

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني

دراسة ميدانية في شركة نفضال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- د. العربي حران

إعداد الطالب :

- سحنون عبدالقادر

السنة الجامعية : 2020 / 2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الميدان : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة : العلوم الاجتماعية

الموضوع :

الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني

دراسة ميدانية في شركة نفضال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- د. العربي حران

إعداد الطالب :

- سحنون عبدالقادر

السنة الجامعية : 2020 / 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi – Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليدي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب الممضي أسفله :
الطالب : سحنون عبدالقادر
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :.201668172.الصادرة بتاريخ : 2017/07/11 عن
دائرة : الاغواط ولاية : الاغواط
رقم التسجيل : 201500004163
التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل
عنوان مذكرة نهاية الدراسة : **الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني**
أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في : 2020/08/27

توقيع الطالب (ة):



كلمة شكر

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم

:"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الذي كان لنا خير

مشرف " الدكتور العربي حران "

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث ،والشكر ككل من قدم

لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.



إهداء

إهداء إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أنارت
دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب الى من منحني
القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي الى
الغالية على قلبي "أمي" أطال الله في عمرها إلى "زوجتي العزيزة"
وأولادي عبدالنور - صهيب الى إخوتي : محمد - الحاج بوزيدي -
الحاج حسني - فاطمة - سعاد - وسام - حفظهم الله عزوجل
الى كل العائلة الكريمة وأصدقائي الأغزاء سليمان - رضوان - محمد
- علي - حسين - لمين - زكرياء - هشام - محمد - ياسين -
قاسم .. الى أساتذتي المحترمين العربي حران - بصير - حجاج -
علي - بن عيس الى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة

والتقدير

عبدالقادر سخنون

الله اعلم

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أنّ الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها إن الفعالية التنظيمية من بين أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام واسع من قبل القادة خاصة وأنها تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطور والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات يتضح من خلال الدراسة الفعالية التنظيمية أنها مفهوم واسع و متعدد الجوانب و بالتالي فهي أوسع وأشمل ان عالمنا اليوم هو عالم حراك كل المستويات سواء تعلق ذلك بالأصعدة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو السياسية أو الحضارية بوجه عام، وباعتبار أن الإنسان يعد في الوقت الحالي محور التنمية، وقائد مسيرتها، ومبدع ومطور سياستها، حيث أنه لا يوجد إنسان تكون تكوينه كاملا مرة واحدة ولابد ، إنما يمر بفترات تتكون فيها شخصيته ويطور فيها من قدراته ومهاراته؛ لأنه يعد المورد الوحيد الذي يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والابتكار، مما زاد الاهتمام به تعليما وتدريباً، واستخدام أنجع الطرق والأساليب التي تؤدي إلى استثمار طاقاته والعمل على توظيف قدراته من أجل ترقية الأداء وتنمية المنظمات . لذا نجد العديد من المؤسسات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي والإمكانات الفردية، فمختلف الحركات خلال هذا المسار يطلق عليها الحراك المهني، الذي يعد كوسيلة ديناميكية لتنمية الكفاءات ، كما أنه ظاهرة اجتماعية وجد وما يزال يوجد في كل زمان ومكان وهو بشكل عام يعبر عن سهولة الحركة و التي تعني تغيير المكان أو الوضعية المهنية. ولما كان الحراك المهني ليس انتقالاً فيزيقياً فحسب ، لكنه أيضا بالإضافة إلى ذلك فعل اجتماعي و انفصال عن جميع الروابط الاجتماعية، ثم توزيع العلاقات الاجتماعية للأفراد من ناحية أخرى ، وبالنظر إلى هذه الأبعاد السوسيولوجية دخل دائرة اهتمام الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين و الديمغرافيين، فتناولوه بالدراسة والتحليل من شتى جوانبه وبنظرة كلية شاملة وفي سياق تلك الدراسات بدا الاهتمام واضحا اتجاه الحراك المهني على المستوى الداخلي للمؤسسة ، بغية الكشف عن الاتجاهات المتميزة والعوامل المشتركة والمواقف التي تلقتي أو تتباين فيها سمات التنقلات بأنماطها المتعددة والوصول إلى تعميمات أو نماذج نظرية، يمكن من خلالها تفسير العلاقات والمتغيرات التي تتضمنها سائر أنماط الحراك بأبعاده المختلفة ، ضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة في فرع شركة نפטال الاغواط تحاول تقضي العلاقات الارتباطية بين عناصر الحراك المهني وعناصر الفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل الآتي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الحراك المهني و الفعالية التنظيمية ؟ وهل يؤثران على بعضهما ؟
- إلى أي مدى تستند المؤسسة مقولات موضوعية في عملية الحراك المهني ؟
- هل هناك استيرستيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة ؟
- كيف تساهم مترتبات الحراك المهني في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

بعد عرضنا للإشكالية اقترحنا الفرضيات التالية :

- يتوقف تحقيق الحراك المهني على الفعالية التنظيمية المعتمدة في سيرير المؤسسة .
- يسعى الحراك المهني الى تعزيز وتحسين مستوي التطوير التنظيمي بالمؤسسة .

Study summary

Evidence confirms in our current era that the difference between a successful and unsuccessful enterprise is not related to the availability or scarcity of resources and material capabilities. Organizational effectiveness is among the most important topics that receive wide attention by leaders, especially as it is the main driver of the energy of development, modernization and continuous improvement of performance in the various organizations. The study of organizational effectiveness makes clear that they are a broad and multifaceted concept, and therefore they are broader and comprehensive than our world today is a world of mobility of all levels, whether related to the social, economic, cultural, political or civilization in general, and considering that man is considered at the present time the center of development, the leader of its path, the creator and developer of its policy, as no human being will be fully formed once and for all. Rather, it passes through periods in which his personality is formed and in which he develops his abilities and skills, because it is the only resource that is characterized by the ability to think, creativity and innovation, which has increased interest in education and training, and the use of the most effective methods and methods that lead to investing his energies and working to employ his capabilities for the promotion of performance and the development of organizations. Therefore, we find many institutions are working to give great importance to running the career path and individual capabilities, so the various movements during this path are called professional mobility, which is considered as a dynamic means for developing competencies, and it is a social phenomenon that exists and still exists in every time and place and in general it expresses ease of movement, which means changing place or professional position. Whereas the professional mobility is not only a physical transition, but it is also in addition to that a social act and a separation from all social ties, then the distribution of the social relations of individuals on the other hand. In view of these sociological dimensions, the interest of social, economic and demographic researchers entered the circle of interest of social, economic and demographic researchers, and they dealt with study and analysis from all its aspects and with a comprehensive holistic view. In it the characteristics of the movement with its multiple patterns and access to generalizations or theoretical models, through which it is possible to explain the relationships and variables included in the other patterns of movement in its various dimensions. During an attempt to answer the following question:

Is there a correlation between professional mobility and organizational effectiveness? Do they affect each other?

To what extent does the institution base objective statements in the process of professional mobility?

Is there an objective strategy for the increment to guarantee the effectiveness of the institution?

How do the implications of professional mobility contribute to increasing organizational effectiveness?

After presenting the problem, we proposed the following hypotheses:

- The achievement of professional mobility depends on the organizational effectiveness adopted in the functioning of the institution.
 - The professional mobility seeks to enhance and improve the organization's level of organizational development..
-

- شكر وعرفان
- إهداء
- فهرس المحتويات
- قائمة الاشكال
- قائمة الجداول

رقم الصفحة

مقدمة: أ. ب

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد..... 4
- أولا : أسباب إختيار الموضوع:..... 4
- ثانيا : أهداف الدراسة..... 4
- ثالثا : أهمية الدراسة:..... 6,5
- رابعا : تحديد الإشكالية..... 7,6
- خامسا: فرضيات الدراسة..... 7
- سادسا : المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة..... 11,7
- سابعا : الدراسات السابقة..... 11,24
- ثامنا : المقاربة النظرية لموضوع الدراسة..... 27,24
- خلاصة:..... 27

الفصل الثاني :الفعالية التنظيمية

- تمهيد..... 29
- المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية..... 30
- المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية..... 30,33
- المطلب الثاني : الفرق بين الكفاءة والفعالية..... 33,34
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم..... 34,36
- المطلب الرابع : أهمية الفعالية التنظيمية..... 36
- المطلب الخامس : عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم..... 39,36

40.....	المبحث الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية.....
40,44.....	المطلب الأول : عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم.....
44,45.....	المطلب الثاني : المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية.....
45,50.....	المطلب الثالث : المداخل الحديثة للفعالية التنظيمية.....
51,50.....	المطلب الرابع : مقاييس فعالية المؤسسة.....
53,51.....	المطلب الخامس: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.....
53.....	المبحث الثالث : المداخل النظرية للفعالية التنظيمية.....
59,53.....	المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية.....
61,60.....	المطلب الثاني : تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون مايو.....
66,61.....	المطلب الثالث : التيار النفسي.....
72,67.....	المطلب الرابع : النظريات الحديثة.....
73.....	خلاصة.....

الفصل الثالث : الحراك المهني

75.....	تمهيد.....
76.....	المبحث الأول : ماهية الحراك المهني.....
76.....	المطلب الأول : مفهوم الحراك المهني.....
77,76.....	المطلب الثاني : بعض التعاريف لحراك المهني.....
79,67.....	المطلب الثالث : أنواع الحراك المهني.....
80,78.....	المطلب الرابع : أشكال الحراك المهني.....
88.....	المبحث الثاني : النظريات السوسيولوجية المفسرة للحراك المهني.....
89,88.....	المطلب الأول : نظرة ابن خلدون للحراك.....
90,89.....	المطلب الثاني : نظرة كارل ماركس للحراك.....
91,90.....	المطلب الثالث : الحراك و التدرج.....
92.....	المبحث الثالث : العوامل و الأسباب المؤثرة بالحراك المهني.....
95,92.....	المطلب الأول : عوامل الحراك المهني.....
99,95.....	المطلب الثاني : أسباب الحراك لمهني.....
100.....	خلاصة.....

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية دراسة حالة وتقديم مؤسسة نفعال.....	101
المطلب الأول: منهجية دراسة حالة.....	103،105
المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة نفعال.....	105،111
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.....	111،115
المطلب الرابع : الموارد البشرية في مؤسسة نفعال.....	115
المبحث الثاني : أسلوب الإدارة في مؤسسة نفعال.....	116
المطلب الأول : الحوافز المادية.....	117
المطلب الثاني : الحوافز المعنوية.....	117
المطلب الثالث : صعوبات الدراسة.....	118
خلاصة.....	119

الفصل الخامس : تحليل و استنتاج بيانات جداول فرضيات الدراسة

1 مجالات وحدود الدراسة.....	122
2 منهج الدراسة.....	123
3 أدوات جمع البيانات.....	124
4 تحديد مجتمع الدراسة الميدانية.....	125
5 عرض وتحليل البيانات الميدانية.....	126
6 تحليل و إستنتاج جداول الفرضية الأول.....	127
7 -تحليل و إستنتاج جداول الفرضية الثانية.....	128
8 +الإستنتاج العام للدراسة.....	130
الخاتمة.....	131
قائمة المصادر والمراجع.....	135

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
62	الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات	01
79	الشكل (02) يبين إتجاهات الحراك المهني الداخلي .	02
87	الشكل (03) يبين إتجاهات الحراك المهني الخارجي	03
	الشكل (04) : البطاقة الفنية لمؤسسة نفعال	04
118	الشكل (05) 'الهيكل التنظيمي لشركة نفعال	05

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
71	جدول رقم(01): المقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والنموذج الأمريكي	01
110	جدول رقم (02): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفضال خلال الفترة	02
126	جدول رقم(03)يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
127	جدول رقم (04) : توزيع الأفراد حسب السن	04
127	جدول رقم (05) : العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقق	05
128	جدول رقم (06) : العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقق	06
128	جدول رقم (06) : تؤثر ساعات العمل على تدهور قدراتي	07
129	جدول رقم (07) أحب الاستمرار في عملي رغم أعباءه	08



مقدمة :

تعتبر زيادة الفعالية التنظيمية من بين أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام واسع من قبل القادة خاصة وأنها تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطور والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات وتظهر الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات المختلفة وإذا ما تحققت فستؤدي بالمنظمة إلى البقاء والاستمرار وهذا يعني التركيز على المورد البشري والعمل على جعله يؤدي المهام الموكلة إليه بشكل سريع ومنتقن بحيث يكون هناك تكامل بين مختلف الفاعلين وبين الوحدات المكونة لهذا النسق من خلال وضع المورد المناسب في المكان المناسب .

