لقد أشار الباحث في كتابه : " التصنيع في الجزائر " إلى المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة العمومية والتي تعرقل في سيرها وتتمثل هذه المشاكل في عناصر سوسولوجية آتية من المجتمع الجزائري، هذه المشاكل والتأثيرات هي ناتجة عن التنشئة الاجتماعية ومخلفات الاستعمار .

#### التنشئة الاجتماعية :

**العائلة :** حسب الباحث فإنه غالباً ما نجد في العائلة الجزائرية سيطرة اتجاهين في تربية الطفل، الأول وهو الإفراط في تدليل الطفل والتمييز بين الذكر والأنثى وجعله يحس بأنه أفضل من غيره، هذا الأمر حتماً سيعيق سير المؤسسة فالشخص الذي تربى بهذا الشكل حتماً سيكون أنانياً، ويعتقد ويتعامل مع الأفراد على أساس أن مكان العمل أو المؤسسة هو ملك خاص له ، و يتصرف فيها كما يشاء، هذا إذا كان مستخدماً، أما إذا كان مسيراً فحتماً سيكون متسلطاً .

أما الاتجاه الثاني فهو يعمل على مضايقة الطفل وكبت قدراته يقتل روح المبادرة عنده وتظهر سلبيات هذه الظاهرة من خلال ما يسمى بالعاطفية ، لأن الطفل الناشئ بهذا الشكل هو شخص محروم و معقد ، فإنه ينظر إلى المؤسسة بمثابة الأم التي تعطف على أولادها فينتظر منها أن تمده بخياراتها دون أن يكون هناك مقابل عمل منتج عكس ما هو جاري في عالم الشغل في الدول المصنعة، بالمقابل ما يهم هي الفاعلية في العمل .

#### الشارع :

حيث يرى الباحث أن للشارع دوراً كبيراً في تكوين مواقف الطفل الجزائري فهو يأخذ من الشارع السلبيات أكثر من الإيجابيات ومن هذه المظاهر السلبية نجد منطق العلاقات الشخصية التي تتحكم في سير المؤسسة بدل العلاقات الوظيفية وهذا من خلال إنشاء ما يسمى بالنظام الزبوني، فإذا كان كل واحد من العمال أو المسؤولين يداري على آخر بحكم العلاقة الشخصية التي تربطه به فلا يمكن تحديد المسؤول و بالتالي هذا حتماً سيؤدي إلى هلاك المؤسسة .

يلفت الباحث انتباهنا إلى سلوك آخر سلمي في المؤسسة الجزائرية هو أيضاً من تأثير الشارع و المتمثل فيما يسمى ب : ضربة الحظ أو الرشوة والتي تكون سواء عن طريق تقديم المال أو بقضاء مصلحة مقابلة، هذه الظاهرة التي يقول الباحث أنا أصبحت عادة أو مبدأ في مؤسستنا.

#### المدرسة :

و التي يرى الباحث أنها بعد غير قادرة على تشكيل القاعدة البشرية للمؤسسة و الذين يمثلون الدعامة الأساسية لها .

#### مخلفات الاستعمار :

<sup>1</sup> - سعيدة صفاصن ، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع ، 2001-2002 ، ص 88 ، ص 89

إن الاستعمار الفرنسي كما يؤكد الباحث لم ينظم الفرد الجزائري على التصنيع كما هو الشأن في أوروبا وأمريكا، بل العكس من ذلك فقد حطم شخصيته و تركه بعقلية محطمة هذا ما ولد لديه مركب النقص، فلقد أصبح الفرد الجزائري غير قادر على أخذ القرار أو إبداء المبادرة، أكثر من ذلك أصبح العامل الجزائري غير قادر حتى على الاعتراف بأخطائه، ومنغلقاً على نفسه وهذا طبعاً ضد ما يتطلبه سلوك التصنيع من تفتح و روح المبادرة بعد عرض الباحث لهذه العوامل المؤثرة على سلوك الفرد الجزائري داخل المؤسسة يقدم لنا بعض المظاهر السلبية التي نجدها في المؤسسات العمومية و يلخصها في النقاط التالية :

- تصرف الإطارات الجزائرية هو تصرف غير متجانس ، فبعض الإطارات يتصرفون بعدم النضج و الآخرون يعانون من الحرمان ، فهم يعطون الأولوية والأهمية للشهادات رغم أن هذه الأخيرة ما هي إلا عنصر إيجابي يضاف إلى ملف التوظيف .