إن حيازة المكانة الاجتماعية المهنية تكون مؤسس على الجدارة و الاستحقاق والجهد الفردي عن طريق الانتقال داخل النظام التدخل و التحرك من مستوى مهني إلى مستوى مهني آخر من خلال مسيرة الفرد وحياته العملية ، فقد يبدأ شخص حياته العملية في وظيفة ذات دخل قليل ومكانة اجتماعية متدنية لكن نتيجة لظروف شخصية تنظمه ما ينتقل إلى وظيفة أعلى ذات دخل شهري كبير ومكانة اجتماعية عالية وقد يحدث العكس حيث يطلق عليها الحراك المهني والذي يعني سهولة تغيير المكان أو الوصفية وهنا التغيير أو الانتقال يتخذ إحدى اتجاهين إما أن يكون حراك مهني صاعداً أو أفقياً ، حيث هذا الأخير يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية لأن الفرد سعي من خلال الحراك المهني في حياته المهنية إلى تحقيق طموحاته المتمثلة في دراساته المهنية المرغوبة والتي تصعد بالفرد إلى الوظائف العليا والمكافآت .

جاءت دراستنا هذه موزعة على النحو التالي الفصول كما يعود تنوع المباحث إلى أتباع المنهج ألتعددي لان في كل فصل في الرسالة هو حقل من حقول الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني في المؤسسة الاقتصادية ولذلك لا يمكن تفسيره بالمبحث أو باتجاه من الاتجاهات وهو ما دفعنا إلى الكشف عن أهم تأثير الفعالية التنظيمية على الحراك المهني.

ولكي نجيب عن الانشغالات بوبنا الرسالة إلى أربعة فصول حيث تضمن :

الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة تم في هذا الفصل إبراز أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ومن ثم قمنا بتحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة الراهنة ، ومن ثم قمنا بصياغة إشكالية البحث وتحديد الفرضيات ، وبعد ذلك قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة و الدراسات السابقة وأخيرا تناولنا المقاربة النظرية لموضوع الدراسة .

الفصل الثاني الفعالية التنظيمية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في بداية المبحث الأول ماهية الفعالية التنظيمية والفرق بين الكفاءة والفعالية والعوامل المؤثرة على فعالية التنظيم وأهمية الفعالية التنظيمية والمبحث الثاني مداخل قياس الفعالية التنظيمية وعناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم والمداخل التقليدية للفعالية التنظيمية والمداخل الحديثة الفعالية التنظيمية و مقاييس فعالية المؤسسة و مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية والمبحث الثالث المداخل النظرية للفعالية التنظيمية والنظرية الكلاسيكية و تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون ماي و التيارالنفسي و النظريات الحديثة.

الفصل الثالث الحراك المهني قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في بداية المبحث الأول ماهية الحراك المهني ومفهوم الحراك المهني و بعض التعريف لحراك المهني و المبحث الثاني المداخل النظرية الحراك المهني وتطرقنا إلى النظريات السوسولوجي المفسرة للحراك المهني وأنواع الحراك المهني و أشكال الحراك المهني و لمبحث الثاني أسباب و العوامل المؤثرة بالحراك المهني وأسباب الحراك المهني و العوامل المؤثرة على الحراك المهني و علاقة الضغوط المهنية بالحراك المهني .

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية هذا الفصل إلى خامسة مباحث تناولنا في بداية المبحث الأول التعريف بالمؤسسة نفعال والمبحث الثاني مجالات الدراسة و المبحث الثالث منهج وتقنيات الدراسة والمبحث الرابع عينة الدراسة وحجمها وكيفية إختيارها والمبحث الخامس صعوبات الدراسة. الفصل الخامس تحليل و استنتاج بيانات جداول فرضيات الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث عناصر تناولنا أولا تحليل و إستنتاج جداول الفرضية الأول و ثاني تحليل و استنتاج جداول الفرضية الثانية و ثالثا الاستنتاج العام للدراسة .

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً : أسباب إختيار الموضوع

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : تحديد الإشكالية

خامساً : فرضيات الدراسة

سادساً : المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً : المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد:

يعد الجانب المنهجي في أي دراسة علمية جانبا مهما لكونه يحدد الخطوط العريضة التي من خلالها ينطلق الباحث في دراسة لموضوعه ، حيث أن الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدد معالم مبحثه ونقاط الارتكاز فيها، واستنادا إلى ذلك فإن هذا الفصل مقسم إلى عدة عناصر حيث سنبدأ بتوضيح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وتحديد الأهداف المرجوة من دراسته ، ثم نطرح الإشكالية و نصيغ الفرضيات المنبثقة عنها والتي هي عبارة إجابات مؤقتة للأسئلة الجزئية ، ومن ثم تحديد المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة ، ثم نستعرض بعد ذلك بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أولا : أسباب اختيار الموضوع

إن إختيار موضوع الدراسة والبحث ففيه لا يكون من منطلق العفوية بل يكون وراءه أسباب محددة وواضحة لدى الباحث من أجل البحث في ذلك الموضوع ، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع الفعالية التنظيمية وتأثيرها على الحراك المهني في المؤسسة الاقتصادية ، قائمة على أسس ذاتية وموضوعية .

أ. دوافع ذاتية :

- الميل الشخصي في دراسة المواضيع ذات طابع إداري .
- إمكانية إجراء الدراسة وسهولة الوصول إلى المبحوثين .

ب. دوافع موضوعية :

- كون أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية وعملية الحراك المهني هو الوسيلة الإستراتيجية التي من خلالها تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها ومكامن القوة والضعف فيها، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره من أجل تحقيق فعالية التنظيمية والوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها .
- المكانة المميزة والأهمية البالغة للمؤسسة الدراسة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي.

ثانيا: أهداف الدراسة

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة ماء أو كانت أهداف تطبيقية لمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إن موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة التي تتطلب الإهتمام ، وهذا راجع لتأثيره على أداء الفرد و المؤسسة معا .
- التعرف عل مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة نفعال .
- زيادة الاهتمام بالحراك المهني كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية .
- استغلال نتائج هاته الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة ، والمضي قدما نحو تحقيق إستراتيجيتها .

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين عملية وعلمية

- الأهمية العلمية :

1. إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الفعالية التنظيمية وأثره على الحراك المهني فعلى الرغم من كثرة الدراسات بشكل عام إلا أنه مازال هناك قصور من قبل الباحثين وندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من منظور سوسيولوجي لان جميع الدراسات التي وجدناها تعلق أما بالاقتصاد أو الإدارة والتسيير ولا وجود لدراسات في علم الاجتماع التنظيم وعمل وأن وجدت فبشكل يكاد يندم .
2. محاولة إثراء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة حتى يكون سندا أو مرجعا لبحوث مستقبلية .
3. وأخيرا يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى من جوانب لم تدرس بعد .

- الأهمية العملية :

1. يأمل الباحث أن تسهم نتائج دراستنا التي طبقت لكي تخلق جو ملائم من ولاء الأفراد اتجاه مؤسستهم ورفع مستوى فعالية الكلية للمنظمة .
2. محاولة الكشف عن واقع الحراك المهني في المؤسسة كما سنحاول الكشف عن الفعالية التنظيمية وذلك عن طريق النزول إلى الميدان والتعرف عليه أكثر لمعرفة تجارب واتجاهات العمل .

رابعاً : تحديد الإشكالية

يعد الطابع التنظيمي أبرز سمات العصر الحديث ، إذ شهد هذا القرن نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة ، وساعد على هذه التغيرات بإشكالاتها المتعددة ، بعض الاتجاهات الفكرية التي أقرت بان التنظيمات الحديثة هي أكثر الإشكالات التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها .

ويعتبر موضوع الحراك المهني والفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي المعاصر وتتقاطع حولها العديد من الدراسات و الاتجاهات في مختلف المجالات ، إذ يعد العنصر البشري أهم مسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات بدرجات عالية من الفعالية والتميز لذلك صار من المتطلبات الضرورية تلبية حاجة هذا الرأسمال من خلال تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته في النمو والوصول إلى تحقيق ذاته في التسلسل الهرمي للمؤسسة نفضال .

ويعد الحراك المهني من المؤشرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير على سلوك الأفراد فهي وسيلة من وسائل الترغيب والإغراء والتفاني في خدمة المؤسسة الأمر الذي يمكن معه القول أن قره المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الاستقرار المهني ، ووضع نظام توجيه للحراك بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم المتضمن عمليات المنافسة الإيجابية حول الحراك وتحويل الصراع حوله إلى منافسة موضوعية ، يساهم في خلق الإبداع والابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية .

وقد تزايد الإهتمام بهذا الأخيرة في هذه السنوات نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وذلك لزيادة فعاليتها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية الأمر الذي أصبح بالنسبة لكثير من المؤسسات الفعالية التنظيمية بمؤشرات أساسية كالإنتاجية ، درجة تحقيق الأهداف الاستقرار والرضا الوظيفي وهذا ما جلب إنتباه الباحثين أين تركزت جهودهم على إستيعاب وتاثير مختلف مداخل وأبعاد ودلالات هذا المتغير . ومن هذا المنطلق تعددت المقاربات النظرية التي عالجت الموضوع وحاولت تقديم تفسيرات لطبيعية العلاقة بين الحراك المهني ومسألة الفعالية التنظيمية بدا من النظريات الكلاسيكية التي تركز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم¹ ومنه إهتمام الدراسات بالعائد من الأرباح والأهداف المحققة إلى النظريات النيوكلاسيكية التي كان العنصر الإنساني محور اهتمامها من خلال النظر إلى المؤسسة

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001، ص6 .

كنظام مفتوح أين تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال لزيادة كفاءة الأداء وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تمثل مجموعة الاتجاهات الفكرية و الامبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم ولذلك وجب على المؤسسة الجزائرية مواكبة لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل البحث هي الأخرى عن السبيل الكفيلة بالوصول إلى أقصى حد من الفعالية التنظيمية وذلك من خلال إرساء نظام الحراك المهني من على معايير موضوعية بما يكفل الرضا الوظيفي للعمال والولاء التنظيمي للمؤسسة نفعال .

ضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة في فرع شركة نفعال الاغواط تحاول تقضي العلاقات الارتباطية بين عناصر الحراك المهني وعناصر الفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل الآتي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الحراك المهني و الفعالية التنظيمية ؟ وهل يؤثران على بعضهما ؟
التساؤلات الفرعية :

- إلى أي مدى تستند المؤسسة مقولات موضوعية في عملية الحراك المهني ؟

- هل هناك استيرستيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة ؟

- كيف تساهم مترتبات الحراك المهني في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

خامسا : تحديد الفرضيات

بعد عرضنا للإشكالية اقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- يتوقف تحقيق الحراك المهني على الفعالية التنظيمية المعتمدة في سبير المؤسسة .

الفرضيات الجزئية :

- يسعى الحراك المهني الى تعزيز وتحسين مستوي التطوير التنظيمي بالمؤسسة .

سادسا : المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة

1. **الفعالية التنظيمية** : على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹ و قد عرفها برنارد على إنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكفي المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة².

2. **الحراك المهني** :

ويرى ريمون بودون في المعجم النقدي لعلم الاجتماع أن الحراك المهني يشير إلى حركات الأفراد أو الوحدات العائلية داخل نظام الفئات الاجتماعية المهنية أو نظام الطبقات الاجتماعية كما يورد بعض المؤلفون وصفه بحركية الأفراد بصورة عامة ،الحركية داخل الأجيال وبصورة أدق تدرس الحركية بين الأجيال العالقة بين الوضع الأصلي للأفراد وموقعهم الخاص في نظام الفئات الاجتماعية المهنية ،كما أن هذا الشكل الأخير هو الذي استحوذ بصورة عامة على انتباه علماء الاجتماع³ .

يعرفه جورج بأنه:" هو انتقال الفرد من مهنته إلى أخرى أو من مستوى إلى مستوى آخر أو من درجة إلى درجة أخرى أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى في ذات المهنة"⁴

و يعرف عبد التواب الحراك المهني على انه:"هو التغير في الوضع الاجتماعي للمهنة، أي انتقال في المهنة من وضع اجتماعي معين أو وضع اجتماعي آخر داخل هرم البناء المهني و قد يكون الانتقال في اتجاه القمة ، فتكسب المهنة مكانة اجتماعية عالية و قد يكون الانتقال في اتجاه القاعدة فتكسب المهنة مكانة اجتماعية منخفضة"

و يعرف كذلك: "تدرج في الأدوار أو تغيير في الوظائف، داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة"⁵ كما يشير كذلك مصطلح الحراك المهني إلى:" هو انتقال الفرد من مهنة إلى أخرى، و إذا كانت في المستوى و المكانة و الراتب، مثل انتقال الفرد من قسم إلى آخر في نفس المؤسسة ،و يطلق عليه الحراك الأفقي ، أو

¹ صالح بن نوار ،**فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، قسنطينة ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 84 .

² محمد قاسم القريوتي ،**نظرية المنظمة و التنظيم** ، عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000،ص104 .

³ حداد ، سليم ،**المعجم النقدي لعلم الاجتماع** ، ط 1، ديمون،فرسنا،مترجم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1987،ص 277 .

⁴ خرموش،مراد رمزي ،**دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني**،رسالة ماجستير غير منشورة.في تنظيم ، 2014 ، ص 25 .

⁵ المشرفي، راية بنت سعيد بن علي ،**ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية و التعليم**،رسالة ماجستير ،الإدارة التعليمية،جامعة نزوي،الأردن ، 2014 ، ص 33.

انتقال الفرد صعوداً أو هبوطاً داخل نسق التدرج و عمل، الوظيفي أو المهني.

تعريف الإجماعي الحراك المهني : انطلاقاً من التعاريف السابقة نلاحظ أنها أجمعت على أن الحراك المهني هو انتقال الأفراد من مهنة إلى آخر بداخل أو من مستوى لأخر داخل نفس المؤسسة، لكن أهملت هذه التعاريف و لم تتعرض بان الحراك المهني قد يكون انتقال الأفراد من مستوى أو مهنة أو قسم إلى آخر لكن من مؤسسة إلى أخرى و هذا يعني أن الحراك المهني قد يكون خارجي أيضاً وعليه من الناحية الإجرائية نعرف الحراك المهني على انه "انتقال الأفراد العاملين من منصب عمل أو مركز عمل إلى منصب آخر أو مركز عمل آخر أو من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى بمعنى انه ترك و تخلى العامل عن عمله الحالي مقابل آخر ، فهو يغير وضعه المهني أما أفقياً أو عمودياً في السلم المهني ما يؤدي إلى تغير أسلوب حياته و مركزه الاجتماعي و الاقتصادي يعتمى بتغيير وضعية الفرد المهنية عن وضع أسرته الأصلية صعوداً أو هبوطاً في السلم المهني، وذلك بعد أن أصبحت الوراثة المهنية شيئاً نادراً في المجتمعات الحديثة، نتيجة ازدياد التخصص المهني، وتوافر مجالات العمل حسب الميول الفردية والاستعداد للإنتاج، ويؤدي الحراك المهني إلى ارتقاء الفرد في التركيب المهني، وتغييره مكان إقامته، ومعارفه وأصدقائه الذين تربي معهم في نشأته الأولى، ويعمل الحراك المهني على تحريك الأفراد اجتماعياً واقتصادياً عن مكانة أسرهم الاجتماعية والاقتصادية.

3. التطور التنظيمي :

عرف عبودي التطوير التنظيمي بأنه : " عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلال إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد ، أو تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها¹ .

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه : " تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب ، حيث تتضمن التنمية الجوانب التالية : العمل ، الجانب الاجتماعي ، الحياة الشخصية² الجوانب الثقافية والروحية."

مفهوم شمك ورائكل الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ويتسم بأنه منظم، مخطط ومدعوم ، ومتصل، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات، و يركز على

¹ عالية محمد علي وسيف الدين أحمد ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، دراسة استطلاعية آراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، 6082 ، ص 828.

² أسماء نايف الصالح ، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة ، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان، كلية إدارة الأعمال، 6086، ص 84.

الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب، يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات، أو المعايير، أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي و تحديثه¹

التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي: يقصد به إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها والاعتماد على الجهود التعاونية بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية .

4. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعارف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، و حسب الاتجاهات و المداخل التي يتبناها كل واحد منهم، و فيما يلي نستعرض مجموعة من التعريف: يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي"

و يعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"²

كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"³ وفضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني"⁴

و تعتبر أيضا المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁵

¹ عاصم العرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، منظور تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان الأردن، 8442، ص 88.

² عاصم العرجي، نفس المرجع، ص 10.

³ إسماعيل عرابجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر، ص 13.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 24.

⁵ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص 24.

و لعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: "المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه"¹.

و من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كياناً اعتبارياً مستقلاً و يتحدد نشاطها بالإنتاج و المشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، و لها موارد مالية و بشرية، و رغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة و نظريات الإدارة. نستخلص مما سبق ذكره، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية²:

- **الموارد المادية:** و هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.
- **الموارد البشرية:** و هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.
- **مركز القرار:** و هو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.
- **التنسيق:** هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

سابعاً : الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني:

- دراسة بعنوان دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع العام (دراسة ميدانية) بمدينة سطيف والتي قام بها مراد رمزي خرموش رسالة لنيل شهادة ماجستير سنة (2014) بكلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية تخصص تنظيم وعمل جامعة، محمد خيضر - بسكرة

مشكلة الدراسة: تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين مع القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. و حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و ما إذا كان لها دور في الحراك المهني.

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، عينة الدراسة: عينة هذه الدراسة مكونة من 95 مبحوث من العاملين، منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي، أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 11.

² إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 16.

نتائج الدراسة: للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام وبتحديد لكل بعد من عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات- عدالة التعاملات دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

التعليق على الدراسة: نلاحظ من خلال هذه الدراسة السابقة أن الباحث ركز على دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. فهذه الدراسة من ناحية تناولها الموضوع فهو موضع ثري بالمعلومات أما من ناحية عينة الدراسة 95 مبحوث فهو عدد قليل لا يخدم الدراسة فهو لا يعبر عن المجتمع الأصلي للدراسة، فهو يجعل التحليل غير دقيق أما من ناحية المنهج المتبع في هذه الدراسة و الأداة المستخدمة لجمع البيانات فكانت موفقة في ذلك و خدمت مسار البحث، أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها فهي أجابت على السؤال الذي طرحه الباحث.

الاستفادة من الدراسة: استفدت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية و إثراء الفصل المتعلق بالحراك المهني، بالمعلومات اللازمة، كما ساهمت في تحديد أداة ومنهج البحث .

الدراسات التي تناولت موضوع الترقية والفعالية التنظيمية

تناولنا في دراستنا الموسومة: " الترقية والفعالية التنظيمية" أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري الى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالإنفتاح على إقتصاد السوق. محاولين بذلك تقصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظيمية بمركب مطاحن الحرش كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية. وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسدناها في تساؤل مركزي مؤداه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ وقد جاءت الدراسة في ثمانية فصول تناولنا في الثلاثة الأولى منها الإطار النظري للدراسة والذي يحوي المشكلة البحثية وتساؤلاتها، المداخل النظرية لدراسة الترقية والفعالية التنظيمية، والتجسيديات الأمبريقية للترقية والفعالية التنظيمية. وفي سعينا للبرهنة على مدى الصدق الأمبريقي للفروض اعتمدنا إستراتيجية منهجية متكاملة، عرضناها في الفصل الرابع الذي يمثل حلقة الوصل بين الجانبين النظري والميداني؛ أين تناولنا مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد إعتمدنا على المنهج الوصفي بإختيار عينة طبقية عشوائية شملت 70 عاملا بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وحصلنا على البيانات من خلال تطبيق الإستمارة.بينما قسمنا الجانب الميداني الى أربعة فصول خصصنا الخامس والسادس والسابع منها لمعالجة البيانات المتعلقة بفروض الدراسة. في حين خصصنا الفصل الثامن والأخير لمناقشة نتائج الدراسة التي كانت في مجملها مؤكدة على الصدق الأمبريقي لفروض الدراسة، أين كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية. ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو وجود علاقات إرتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية و زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال. هذا، وقد أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن إمتيازات الترقية تؤثر بصورة إيجابية على معدلات الإستقرار بالمؤسسة. وفضلا عن هذا، أثارت الدراسة مسألة محورية تتعلق بالصراع حول الترقية وأثره على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن المعلوم أن هذه الأطروحة قد تناولتها مختلف الدراسات

والأبحاث المعنية بالتنظيم. و هذا ما دفعنا إلى تأكيدها ميدانيا. وعلى العموم، فإن الدراسة الراهنة قد أجريت في سياق إجتماعي متميز، و قد توصلنا إلى عدد من النتائج التي تؤكد خصوصية هذا السياق. و من ناحية أخرى، أكدت صدق بعض النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى. ولكن تبقى مسألة العلاقة بين الترقية و الفعالية التنظيمية محل جدل و نقاش وفقا لطبيعة العينة و الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة المحكومة بأطر و أنظمة اجتماعية واقتصادية و سياسية متباينة.

ناقشنا في فصول دراستنا "الترقية والفعالية التنظيمية" مختلف القضايا النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة الترقية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة. هذه العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات دفعتنا إلى تقصي علاقة محددة بين الترقية والفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصول الثلاثة الأولى المشكلة البحثية بمختلف جزئياتها من مبررات، أهداف، إشكالية، إطار مفاهيمي، وفروض دراسة. ومختلف الأطر النظرية التي أثارت العديد من القضايا حول أهم مرتكزات الترقية من معايير وإمتهيازات وصراع، مما قادنا إلى تحديد تصور محدد عالجنا في ضوءه متغيرات الدراسة، والذي تعمق أكثر عند تعرضنا لمختلف الدراسات الإمبريقية التي حاولت إيجاد إرتباطات بين أبعاد الترقية وتجسيدات الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها المدروسة من رضا وظيفي، إستقرار، وأهداف. مع تبني إستراتيجية منهجية تدرجت من بناء الإشكالية وربطها بفروض وأهداف الدراسة إلى النتائج بالإعتماد على المنهج الوصفي، واختيار طريقة العينة التطبيقية بالإستعانة بالإستمارة كأهم أداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة الذي كان مركب مطاحن الحروش. من هذه التصورات والمنطلقات النظرية الهادفة إلى رصد واقع الترقية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في مركب مطاحن الحروش، ومن خلال تبويب البيانات وتحليلها مع حساب بعض معاملات الإرتباط توصلنا إلى جملة من النتائج العامة من أهمها: 81.4% أقرروا أن الأقدمية تساهم في زيادة الولاء، 92.9% أكدوا أن الكفاءة تؤدي إلى الإنضباط، 95.7% أكدوا أن زيادة الأجر يزيد من الإرتباط بالمؤسسة، 71.8% بينوا أن الزيادة في السلطة تزيد من الدافعية، 89.7% أكدوا أن زيادة المسؤولية تزيد من الإلتزام، 88.6% أقرروا أن الصراع يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف، 84.3% أوضحوا أن المنافسة تساهم في تحقيق أرباح.ومما سبق يتضح حليا الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة أي: هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية. من خلال الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية أي:

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

- تساهم إمتهيازات الترقية في الإستقرار الوظيفي.

- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

على هذا الأساس يبدو جليا أن الترقية ترتبط أشد الإرتباط بالفعالية التنظيمية وهو ما أوضحت المعطيات و الشواهد الكمية الواردة في الفصول الميدانية.

ورغم أن هذا الإرتباط قد تجسد ميدانيا إلا أن نطاق العينة ومجال الدراسة يدفعنا إلى القول أن هذا الإرتباط متغير بالنظر إلى جملة الظروف التي تشكله وتوجه مساره، فهذه النتائج تعكس واقعا إجتماعيا

يقترَب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة. وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيداً من التساؤل، وبالتالي مزيداً من التقصي والبحث.