- غياب الحوافز يجعل بعض العمال لا يستشعرون بالدور المنوط بهم في عملية التنمية لأن العامل الجيد أو السيئ المجتهد أو الخامل، ذا قدرة أو عاجز كلهم سواء لديهم نفس الاهتمام عند المسؤولين إضافة إلى طرق الترقية التي تقوم أساساً على الجهوية والرشوة وتلاعب المصالح وهذا ما يدفع بالعمال إلى اللامبالاة، لأن بالنسبة لهم ليس هناك فائدة في بذل مجهود، بما أن المسؤولين لا يقدرّون ذلك فجد أفراد يحتلون مناصب هي أكبر منهم .

- هذه اللامبالاة التي نجدها عند العمال مردها أيضاً إلى أن الذين يتحكمون في سير المصنع هم ليسوا صناعيين، بل هناك أيدي أخرى تمسك زمام الأمور وهذه الأيدي تتمثل حسب الباحث في العائلات التي همشت من جهاز الدولة والشركات الوطنية والتي تريد أن تعيد مكانتها وسلطانها عن طريق النظام الزبوني، بمعنى عن طريق: كما يحلو لهم وكل طاقة في الشركة لا تعمل لصالح هذه المجموعة الغريبة عن المؤسسة تجد نفسها مهمشة ومطاردة ولذلك نجد بعض الإطارات في مؤسسات عمومية لا يشعرون بجديوى العمل بما أن المسيرين الحقيقيين للمؤسسة ليس الموجودين داخلها .

- مظهر آخر من المظاهر السلبية و المتمثلة في العقلية الرجعية عند العمال العامل في المؤسسة يرى أن تلطّيح يديه أثناء تصليح آلة مثلاً عار و يجب أن تكون يديه دائماً نقيتين أو ما يسمى بالصراع بين المئزر الأبيض والأزرق هذا الصراع الذي يؤثر بلا شك على سيكولوجية العامل، فكل ما هو تقني وما له علاقة بالآلات غير مرغوب فيه في المجتمع الجزائري، فالمجتمع الجزائري دائمٌ يفضل من يعمل في مكتب ويمسك ورقة وقلم .

- مظهر آخر في الصراع الموجود بين الفئتين العاملتين في المؤسسة، الأولى تتمثل في الفئة التي عملت منذ انطلاقة المؤسسة وكسبت شرعيتها من منطلق الأقدمية وفئة وظفت بعد ذلك وهي فئة شابة تتكون خاصة من الإطارات والعمال المختصين الفئة التي تملك الأقدمية تشعر بخطر الفئة التي تملك معارف تقنية وهذه الأخيرة لا تملك أي سلطة لأن معظم المسؤوليات في يد الفئة الأولى والتي تولتها بحكم الأقدمية و هذا ما تراه الفئة الثانية غير شرعي وغير منطقي

ويصل الباحث في نهاية دراسته إلى نتيجة هي أن التصنيع لا يمثل منفعة فقط ولكنه مجموعة من التناقضات التي أدت إلى إضراب النسيج الاجتماعي فالتزاوج بين الحقيقة التقليدية والحقيقة التكنولوجية الآتية من الخارج سببت قطيعة في المجتمع الجزائري<sup>1</sup>.

من خلال كل الدراسات السابقة يتضح أنهم يرجعون سبب سوء الفعالية ليس لعوامل مادية و لا تقنية ، بل إلى عوامل ثقافية متأصلة في طبيعة المجتمع الجزائري لكن بالمقابل هناك من يرى أن العوامل الثقافية أو عوامل الشخصية أو طبيعة تكوين الفرد في حد ذاته ليست كافية وحدها للوصول إلى الفعالية ، فهي يجب أن تكون إلى جانب عوامل أخرى .