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع التي تتقاطع حولها العديد من الاتجاهات وكذا الدراسات في مجال العلوم الإنسانية عامة وعلم اجتماع التنظيم على وجه التحديد. لذلك وانطلاقاً من هذه الفكرة يمكن حسب وجهة نظري الشخصية. اعتبار كل الدراسات التي تبحث في موضوع التنظيم الصناعي، مرتبطة أو على الأقل لها علاقة بموضوع الدراسة هذه. الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر. إذا نظرنا إليها (الدراسة) من حيث أنها تحاول لتحديد العوامل المديرين والمشرفين أو الأسباب الفعلية التي تجعل من مؤسسة معينة فعالة وكفأه في إنجاز مهامها. إن هذا الهدف يمكن إسقاطه على باقي الدراسات أو الاتجاهات في ذات المجال سواء المحلية منها أو الأجنبية. ومن بين هذه الدراسات والاتجاهات يمكن ذكر ما إليه الباحث " محسن أحمد الخضيرى " من نتائج رصدها بعد دراسته المعمقة ذهب لواقع الإدارة ونمط التسيير في دول "النمور" الآسيوية. حيث وجد أن من أهم الأسباب التي جعلت من هذه الدول " ظاهرة العصر " في النمو والتطور الذي مس جميع المجالات خاصة منها المجال الاقتصادي، هو اعتبارها للعنصر البشري الدعامة الأهم في كل تنظيم ناجح. وحتى تبرز هذا الاهتمام فقد ركزت على خاصية التوظيف الدائم لمواردها البشرية. بمعنى أن من يلتحق بالعمل في أي مشروع من * المشروعات لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف أو الأسباب إلا باختياره أو عند بلوغه سن التقاعد. ويفهم من هذا أن الإدارة في هذه الدول تقوم على التأمين الكامل لمستقبل الفرد الوظيفي. مما ينجم عنه تقوية روح وصفة الولاء والانتفاء والإخلاص الكامل للمشروع. من هنا تصبح منظومة الإدارة لهذا الدول مرتبطة بالإنسان لأنه محور المستقبل وأداة المشروع في الوصول إلى تحقيق الطموحات والمكانة المستقبلية¹. كما أن عملية التنظيم لدى هذه الدول تحمل مكانة محورية في إدارة المشاريع التنموية، لما لها من تأثير غير محدد على النشاط وعلى تحقيق الفعالية وزيادة الكفاءة بشكل سريع وناجح. فجعلتها تقوم على مبدأ التطبيقية، والعمل فيها جماعية ومن ثم تكون جماعية المسؤولية هي الأساس في العمل. حيث يقوم التنظيم على تحديد المسؤوليات والسلطات وتشخيص الوظائف بشكل جيد ودقيق يحدد الاختصاصات والمهام والأعمال الواجب القيام بها، وصفات ومؤهلات شاغل الوظيفة وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في البناء أو الهيكل التنظيمي للمشروع. إن مبدأ التطبيقية في العرف الآسيوي لا يعني أن هناك طبقة عليا ذات امتيازات خيالية، وطبقة دنيا تعيش في بؤس، بل إن نشأتها كانت في صالح المشاريع التي نجحت ونمت بفضلها. حيث يغلب عليها طابع تقسيم المشاريع إلى ثلاثة طبقات تحدد المهام والأدوار الواجب تنفيذها. فنجد مثلاً:

- **الطبقة الأولى:** وهي التي يمكن تسميتها بطبقة الملكات التي تقوم بالعمل التوجيهي وتحديد إستراتيجية المشاريع واستشراف المستقبل، وتسيطر عليها الإدارة العليا للمؤسسات والشركات

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى ... المجلة لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الخامس، يناير. أبريل 1999. ص 67.

- **الطبقة الثانية:** وتمثلها ما يعرف بالإدارة الوسطى التي من مهامها الرئيسية صيانة وحماية المؤسسات من أي تأثير خارجي أو جانبي. كما أنها تعمل على ضمان الجدية والفعالية في الإنتاج حتى تتمكن من منافسة غيرها في الأسواق العالمية.

- **الطبقة الثالثة:** وتكون ولكن مع توالي الأفكار والأبحاث والتجارب في هذا المجال، وجد أن تلك الأفكار والأنماط التنظيمية لم تعد قادرة على الاستمرار. اعتباراً من أن النجاح الذي تحققه المؤسسات لا يركز على مثل هذه المناهج أو الاهتمامات فقط وبشكل دائم، بل يجب التفكير في كيفية ربح العنصر البشري (بغض النظر عن موقعه داخل المؤسسة) في عملية الإنتاج. وهذا ما جعل من جهة أخرى، تفكير جديد يتجه نحو فلسفة إدارية جديدة سميت " منهج الإدارة المفتوحة " التي انطلقت من افتراض أساسي يدور حول إمكانية تحويل العمال بالمؤسسات إلى شركاء حقيقيين في إدارتها. ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من عقلية تأدية الوظيفة ضمن مجموعة عمالية غير متكاملة وغير متجانسة. لذلك يمكن اعتبار هذا المنهج (الجديد) داعياً للمشاركة الفعالة للعمال وتحملهم مسؤوليات كاملة عن كل ما تؤول إليه مؤسساتهم من خلال التأكيد على أنها (المؤسسة) تستطيع الحصول على نتائج أفضل عندما يعمل العمال بها ليس لتحقيق أهداف متفرقة، وإنما يقومون بتأدية أعمال مكملة لبعضها البعض. وهذا ما توصل إليه فريق معهد تافستوك Tavistock عندما لاحظ أن الأعضاء يكونون أكثر كفاءة وفعالية عند تجميع مهاراتهم لتناول مهمة " كاملة " بدلا من التركيز على فرد معين لأداء جزء معين من المهمة¹. و سيتحقق هذا إذا توفرت جملة من الشروط لعل أهمها:

- المصارحة بالأرقام. (توجه إداري حديث)، حيث يتمكن من خلاله جميع أعضاء التنظيم من معرفة الأرقام الهامة التي تعبر عن الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة ومنها الحالة المالية وكمية ومستوى الإنتاج وغيرها...

- منهج الإدارة بالمكشوف: إن من أهداف هذا المنهج، هي الكشف عن كل الحقائق التي تتعلق بالمؤسسة. المعلومات، الاستراتيجيات، الخطط، مختلف الأرقام، وغيرها .
لقد أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب من التسيير ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ نتج عنه معالجة أزمة الثقة بين الإدارة والعمال. خصوصا في الجوانب المتعلقة بالإبقاء على المعلومات الهامة تحت سيطرة الإدارة دون العمال. كما ساهم في زيادة شعور العمال بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية، وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة، بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي². إن الهدف من التعرض لمثل هذه التوجهات الإدارية الحديثة في مجال التنظيم، وضمن العنصر المخصص للدراسات السابقة بالذات. هو محاولة إبراز مدى أهمية وفعالية الدور البشري في التنمية الشاملة. خصوصا لأنني جعلته (الدور البشري) الأساس الذي تقوم عليه .

¹ وليم روث ، تطور نظرية الإدارة ، تاريخ النشر 2001. ترجمة، عبد الحكيم الخزامى. ص 3.

² فاتن أحمد بوبكر، تطور الفكر الإداري، الترتيبات اللازمة لتطبيق منهج الإدارة ، أترك القاهرة، 2001 ، ص 58.

الدراسة الميدانية: أما إذا أخذنا نماذج من الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي أعتقد أن لها علاقة بموضوع الدراسة، فيمكن التعرض للدراسة الميدانية التي أجراها "فاضل حميد مزعل" أستاذ بالجامعة المستنصرية ببغداد وزملاؤه بداية من عام 1992 حول . الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة . منطلقين من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطها بحجم المنظمة ونوع الملكية . عامة/خاصة . ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية . الهيكل التنظيمي . وتأثير كل هذا على مستوى الأداء والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل .

تكتسي الفعالية التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمات لأنها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية لها، الأمر الذي يقتضي ضرورة مقارنتها قصد فهم الميكانيزمات التي تتطوي عليها . وقد سمحت المقاربة النظرية هذا المفهوم من خلال بعض الدراسات، بالوقوف على غياب الإجماع حول تحديد المصطلح وكذا بإبراز وجود فروقات في نمط إدراك الفعالية التنظيمية الناجمة على وجه الخصوص عن تأثير السياق الاجتماعي - الثقافي على نظام القيم التسييرية .

الفاعلية التنظيمية ظاهرة أساسية في علم المنظمات وقد وصفت بمؤشرات شملت الإنتاجية ودرجة تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي . وقد جلبت إنتباه العديد من الباحثين تركزت جهودهم على استيعاب وتأطير المداخل والإبعاد والدالات لهذا الموضوع الحيوي . ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي بهدف تحديد مفهومها وأنماطها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية وموضوع الفعالية التنظيمية موضوع طرقت أبوابه، يبقى قابل للإثراء وبناء على حركتيه وصلته بعوامل متغيرة دوماً ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض . ولم يلق إلى حد الآن الإجماع حول تعريفه بل وصل الاختلاف إلى حد رفض وضع تعريف محدد لهذا المصطلح . وقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورات نظرية هائلة في التراث التنظيمي استهدفت التغلب على الصعوبات والانتقادات التي وجهت إلى الكثير من البحوث التي ظهرت في هذا الميدان، ولقد كانت هناك محاولات متعددة وممتازة في جملتها للجمع بين الأدبيات حول الفعالية التنظيمية نذكر على سبيل الحصر دراسات كل من كاميرون وتين (Cameron et Tin) في سنة 1983 وزامبيوتو (Zamioto) في سنة 1982 ومن العجيب أن هناك قضايا صحية واجتماعية وأخلاقية عديدة تكون أساساً محاولات لمنع الفعالية التنظيمية . فم عارض و التدخين والإجهاض وتوليد الطاقة النووية هم في الأساس ضد الفعالية لتلك المنظمات التي توفر التبغ والإجهاض والكهرباء .

ويمكن مناقشة موضوع الفعالية التنظيمية من خلال التعرف على مفهومها والتعرض إلى بعض الدراسات السابقة لها ودراسة بعض المقاربات الدولية إدراكات المسيرين لهذا المصطلح وتحديد أنماطها . قدم

الباحثون في مجال التنظيم مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الفعالية حيث عرفها جورجوبولوس وتانتنبوم (Georgopoulos. B,S – Tannenbaum A,S) بأنها "النطاق الذي يمكن التنظيم، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها" كما عرفها أيضا الباحثان فريدلندر وبيكل (Fried Lander. F – Pickle.H) على أنها "تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة" (أو كورييد (J. Chorpade) فقد عرفها بأنها "عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل" (أما الاكس ميكيلي (Alex Mucchielli) فإنه يعرف الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق الأهداف والمحافظة على الرضعات الداخلية" ¹ وحسب الباحث هانري كلود ديبينيز (Henri Claude Debettignies) فإن مصطلح فعالية المنظمة قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة أو المنظمة ².

أما بنجز وقودمان فقد عرفا الفعالية كالتالي: "تكون المنظمات فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص المؤثرين وإذا كانت النتائج التنظيمية تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة للمنظمة" ³. وحسب سيمون (Simon.H) فإن المنظمة الفعالة تقوم أساسا على نظرية اتخاذ القرارات ⁴ وهذا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة. لكن القرارات التنظيمية شديدة التعقيد كما أن هناك قيودا داخلية وخارجية مفروضة على المسؤولين في اتخاذ هذه القرارات طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة، كما أن البدائل التي سنختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقائلي بحت فالوظيفة الأساسية للمنظمة الفعالة تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته. وفي ذلك ما يسمح بالاقتراب من الفعالية. وتستطيع المنظمة أن تقوم بوظيفتها هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيها ووضع الأهداف المحدودة التي توجه سلوكه، وكذلك توضيح الميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية، وتوفير قنوات الاتصال التنظيمي، ووجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته.

بينما نجد هناك بعض المقاربات التي ربطت مفهوم الفعالية بفاعلية السلوك القيادي وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توضيح المقصود بالفعالية أوال، ثم التعرض إلى أهم الأسباب المسؤولي عن تدني فعالية القادة. وفي هذا المجال يتصدر قائمة تعريفات الفعالية ضمن هذا التناول ذلك التعريف الذي اقترحه "ردين

¹ . نعمة عباس خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، العدد 31 يناير 1996، ص 80.

² Bettignies Henri-Claude : **"Maîtriser le changement dans l'entreprise"**, Coll. INSEAD –Management .éditions d'organisation, Paris, 1975, p.113

³ ريشارد هـ.هال : مرجع سابق، ص 591.

⁴ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج ، دارالمعارف ، الجامعية ، مصر 1986 ، ص ص 179 ، 178.

Reddin " والذي يشير فيه إلى أنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها إن التمتع في هذا التعريف للفعالية يكشف عن وجود عنصر واحد وهو الإنتاجية، أي أن القائد الذي تعطي جماعته أكبر قدر من الإنتاج هو القائد الفعال، وعلى هذا يمكن أن نعتبر القيادة الاستبدادية فعالة، خصوصاً أن بعض الدراسات كشفت نتائجها أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وبالتالي تغض الطرف عما ينجم عنها من آثار سلبية على الأتباع سواء على المدى القريب أو البعيد، ويدعون ذلك إلى وجوب توسيع مفهوم الفعالية ليستوعب عناصر أخرى بجانب الإنتاجية، ليشمل الإنسان الذي يبدع هذا الكم من الإنتاج، ويحمل على عاتقه إخراجها للوجود، بحيث تصبح إرجاعاته وتصوراتها وانعكاسات السلوك القيادي عليه ذات قيمة مركزية في تحديد مفهوم الفعالية، بالإضافة إلى المجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في نطاقه، لذلك نستطيع إضافة تعريف آخر اقترحه "طرف شوقي" إذ يرى بأن الفعالية هي " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة للأفراد في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره " ¹. أما الباحثان الأمريكيان باري وميلس (Barry R. Armandi – Edgar. W. Mills. JR) فقد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها " مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المدخالت ويرون أن هناك ثالث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية وهي:

- الترقية الوظيفية.

- التقويم الشكلي للنشاطات.

- الإشراف المناسب.

أما الفعالية التسييرية فهي تتأثر بالعوامل التالية :

- التعقيد في العملية الإنتاجية.

- التسيير التبايني للأجور.

- الاتصال التنظيمي.

وقد توصل الباحثان إلى هذه النتائج على إثر دراسة قاما بها على 104 منظمة اقتصادية واستنتجا أن هناك عالقة وثيقة بين هيكل المنظمة والفعالية الاقتصادية وأن النتائج أظهرت أن الخصائص الهيكلية تتحكم بنسبة 20% في الفعالية التنظيمية بينما تتحكم بنسبة 8% فقط في الفعالية التسييرية. أما سيد الهواري (1976) فيذهب إلى أن " الاختبار الوحيد ألي تنظيم ليس في جماله أو وضوحه أو نموذجيته أو توافقه مع أسس التنظيم، بل في تحقيقه للنتائج)... (، المحك ليس في عمل تنظيم مثالي أو تنظيم نموذجي ولكن المحك هو في التنظيم الفعال أي التنظيم الذي يحقق نتيجة)... (، إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يحقق :

¹ زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي، أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، السنة 1999، ص ص 174، 175.

- أقل حد ممكن من الصراعات والاختلافات اليومية في العمل.
 - التدفق السريع والدقيق للمعلومات من الأسفل وللتعليمات من الأعلى.
 - معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في المجالات المتخصصة المشورة والمعاونة.
 - تفاعل الأفراد مع المنظمة¹.
- 2- **بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية** : وللتمكن أكثر من مفهوم الفعالية التنظيمية، البد من التطرق إلى أهم الدراسات التي قام بها بعض الباحثين في هذا المجال:
- الدراسة الأولى** : قام الباحثان ج - باريت J. Barette من جامعة أوطاوا Ottawa و أ. ديريفاج Durivage.A من جامعة كيبك Quebec بإجراء بحث حول أثر مختلف أنماط حلول الصراعات على الفعالية التنظيمية في منظمة بوليسية كندية تضم 5000 موظف² (. ومن خلال المعطيات المتحصل عليها من مصلحة الشرطة لمدينة كبيرة، تم اختيار أربع نماذج حلول صراعات مع مؤشرات الفعالية التنظيمية وهي:
- نموذج مواجهة الصراعات والتكفل بها بسرعة.
 - نموذج التقليل من الصراعات.
 - نموذج تجنب الصراعات (Conflits).
 - نموذج الرجوع في كل حالة إلى المسؤولين.
- ولمعرفة أثر هذه النماذج على الفعالية التنظيمية انطلق الباحثان من الفرضيات التالية:
- 1 - إن إستراتيجية حل الصراعات بواسطة المواجهة تعتبر الأكثر فعالية داخل المنظمات.
 - 2 - إن إستراتيجية التقليل من الصراعات تعتبر أقل فعالية من المواجهة والأكثر فعالية من التجنب والرجوع إلى المسؤولين.
 - 3 - إن إستراتيجية التجنب هي الإستراتيجية الأقل فعالية مقارنة مع النماذج الأخرى.
 - 4 - كلما زادت الصراعات قلت الفعالية التنظيمية.
- وتشير النتائج المتحصل عليها إلى أن النموذج المتعلق بحل الصراعات عن طريق المواجهة مع المعنيين يعد النموذج الوحيد الذي :
- أ - ليس له أثر سلبي على الفعالية التنظيمية.
 - ب - له عالقة إيجابية مع منح المكافآت والفعالية التنظيمية.

¹ سيد الهواري نقال عن رسالة ماجستير غير منشورة "تصورات مدراء المؤسسات الاقتصادية للفعالية التنظيمية للباحث إيدير عبد الرزاق تحت إشراف بوسنة محمود، جامعة الجزائر، سبتمبر 2001، ص ص 29 - 28.

² Barrette J. & Durivage A. : "L'impact des divers modes de résolution des conflits sur l'efficacité organisationnelle dans une organisation", in: Les actes du 2e congrès de l'AGRH - Paris 14-15 novembre 1991, pp.439-444.

أما نموذج تجنب الصراعات فهو الإستراتيجية الأقل فعالية مقارنة مع مجموعة النماذج الأخرى. زيادة على هذا فقد استنتج الباحثان وجود علاقة طردية بين الصراعات والإنتاجية ونظام المكافآت الفردية، حيث كلما زادت الصراعات كلما قلت الإنتاجية والمكافآت الفردية.

ix **الدراسة الثانية :** قام الباحث مسكي (P. Meschi) من معهد إدارة المؤسسات باكس بروفانس (Provence) بإجراء دراسة حول إيجاد العالقة بين التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسات لدولية المختلطة. وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي¹

1 - تحديد العالقات السببية بين فعالية التكوين وسياق وسيرورة التكوين.

2 - تقويم فعالية التكوين داخل هذه الشركات.

3 - وضع التكوين الأكثر فعالية المتماشي مع السياق التنظيمي والتسيير لهذه الشركات.

وحسب الباحث، فإن لوضع تسيير فعال داخل هذه الشركات، يجب قبل كل شيء اكتساب الوسائل والأدوات التي تسمح بالتسيير الجيد للفروق البنيوية والثقافية والبشرية. وفي هذا الإطار فإن التكوين المهني المتواصل يلعب الدور الرئيسي ويصبح من أهم الوسائل التي تسمح بالتقليل من الصعوبات المترتبة عن هذه الفروق. وذلك بتحقيق الانسجام والتوافق في الكفاءات وتغيير الاتجاهات في هذه الشركات.

4 - دراسة العالقة بين العوامل البنيوية والثقافية الخاصة بهذه الشركات من جهة وممارسات التكوين من حيث الخصائص والفعالية.

وقد حدد الباحث المتغيرات المستعملة في دراسته كما يأتي :

أ - **الخصائص البنيوية والثقافية من حيث :**

- حجم الشركة الدولية المختلطة من حيث عدد الموظفين الدائمين في مؤسساتها.

- عدد المؤسسات المتحالفة أو الشريكة، المشاركة في تسيير المؤسسة المختلطة.

- درجة التبعية للمؤسسات المتحالفة اتجاه المؤسسة المختلطة الدولية خاصة في مجال انتقال

الكفاءات و / أو الموارد.

- التجربة الدولية للمؤسسات المتحالفة من حيث البعد الجغرافي.

- الرضا الوظيفي للعمال من حيث إدراكهم الإيجابي أو السلبي تجاه خصائص مناخ العمل.

ب - **خصائص ممارسات التكوين من حيث :**

- تعقد قرار التكوين: ويتعلق الأمر هنا بدرجة الصعوبة في صياغة وأخذ القرار في التكوين.

- تخطيط التكوين: ويتعلق الأمر هنا بمدى استعمال الإجراءات في صياغة وتحضير التكوين.

- مرونة التكوين : ويتعلق الأمر بدرجة التكيف مع السياق البشري والبنوي الذي سيجرى فيه التكوين.

ج - **خصائص الفعالية في ممارسات التكوين من حيث :**

¹ Meschi P. : "Pratiques de formation et structure des sociétés mixtes internationales", in: Les actes du

2econgrès de l'AGRH – Paris 14-15 novembre 1991, pp.545-549

- تحويل الكفاءات المتعلمة خلال التكوين: ويتعلق الأمر هنا بالتعدديات التي يعرفها سلوك العمال المكونين بعد عودتهم إلى مناصب عملهم.
- دافعية التحويل: ويتعلق الأمر بالمجهودات المبذولة من طرف العمال المكونين في عملية تحويل الكفاءات المكتسبة خلال التكوين إلى مناصب عملهم.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :
- أن مشاركة العمال في برامج التكوين المهني المتواصل يخلق لديهم دافعية كبيرة وقابلية لتطبيق الكفاءات المكتسبة والمتعلمة ويحققون في الواقع تحويل مهما ينعكس إيجابا على الرضي الوظيفي ومناخ العمل.
- أوضحت الدراسة وضحت تأثير المتغيرات البنوية حجم المؤسسة على ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث أن معظم الشركات الضخمة تعطي للتكوين أهمية كبرى، فسياساتها محددة واستراتيجياتها مخططة وأنها تمتاز بخصوصية تحويل الكفاءات المتعلمة نحو تحسين الأداء وزيادة الفعالية.
- أما فيما يخص دراسة العالقة بين المناخ الداخلي وفعالية التكوين، فقد توصل الباحث إلى أن فعالية التكوين تشترك مع طبيعة محيط العمل أو المناخ الداخلي. وأن هناك عالقة طردية بين فعالية التكوين والرضي الوظيفي للعمال المكونين، يصل إلى درجة دعم المسؤولين للعمال المكونين على حساب الآخرين.
- إن متغير " فعالية التكوين " أصبح عمليا بواسطة مؤشر درجة تحويل نحو العمل بالكفاءات المكتسبة خلال التكوين أو بواسطة مؤشر درجة الدافعية للتحويل.
- من بين العوامل المفسرة للفروق في ممارسات التكوين في المؤسسات، نجد ثقافة المؤسسة تحتل مكانة مرموقة، حيث أن ثقافة المؤسسة والتكوين عنصران مرتبطان ببعضهما البعض، الواحد يؤسس ويعزز الآخر والعكس بالعكس، إن بعض أنماط الثقافة ترجع إلى ممارسات تكوين ملائمة.
- وجود عالقة وطيدة بين المتغيرات التنظيمية البنوية و الثقافية والمتغيرات المشاركة في ممارسات لتكوين في الشركات المختلطة الدولية الخصائص ، الفعالية والشكل التالي يوضح هاته العالقة:
- الدراسة الثالثة: يرى الباحث الأمريكي Wiliam.G.Ouchi من جامعة ساننا مونيكيا بكاليفورنيا في "Theory "Z": "How american business can meet the Japanes Challenge" كتابه أن الفعالية هي تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وتمر حتما عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وقد وضع الخطوات التالية لتحقيق فعالية المنظمة
- 1 - تفهم النوع " Z " من المنظمات ودور المدير فيها:** في هذه الخطوة يجب الطالع بدقة على المبادئ الأساسية لهذا التناول والذي يعتبر كافة المنظمات على أنها كائنات اجتماعية وبالتالي فالمسائل المتعلقة بالثقة والصدق والمودة والتي من غيرها إلي كتب ألي كائن اجتماعي النجاح. يجب إعطائها كل الاهتمام. وحسب الباحث الأمريكي فإن الثقة تتحقق من خلال الإدراك المشترك بأن جميع العمال يرغبون في

تحقيق عالقات عمل أكثر فعالية وأنه ال يوجد أحد في المنظمة يرغب في إلحاق الأذى بالآخرين.ومن خلال هذه الخطوة الأولى من تبادل الرأي والنقاش فإن موضوع المبادئ الذي تركز عليه المنظمات من النوع " Z " يعتبر بالغ الأهمية ولكن العملية التي يتم فيها النقاش تعتبر بنفس القدر من الأهمية وينبغي أن تعكس روح المساواة والانفتاح والمشاركة والتي تمثل بمجموعها الأهداف النهائية للمنظمة

2 - تحليل فلسفة المنظمة: إن إعداد فلسفة وتحديد أهدافها يعطي للعمال فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها، قصد وضع الترابط بين إستراتيجية العمل وفلسفة المنظمة. والواقع أن كل منظمة ال بد أن تكون لها إستراتيجية عمل تتعلق في الغالب بالأهداف المالية وتطوير التكنولوجيات وتنمية القدرات التنظيمية وكلها عوامل تسعى إلى تحقيق فعالية أكثر على مستوى المنظمة.