وربما هذا ما يبرر ما وضعه الدكتور "بوفلجة غيات" في تحديده لأسباب سوء الفعالية

والتي لخصها في 03 عوامل أساسية وهي :

**أخطاء في التصميم :** ذلك أن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء المؤسسة ومستوى فعاليتها، و تتمثل أهم أخطاء التصميم في: سوء الإضاءة، كثرة الضوضاء، ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها ، ارتفاع الرطوبة، انتشار الروائح الكريهة، سوء وضعية الجسم .

وهكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل هو عامل يؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية من تعب و ملل و أمراض مهنية و حوادث في العمل .

**سوء التنظيم :** قد تتمثل أهم مظاهر الصعوبات التنظيمية و التسييرية في :

- عدم كفاءة المشرفين ، فعادة ما يرتقي العمال في مسارهم المهني إلى مناصب المسؤولية دون أن يكون لديهم التكوين المناسب و الكفاءة الضرورية لذلك، وقد يكون وصوله لهذا المنصب ليس بمعيار الكفاءة أصلاً و لكن لاعتبارات أخرى

- سوء قنوات الاتصال والذي يكون كنتيجة حتمية له سوء العلاقات المهنية وكثرة الصراعات داخل المؤسسة .

- انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية، وتتمثل بعض مظاهره في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم والفشل في تكوينهم وحتى في ترفيتهم، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى انعكاسات سلبية على نفسية العمال ومنه على أدائهم وبالتالي التأثير السلبي على فعالية المؤسسة ككل .

- **سوء التكيف مع المحيط :** مثال على ذلك التغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي إضافة إلى تغير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي أمر يجعل التنظيمات في حاجة إلى تغير مستمر للتكيف مع المستجدات .

## 2- مظاهر و انعكاسات اللافعالية التنظيمية :

<sup>1</sup> - سعيدة صفاصن ، مرجع سابق ، ص 95 ، ص 96 ، ص 97 ، ص 98

حتماً للفاعلية انعكاسات عدة سواء على العمال المستخدمين أو على المؤسسة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

### انخفاض مستوى الرضا المهني :

حيث أن الرضا المهني يتمثل في: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ظروف العمل .

و إذا كانت المؤسسة تعاني من سوء الفعالية فهي بذلك تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لدى العمال أو حتى انعدامه مما سيؤثر سلباً على مهامه المستقبلية، وقد يكون من بين مظاهر انخفاض الرضا المهني ما يلي :

- سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال عموماً بما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم و قد تتطور هذه الظاهرة إلى صراعات في العمل .

- صراعات العمل: و الذي قد يكون نتيجة لتعارض الأهداف داخل المؤسسة وتداخل التخصصات وعدم وضوح المهام إلى جانب اختلاف القيم لدى الأعضاء وقد تكون نتيجة لخلفيات ثقافية أو قبلية

- ارتفاع مستوى التغيب وترك العمل: و ذلك لعدم تحقيق المؤسسة لحاجات عمالها مما يضطرهم للبحث عن البديل .

- ارتفاع نسبة حوادث العمل .

### انخفاض و سوء مستوى الإنتاج :

الانعكاسات السابقة الذكر حتماً ستؤثر على مستوى ربح أو خسارة المؤسسة وتتمثل مظاهره في: سوء نوعية الإنتاج وضعفه، ارتفاع التكاليف، صعوبة التسويق وبالتالي خسارة المؤسسة، ولا غرابة في هذه النتيجة لأن الفشل

يساهم في إنتاج فشل آخر.

## خلاصة:

في الأخير يمكننا أن نخلص إلى نتيجة هي أن كل الأسباب السابقة الذكر مجتمعة حالت دون الوصول إلى الفعالية وبالخصوص داخل المؤسسة العمومية ذلك أن كل من الأخطاء التقنية والتنظيمية والعوامل الثقافية كونت داخل مؤسستنا مناخا مخالفا للمنطق الاقتصادي وللتسيير العقلاني وبالتالي منافيا للوصول إلى الفعالية، حيث أصبحت المصلحة الفردية على حساب مصلحة المؤسسة والعلاقات الشخصية تحكم العلاقات المهنية إلى جانب أمراض عدة ميزت المؤسسات الجزائرية، كسوء المناصب الرشوة، المحسوبية، التلاعب بالأموال العامة، الاختلاس... الخ .