3- تحديد فلسفة المنظمة المطلوبة وإشراك رئيسها في ذلك: بمجرد التعرف بوضوح على الممارسات الراهنة في المنظمة، يعود من الواضح اكتشاف المعتقدات الراهنة غير المناسبة أو التي تتناقض مع الممارسات الأخرى، وإذا وجدت سلبيات في أي نوع من هذه الممارسات، وفي هذه الخطوة بالذات يلعب القائد الرسمي للمنظمة فيها دورا بالغ الأهمية. فعملية تحديد فلسفة المنظمة ال تصل إلى النتائج المرجوة من غير الدعم المباشر والشخصي الأعلى شخص في التنظيم الإداري للمنظمة وبالمشاركة الجماعية لكامل الأعضاء في معظم القرارات.

4 - تنفيذ فلسفة المنظمة من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية والحوافز المناسبة: إن الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو بمثابة الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في ضمان فعاليتها. والنموذج المثالي الذي يتصوره و ليام أوشي للمنظمة الفعالة هو النموذج الذي ليس لديه خارطة تنظيمية أو أية تقسيمات أو أي هيكل واضح المعالم على الطالق. فتنظيم هذه المنظمة المثالية يشبه إلى حد ما فريق كرة السلة الذي يلعب أفراده متعاونين لتحقيق الفوز، والواقع أن المشكلة التي تواجه هذا الفريق مشكلة كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظرا للسرعة التي تظهر فيها المشكلات على الساحة والتي تحتاج إلى الحلول الفورية المباشرة. على أن الفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل المشكلات من غير عالقات اتصالات رسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف والمهام. فكل شخص يفهم مهمته وعالقه مع الآخرين فهما ضمنا.

5 - تطوير مهارات التعامل مع الآخرين: إن مهارات الاتصال والتعامل مع مختلف الأطراف تعتبر من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة " Z " في العمل. ذلك لأن العمل مع الآخرين بروح التعاون والتقدير ليس مجرد طريقة لتهدئة النفوس أو الوصول إلى الهدف، ولكن الواقع أن ذلك أمر حتمي وإجباري. فالنوع " Z " من المنظمات ينجح من خالل ما تتحلى به هذه المنظمات من مرونة في تعديل شكلها بما يتناسب مع التغيير الذي يطراً على احتياجاتها.

6 - تفحص المدير نفسه وللنظام: إنه عند تطبيق أحد الابتكارات التنظيمية من طرف مدير المؤسسة يتطلب عليه تفحص نفسه لتحديد مدى تقمصه للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية، وعادة ما تكون عملية الفحص على شكل استبيان يرسله كل مدير إلى مرعوسيه المباشرين الذين يطلب منهم تقويمه شخصيا من حيث مدى المشاركة والعدالة والمساواة في المعاملة وغير ذلك من المتغيرات التي تنطوي إما

على بعض المهارات الإدارية الشخصية أو التعديلات في السياسة أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالطبع فإن هذا التقويم قد يكون مفيداً عندما تكون الاستجابات وردود الفعل صادقة وصریحة. فالمستشار من الخارج أو الاستفتاء الذي يوزع في الداخل، من شأنهما أن يتيحا قدرًا كافيًا من السرية بخصوص الأشخاص المجيبين وهذا بدوره يضمن قدرًا كافيًا من الأمانة في إبداء الرأي. وهذا التقويم يسمح ببناء نظام أكثر فعالية.

7 - مشاركة اتحادات العمال في عملية التحول: ينبغي للنوع "Z" من المنظمات إشراك اتحادات العمال المعنية فيما تضعه من خطط التغيير. فالتعامل مع هذه الاتحادات يعتبر من بين أهم العناصر التي تدخل ضمن عملية التطوير التنظيمي وتحقيق الفعالية. وقد أظهرت الأبحاث الأخيرة التي قام بها الأستاذ جيمس ميدوف J. Midoff من معهد ماساشوستس (MIT) أن المنظمات التي توجد فيها اتحادات العمال تسجل بشكل عام بنسبة أعلى من الإنتاجية إذا قورنت بالمنظمات التي ال يوجد فيها اتحادات العمال ومن المؤكد أن الجميع يحارب الانخفاض في مستوى الإنتاج والعلاقات السيئة في أوساط العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

8 - تحقيق الاستقرار الوظيفي: إن الاستقرار الوظيفي يتحقق نتيجة لما تتبعه المؤسسة من سياسات، من خلال توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في القرارات التي تخص العمال. ويعد مؤشر الاستقرار الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسات أنه يعكس مدى التحكم في نظام تسيير المسارات المهنية ونظام الموارد البشرية.

9- إقرار نظام للتقويم والترقية البطيئة: حسب الباحث فإن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكد على الموظفين بأهمية الأداء على المستوى البعيد، أن أصحاب المستوى الرفيع من الأداء سيبرزون لشغل مراكز أكبر من المسؤولية وفي الوقت نفسه يطورون لنفسهم قيمة بعيدة المدى ومواقف تتسم بروح التعاون، وهذا في حد ذاته يعتبر مكسبًا كبيرًا ربما يتجاوز في أهميته الحوافز المادية ذاتها. ومما الشك فيه أن العامل الذي يقدم مستوى رفيعًا من الأداء من غير تقدير أو اعتبار سيشعر بالإحباط ويذهب به الحال إلى مغادرة عمله، على أن المستوى الرفيع من الأداء يكون الاعتراف به وتقديره بزيادة الراتب فقط بل يعتبره العامل كاستثمار في دخلهم للمستقبل تعوضهم عن خسارتهم الحالية. ولكن الشيء المهم هو أن العامل يلمس تقدير المسؤولين ألدائه المتميز ويعرف أنه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا الأداء على المدى البعيد ويقبل بهذه العملية الأكثر بطئًا في التقويم والترقية ومن خلال عملية مراجعات الأداء على مستوى واسع ومتكامل في المؤسسة فإنه يعود بإمكان العمال الحصول على المعلومات عن أدائهم من أكثر من رئيس واحد يشرح لهم مدى فعاليتهم في المنظمة خلال الأشهر الستة أو السنة الماضية مثال. والواقع أنه في النوع "Z" من المنظمات فإن العمال ال يتلقون قدرًا من المعلومات عن أدائهم ومستقبلهم المهني، وإنما يتلقون في الواقع معلومات أكثر وفي الوقت نفسه،

فإنهم يعرفون أن الترقية في المناصب العليا في التنظيم والحصول على الرواتب المرتفعة إنما يعتمد على ما يقدمون من أداء على المدى البعيد¹.

ثامنا : المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت الفعالية التنظيمية بصورة عامة، وقليلًا ما تناولت هذه النظريات العلاقة القائمة بينها مضمون هذه النظريات ثم محاولة مقارنتها بموضوع الدراسة الراهنة على اعتبار أن كل نظرية تعالج جوانب محددة من البناء التنظيمي.

أولاً: النظريات الكلاسيكية: وتمثل نظريات التنظيم المغلق حيث كانت تركز على مفهوم التنظيم

الرسمي كوسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية مع تهميش أهمية العنصر لبشري، وقد إستمدت هذه النظريات مفاهيمها من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين. وقد ساهم التطور الصناعي في جعل التفكير يركز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مختلف مكونات التنظيم، حيث كان تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص والكفاءة الإنتاجية. وفيما يلي نتعرض لمضامين أهم النظريات: البيروقراطية، الإدارة العلمية، و التقسيم الإداري.

أ. البيروقراطية : تعد واحدة من النظريات التي وضعت الأسس والمبادئ التي تناولت فعالية

الجهاز الإداري في ضوء ما أسمته التنظيم البيروقراطي. وهي تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي². وبإزدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الإجتماعي للعامل ووضعه المهني. ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي وضعه فيبر على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية³.

¹ وليام ج ، أوتشي ، نظرية " Z " النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1986 ص ص 169 ، 129.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص29.

³ أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د س ن، ص 25.

ب. **النظرية العلمية:** هي إحدى المدارس الميكانيكية التي تشترك مع التنظيم البيروقراطي لفيبر في الرشد والعقلانية. وقد سادت في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، إذ ركزت على أن هناك مبادئ علمية للإدارة متى تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها. وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية¹. ومن أوائل هؤلاء نجد فريديريك وينسلو تايلور الذي ركز على دراسة الحركة والزمن واعتبر الإنسان العامل ملحق بألته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية، وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة، وقد نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد و لوائح محددة تحكم العمل و تدرجه؛ وهذا ما جعله يقر حقيقة مؤداها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز أي كلما أنتج العامل كلما حصل على مكافأة وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر². كما ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج، مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أن هدفه الأساسي هو الكسب المادي فقط مع وجود الأثانية والكسل في القيام بالواجبات مع التركيز على الهيئات الإدارية أكثر من العمال. لذلك كان إهتمامه منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج وتحديد الأجور مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية³.

ومما سبق يمكن القول أن تايلور حصر جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل إذ أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وحينما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية بالضبط كما قدرتها دراسات الحركة والزمن. و أن تحقيقه ذلك في تصور تايلور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم لتلافي هدر الموارد وجهود العاملين للوصول إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي تتحقق بإتباع الأسلوب العلمي والنهوض بمستوى كفاءة العمل و العامل من خلال إختيار وتدريب الأفراد؛ إذ ناضل تايلور من أجل بناء كوادر إدارية تستخدم كعقول في التشغيل⁴.

ت. **نظرية التقسيم الإداري:** جاءت هذه النظرية كتكملة لأعمال الإدارة العلمية التي إنحصر الإهتمام فيها بالوحدات الإنتاجية أين أهمل تايلور وظائف الإدارة العليا والمشكلات التنظيمية فيها.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د س، ص 7.

² زكي محمد هاشم: مرجع سابق، ص 27.

³ رسلان الجبوشي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 3.

⁴ أحمد مصطفى خاطر وآخرون: مرجع سابق، ص 82.

والمعيار الأساسي الذي تستخدمه هذه النظرية هو أن تتم عمليات التنظيم بشكل يجعل النفقات على الأداء أقل ما يمكن¹. وقد ركزت على أساليب ووسائل تحقيق الكفاءة أين إنصب الإهتمام على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وكل ذلك إبتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية. ويعد هنري فايول من أوائل مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علميا وتقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم على ستة مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، ووظائف إدارية. إذ إعتبر أن الإدارة عملية تحدد بوضوح الوظائف التي يجب على المدير أن يتولاها، وأن الخبرة الطويلة في مجال الإدارة قد أظهرت حقائق أساسية يشار إليها على أنها مبادئ، فالإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط، تنظيم، تنسيق، إتخاذ قرارات، ورقابة؛ بصرف النظر عن مستواه أو نشاط المؤسسة التي يعمل فيها. فالتنظيم يعد هدفا في حد ذاته يجب السعي إليه من خلال تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف. ووفقا لفايول فالمعيار المعتمد في بناء التنظيم هو تعظيم الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال المبادئ الأربع عشرة للتنظيم التي وضعها لترشيد عمل الإدارة والوصول إلى الفعالية².

ثانيا - المدرسة النيوكلاسيكية: جاءت كرد فعل لمبادئ و أفكار الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب المادي في الإنتاج وأهملت مشاعر و إحتياجات العنصر البشري في مجال الإدارة. وقد إهتمت هذه المدارس بالبعد الإقتصادي الإنساني مع الإستفادة من إسهامات فيبر وتايلور في زيادة الإهتمام بالبنية الإدارية، مع إعطاء قدر من الإهتمام بالمؤثرات البيئية والتصرفات السلوكية للأفراد؛ من خلال دراسة الفرد وشخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهدافهم³. والتي إهتمت بالعوامل النفسية والاجتماعية وتأثيرها على المردودية والأداء، وهي تشمل مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية كإمتداد للأولى.

ثالثا - النظريات الحديثة: ظهرت في الثلاثينات وسارت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار ترقيع العيوب والانتقادات التي وجهت لما سبق من النظريات. وقد ركزت إهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي إعتبرته أساس العملية الإدارية، وبداية من الستينات تعمقت في دراسة الجوانب

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص 71.

² أحمد مصطفى خاطر وآخرون: مرجع سابق، ص 83.

³ إعتقاد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 74، 1994.

الداخلية للتنظيم كمتغيرات داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث أصبح التحليل يقوم على دراسة أكثر من بعد أو سمة؛ أين أدخلت مختلف المتغيرات التنظيمية كالإنسان، التكنولوجيا، والبيئة الإجتماعية التي يمارس فيها التنظيم نسلطه¹، و هي مجموعة الإتجاهات الفكرية والإمبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم، وقد جاءت نتيجة لضخامة المؤسسات والتغيرات المتسارعة في ظروف البيئة وإشتداد التنافس وهي تشمل البنائية الوظيفية، التوازن التنظيمي، النظم، الموقفية وA, J, Z.

خلاصة :

نحو رؤية نظرية لدراسة الفعالية التنظيمية والحراك المهني من خلال عرضنا وترتيبنا للأدبيات المكتوبة حول الفعالية التنظيمية و الحراك المهني ، ومن خلال توظيفنا لأدوات تحليلية تمحورت حول الدعائم، العناصر التحليلية، بعض الملاحظات النقدية ثم الوصول إلى إستنتاج عناصر الإتفاق والإختلاف. تمكنا من إشتقاق مقارنة نظرية تنظر إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين الفعالية التنظيمية و الحراك المهني على أنهما في حالة تأثير وتأثر بعناصر ومكونات البناء التنظيمي. هذه العلاقات التأثيرية و التبادلية دفعتنا إلى تحديد المتغيرات التي نستطيع من خلالها تفحص وتقصي المتغير المستقل والمتغير التابع وكيف يمكن التحكم فيهما إحصائيا. قد يبدو هذا التصور ستاتيكا لكنه ينبع من قناعة نظرية راسخة وهي أن العلاقة بين المتغيرات هي دائما في حالة ترابط وتداخل وتشابك، وفي نفس الوقت هي في حالة تناقض وصراع وتفاعل داخلي قوي بسبب حركية الظاهرة وتجاذبها. هذه الرؤية لم تغفل أهمية العلاقات الوظيفية والحالة التوازنية التي يمر بها النسق، وعليه فإن حركية الظاهرة البحثية دفعتنا إلى توظيف هذه الرؤية النظرية بغرض الإمساك بخيوط المتغيرات البحثية.

¹ أحمد مصطفى خاطر و آخرون: مرجع سابق، ص87.

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني : الفرق بين الكفاءة والفعالية

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

المطلب الرابع : أهمية الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

المبحث الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : المداخل التقليدية و الحديثة للفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: مقاييس فعالية المؤسسة

المطلب الثالث : معايير قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث : عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : الدور البشري في تحقيق فعالية التنظيمية

المطلب الثاني : خصائص فعالية التنظيمية

المطلب الثالث : العوامل التي تنقص من الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع : أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

رغم أن الفعالية تشكل نقطة أساسي في نظرية المنظمة إلا أن الباحثين لازالوا في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها و هم في نفس الوقت مقتنعون تماما أنه من الصعب التسليم و القبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتها مفهوم الفعالية.

إذ يعد معيار الفعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفعالية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بوجه عام و على مستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم لن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في توجيهه نحوى تحقيق الامثل في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الاهداف المتواخاة و ما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية و معلوماتية حتى تصبح ذات كفاءة و فعالية عالية.

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

تُعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فلهذا سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على هذه المؤسسات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المؤسسات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹ .

و قد عرفها برنارد على أنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " ، كما أشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " ، وهذا المفهوم يركز على البيئة ، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي : تساوي الأهداف المحققة على الأهداف المحددة ، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة²، إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه ، فقد عرف بول موت (polmott) المنظمات الفعالة بأنها : تلك

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 84.

² نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006، ص 49.

المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد ،مواد معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman & seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها " . مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"¹.

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم ، والتي هي عموماً مقسّمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية،ومعاصرة. سيكون التركيز في هذه المجموعة على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل لزماني: يعرفها (Barnard) بأنها: " تحقيق الهدف المحدد".

يعرفها (Etzioni)بأنها:"النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".

يعرفها (Price) بأنها:"درجة تحقيق الأهداف المتعددة".

يعرفها (Donnelly)بأنها:"درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة"².

يعرفها كل من (Hannan & Freeman)بأنها:"درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها".

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000، ص104.

² صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص09.

التعارف النظامية : ترى هذه المجموعة بأنّ الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المنيع لي التفاعليين مداخلات النظام ومُخرجات هو اعتماد أعلى التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، وفيما يلي أهم وجهات النظر هذه. يُعرّف هياطي من (Katz & Kahn) بأنّها: "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم". يُعرّفها كل من (Kast & Rosenzweig) بأنّها: "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو". يُعرّفها كل من (Steers & Mahoney) بأنّها: "الإنتاجية المرتفعة، والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة، وكذا القدرة على الاستقرار والإبداع". يُعرّفها كل من (Seachore & Yuthman) بأنّها: "أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة"¹.

التعاريف المعاصرة : من خلال هذه المجموعة المعاصرة التعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي²، ومن أهمّ هذه التعاريف ما يأتي: يعرّفها (Alvar) بأنّها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"³. يعرّفها (Pennings) بأنّها: "دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة"⁴. يرى ميلز الفعالية بأنّها: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها"⁵. وهناك تعاريف أخرى للفعالية، فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنّها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها⁶. يمكننا أن نستنتج بصفة عامة من خلال مجموعات التعاريف السابقة أنّ الفعالية التنظيمية يُمكن تناولها من زاويتين أساسيتين.

1. تعدد الأهداف: التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى:

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 47.

² فلاح تايه النعيمي، إتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1989، 63، ص 10.

³ خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دارالميسرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 327.

⁴ فلاح تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 15.

⁵ Desreumaux.(A), Introduction à la gestion des entreprises, édition Armand Colin, Paris, 1992, p133

⁶ صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 10.

أهداف تتعلق بالإنتاج: توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.

أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة.

الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

2. الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إنّ التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي

تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك¹.

المطلب الثاني : الفرق بين الكفاءة والفعالية

من المفاهيم الغامضة والمعقدة في علم الإدارة، و مجال الدراسات التنظيمية، مفهوم الفعالية، و كثيرا ما يحصل الخلط في تحديد معنى المفهوم، فيطلق عليه أحياء الكفاءة، و لكن في كثير من الدراسات ثبت أن هناك ترابط شبه كلي بين الفعالية و الكفاءة، فمثلا نجد منظمة لديها الكفاءة في تبسيط العمل و تقليل التكاليف والتنفيذ بأقصر وقت ممكن، ولكن هل البديل الذي تم اختياره هو بديل فعال من البدائل المستعرضة، وهذه الركيزة الأولى، أما الكفاءة فيمكن اشتقاقها من الفعالية و من هنا فالإدارة الفعالة ستؤدي إلى الكفاءة و العكس صحيح.

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية. أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مداخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمداخلات (تكلفة

الحصول على هذه المخرجات) مخرجات المنظمة

فكفاءة المنظمة هي عبارة عن:

مداخلات المنظمة

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 03.

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة¹.

كما أنه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مداخلات متساوية بافتراض أن ظروفها واحدة يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية. مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنظمة². وتسهل عملية قياس الكفاءة، حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المداخلات/المخرجات)، مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه³.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، و يمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

1- النظام الإقتصادي : يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية (l'automatismes) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، (ب ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، داخل منظمات الأعمال . 1996، ص 231 .

² حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (ب ط)، دار المعلم، الكويت، 1982، ص 373

³ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة " المبادئ والتطبيق "الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 377.

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.
 - 2- النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:
 - المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
 - المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
 - المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.
 - 3- النظام الرقابي:** أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:
 - المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
 - يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة رديئة من البداية.
 - المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
 - المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الإتجاهات تكون أكثر فعالية.
 - 4- النظام البيئي:** بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:
 - المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.
 - المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها امتداد طبيعي وإجتماعي¹.
- و إنطلاقا مما سبق فالترقية عامل متضمن في كل تلك العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة، حيث أنه فيما يخص النظام الإقتصادي فالترقية لا تتم للعامل إلا إذا كان منخصص في عمله، كما أنها تكون على مستوى كل الأقسام سواء الإنتاجية أو الإدارية. أما بخصوص النظام السياسي فتلبيته حاجات العاملين ومن ذلك رغبتهم في الترقية وتحقيق ذواتهم وطموحاتهم، وعندما تكون قرارات الترقية عادلة يكون الرضا والفعالية أكبر. أما النظام الرقابي فالجزاءات تجعل العامل يؤدي عمله على أكمل وجه و ذلك بهدف الحصول على ترقية إثر كفاءته وكونها جزاءات متدرجة فهذا يضمن ولاء العامل، كما أن الإتصالات

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 200.

المرنة والعلاقات الإنسانية مع الرؤساء والزملاء تجعل العمل يتم في ظروف جيدة وفعالية أكبر وتحد من الصراع التنظيمي. بينما في النظام البيئي فكل حجم المؤسسة يجعل المنافسة شديدة على الترقية ومنه فكل فرد سيحاول تقديم أفضل ما لديه ليحوز على ترقية. إذن لتضمن المؤسسة فعاليتها يجب عليها الإلتزام بنظام عادل و أسس واضحة للترقية، حتى تقلل نسب التوتر وتضمن نموها واستمرارها بفعل الأداء الفعال والإنتاجية الكبيرة.

المطلب الرابع : أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر دوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

1- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه¹.

2- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ، تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة².

المطلب الخامس : عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث يقول جيزون (Jason) إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

¹ على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998. ص:228.

² فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ، طبعة الثانية، 1999. ص:399.

1- الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة
2- الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمداخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى¹.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها².

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1 التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2 النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي³.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار ، كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1 مؤشرات داخلية : و ترتبط بمداخلات المنظمة و عملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

¹ جون هجاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1988 ، ص 59 .

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 216 .

³ جون هجاكسون و آخرون ، مرجع سابق ، ص 59 .

- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
 - المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
 - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
 - المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
 - تدريب و تنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
 - التأخر و الغياب بين العاملين : و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
 - الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .
- 2 - المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
 - التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية

- **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- **القدرة على التكيف و التأقلم :** و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- **التطور:** و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹
- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .
- و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالمة , حيث يرى بريس (Brice) العالمة تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :
- **الإنتاجية :** و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- **اتساق السلوك:** أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
- **الروح المعنوية:** و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
- **التكيف:** و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- **استقرار المنظمة:** و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.²
- و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ،فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس العالمة و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء..... الخ

¹ نجاه قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مرجع سابق ، ص 72 .

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 214.

المبحث الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : المداخل التقليدية و الحديثة للفعالية التنظيمية

1. المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

أ -مدخل موارد النظام : يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ، و يهتم

بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة " ، يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد.

و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية ، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب- مدخل العمليات الداخلية : يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ، و يهتم هذا

المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و

¹ علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب س ، ص171.

ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ، و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية ، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية¹ .

ج - مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة ، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزواوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) ، غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس ، و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال : هي الربحية ،النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق ، و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امراً غير مقبول.

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

المدخل الحديثة الفعالية التنظيمية : نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات ، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

¹ صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 204.

1 - مدخل أطراف التعامل : يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها ، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- **الموردون :** و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- **المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار .
- **العمال :** هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- **الملاك :** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- **المديرون :** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- **الحكومة :** هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- **المجتمع :** هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا¹؟، و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ- **النموذج النسبي :** يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ب- **نموذج القوة :** و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية :** و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 174، ص 175 .

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة ، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.¹

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

مدخل القيم المتنافسة : ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- **التوجه الداخلي**: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم ، والعمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- **التوجه الخارجي** : و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

- **الهيكل الجامد** : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .
- **الهيكل المرن**: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

¹ صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 208.

2- نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- نموذج الهدف الرشيد : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات ¹.

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفصيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولي عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية .

- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

المطلب الثاني : مقاييس فعالية المؤسسة

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر. ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 179

تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها وحيويتها. وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كمايلي:

1- حسب تالكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية، وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة و إقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

2- حسب كابلو: إقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي: الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها، التكامل: القدرة على تقادي النزاع بين الأفراد، رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم، التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها¹.

3- حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلع أوالخدمات، أعدادها و أصنافها درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين إنتظام العمالة، عمر المؤسسة، إستقرار الأعمال، و أخيرا تكامل جهود العاملين.

4- حسب سيلر: إكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

- الإنتاجية: أي إستخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

5- حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها «العوامل الوسيطة» وتعد مقومات جادة للفعالية وهي :

الإنتاجية، إتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، و إستقرار المؤسسة².

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

لايزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والبحث على خلاف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكن في السنوات الأخيرة بدأ نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية نتيجة تزايد

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 213.

² المرجع نفسه، 2016 ، ص212 .

احتمالات تغيير الأوضاع في أي لحظة، في شكل سياساتها وإستراتيجياتها المستقبلية و الميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية، يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال إلى سببين أساسيين:

أولهما: هو عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل واحد يراها من وجهة نظره الخاصة على حسب الدراسة التي يقصدها، فمنهم من يراها القدرة على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرونها في القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة...

ثانيهما: هو عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلحد الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعية على قياس الفعالية التنظيمية، لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والاهتمامات خاصة التي عنيت بالموضوع فكان من بين الأوائل الذين كتبوا في الموضوع كومبري سنة 1954 م كذلك جيورجوبولوس وتانامبوم 1957 م ويعتبر جودمان وبينينغ سنة 1977 م من بين الأوائل الذين حاولو وضع مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية، وقبلها بقليل كامبال 1974 م أكد أنه لا يوجد شيء يمكن تحديده بفعالية، وهو عبارة عن وهم سيؤدي حتما إلى الإحباط¹. ومن خلال الإطلاع على مختلف الإهتمامات نجد أن المفكرين والباحثين إنقسموا إلى مجموعات على حسب المفهوم والمقاربة الذي أعطوه للفعالية. وفي هذا الإطار عني بربيس 1968 ونادلر وتوشمان بمقاربة الأهداف الذي يرى الفعالية في كونها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، واهتم يوشتمان و سيشور 1967 بمقتر باستقطاب الموارد الذي يعرف الفعالية بكونها القدرة على جلب الموارد بالقدر الذي يكفي إحتياجات المؤسسة المستقبلية، واهتم أيضا بعض الباحثين على غرار كمرون 1980م وكانتر (kanter 1980) بوضع بعض المعايير التي يمكن قياس درجة الفعالية من خلالها. وهو ما ذهب إليه كذلك ستيرز (steers 1975) الذي حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجا لقياس الفعالية التنظيمية² هذه بعض الدراسات التي عنيت بالموضوع، وليس كلها ولكن يبقى أن نشير إلى انه لا يزال الأشكال قائما فيما يخص وضع معيار حقيقي لقياس الفعالية التنظيمية، وهذا لا يمنع من وجود بعض النماذج التي أدت إلى النتائج المتوقعة، ولكن من خلال توضيح أولا المفهوم الإجرائي للفعالية، ومن ثم الإستعمال السليم للمقياس.

للطباعة والنشر.

¹ غيات، بوفلجة.. فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير). ط1. الجزائر: دار الغرب 2003، ص21.

² غيات، بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، 2003، ص27-22.

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، و لذلك و بناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية إن محاولة البحث في الفعالية التنظيمية، تدفعنا حتما إلى ضرورة توضيح المعايير الخاصة لقياس هذه الفعالية، فلا يعقل التكلم عن منظمات أو وحدات فعالة، من غير توضيح المقياس الذي من خلاله تم الحكم على فعالية هذه المنظمات، ما يدفعنا لذكر بعض النقاط التي لطالما شكلت عائقا أمام محاولات الباحثين لقياس الفعالية التنظيمية، منها على الخصوص:

(أ) الإختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية و تحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها معقدا.

(ب) مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس، على اختلاف الدراسات وعبر مرر الزمن.
(ت) عدم القدرة على تعميم المقاييس، أو محاولة إيجاد نموذج موحد، وذلك للاختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.

(ث) صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية تحكمها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفنقد إلى عنصر المصادقية
لكن وبالرغم من هذه العوائق، نجد أن هناك محاولات لرفع اللبس في هذا الجانب، من خلال الإعتماد على مداخل رئيسية يمكن للباحثين و الممارسين للعمل التنظيمي استخدامها من اجل التعرف على المؤثرات، و المؤشرات الخاصة بقياس الفعالية، ومن أهم هذه المداخل : دخل الأهداف ، مدخل موارد الأنظمة ، مدخل العمليات .

إن الحاجة لمقاييس الفعالية تبرز في كافة الأوقات، و في كافة ا لمجتمعات، و مختلف أشكال المنظمات، و هي تزداد بازدياد حجم المنظمة و المخاطرة و الاستثمارات الثابتة فيها، و أيضا كلما اتجه التنظيم نحو السمة الاجتماعية التي تجعله أكثر تعقيدا وكل ذلك يزيد من الحاجة لمقاييس مناسبة من اجل قياس فعالية المنظمة و مراجعة دورها وفي هذا الشأن صنف أورين (1988) مقاييس للفعالية التنظيمية في ست نماذج:

1. الحصول على الموارد البشرية
2. تطوير الموارد البشرية
3. موارد النظم
4. التطوير التنظيمي

5. تحقيق الحد الأمثل من الأهداف

6. و البنائي الوظيفي

لكن عموماً في اغلب الدراسات، يعتمد الباحثون أساساً على ثلاث مداخل رئيسية للإستعانة من أجل قياس الفعالية التنظيمية هي:

أ- **مدخل الأهداف:** بدأ ظهوره عام 1938، عند اتفاق الباحثين على أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعليه فإن مؤشر تحقيق الأهداف هو لمؤشر الحقيقي للفعالية من وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا يتم تحقيق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى و هو مدخل يقوم على افتراضيين هما:

- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها .

- يمكن تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، و من ثم يمكن قياس مدى النجاح في تحقيقها .

ب- **مدخل النظم:** في نهاية الخمسينيات، و نتيجة لبعض السلبيات التي ظهرت في مدخل الأهداف من صعوبة في تحديد الأهداف ذاتها، و تعارضها، و درجة وضوحها، كما اتجه الاهتمام إلى مدخل النظم، في تفسير مفهوم الفعالية، على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها أو إجهادها لطاقتها، و ذلك من خلال تعظيم العائد على المنظمة. وهو التركيز على:

- قياس قدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها من البيئة الخارجية (المدخلات) بصورة سليمة، مما يدخل القدرة التخطيطية للمنظمة ضمن عناصر قياس الفعالية.

- و كذا القدرة على المنافسة مع الآخرين للحصول على الموارد النادرة.

- قياس قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في الحدود المتاحة و أقل تكلفة ممكنة

- قياس درجة تكيف التنظيم مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، المرونة الكافية للتجاوب مع

مختلف التغيرات الطارئة.

- قياس القدرة المنظمة على تجديد نفسها و تحسين الأنظمة و الإجراءات و طرق العمل و وسائل

الإنتاج، و ظروف العمل، و تطوير و تنمية الأفراد.

- قياس درجة الإنتاجية و الانجاز في المنظمة

- و لكن ما ظهر على هذا المدخل انه يتضمن كثير من السلبيات أبرزها:

- لا يركز مدخل النظم على هدف محدد، يجب أن تسعى المنظمات لتحقيق الفعالية الكلية و عليه فإنه لا يركز على قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بشكل واضح و سليم، و مدى قدرتها على تحقيق هذه الأهداف.

- يركز مدخل النظم على معيار البقاء باعتباره مؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية علاوة على ما تحيط معيار البقاء أصلا ببعض الغموض و الصعوبات التي ترتبط بقياسه.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

ج) مدخل النظرية الشرطية: حاول أصحاب هذا الاتجاه تأكيد فكرة أن التوافق بين النظام الإنتاجي و عناصر البناء التنظيمي يولد الفعالية. و لقد ذهب كثير من الدراسات في هذا الاتجاه، على أن هناك علاقة سببية أو شرطية بين هذا التوافق باعتباره متغير مستقل و بين الفعالية باعتبارها متغير تابع. و لكن ما يحمل على هذا الاتجاه أنه:

- تختلف درجة التوافق بين متغيرات البناء التنظيمي، وبين عناصر بناء المنظمة من واحدة لأخرى فقد ثبت أن هناك علاقة طردية بين عدم استقرار البيئة التي يتم فيها ممارسة النشاط و بين نظام مركزية السلطة، في حين أنها تأخذ أشكالا عكسية في منظمات أخرى، وهو ما يتنافى مع المدخل الشرطي.

- يقوم هذا المدخل على حقيقة هامة و هي أن العلاقة بين متغيرات ا لمجال التنظيمي وبين عناصر بناء المنظمة، تعتبر علاقة خطية، وفي اتجاه واحد فقط، وقد أثبتت الدراسات أ نها غير خطية، وان يكون مسارا عكسيا نتيجة التأثير بين المتغيرين.

- إضافة إلى أن هذا المدخل اعتمد في تحديده لمتغيرات ا لمجال التنظيمي لعنصر واحد فقط، ألا و هو البيئة.

كما كان لبعض المفكرين مساهمات قيمة في هذا على غرار كمبال (Campbell 1974) و ستيرز (Steers 1975) فقد كانت مساهماتهم الأبرز خلال النصف الثاني من القرن الماضي، ولازلت تعد أحد أهم المرجعيات المتبعة من قبل أغلب الباحثين، فيما يخص تشخيص فعالية التنظيمات. فقد

توصل في هذا الشأن كامبل Campbell وآخرون في دراسة لهم حول مجمل ما كتب عن الفعالية إلى إيجاد ثلاثين معيار استخدمت لقياس الفعالية¹ هي :

الفعالية العامة	التحفيز والدافعية	مهارة تسيير المهام
الإنتاجية	الروح المعنوية	تكلفة الإدارة
حسن التصرف	الرقابة	الإستفادة من البيئة
الربحية	الصراع والتجانس	إدارة المعلومات والإتصالات
النوعية	المرونة والتكيف	التقييم الخارجي
حوادث العمل	التخطيط ووضع الأهداف	الإستقرار
النمو	الإجتماع حول	الأهداف قيمة العامل البشري
معدل التغيب	داخلية أهداف	التنظيم المساهمة وتقسيم النفوذ
دوران العمل	وحدة الدور والمعيار	تكوين العمال والتطوير
الرضا الوظيفي	مهارة تسيير الأفراد	التركيز على الإنجاز

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية على العموم تتلخص مجمل محاولات تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث أساسية يمكن أن يعتمد عليها باحث في الموضوع و هي :

أ. الإنتاجية و تحقيق الأهداف.

ب. تدفق العمليات الداخلية

ج-البقاء و التكيف مع المتغيرات الخارجية²

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

تتأثر فعالية المؤسسة و قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي يمكن حصرها في ما يأتي :

■ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

¹ عون الله، صلاح الدين، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة ، العدد 54 ، 1987، ص11.

² حمور، ميرغني عبد العال. التطوير التنظيمي والخصوصية العربية. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1987، ص،10

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كما تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد .

المطلب الخامس : صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية

1. إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :
 - أ. الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الإهمال مجموعة من المعلومات أو الجهل بها .
 - ب. تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية.
- 2) إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. و

هذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

(3) إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية¹. كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معاً. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

- 1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.
- 2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية
- 3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

¹ أبوقحف عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث (1993)، ص 94.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل باخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية، و هذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية. وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الأخص¹:

أ- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس

ب- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

ج- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

د- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و تفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.

هـ- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

و- لا بد للقيام بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) و التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثالث : المداخل النظرية للفعالية التنظيمية

المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية.

أولا : تايلور والتنظيم العلمي للعمل.

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكاره من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدر يكتايلور (Taylor) ابتداءً من سنة 1911، فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفي

¹ أبوقحف عبد السلام ، المرجع السابق، ص 134.

همتم وضع أولى أفكار الإدارة والتسيير، ولمت كن هذه التجربة وتلك الأفكار إلا امتداداً لأنماط الإدارة السابقة المتأثرة بنظم الإدارة التقليدية ذات الارتباط الوثيق بنظم المجتمعات القديمة منخل الأعمال آدمسميث1776، وأعمال إميلدوركايم 1893 وأعمال كارلماركس18671،فتايلور لاحظ من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياح الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الإنتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به إلى القيام² بـ:

دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما؛ التركز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها؛ الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة؛ البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت؛ إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor)³: أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كلما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي: تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية؛ توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية، استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية ، تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

ومن هن نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلورير التنظيم العلم يعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات ،هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها المبادئ الأربعة الآتية:

ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدلا لإنتاجية بطرق علمية عتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل،ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال، ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص18.

² عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص36.

³ Lesnard.(C), Organisation et gestion d'entreprise, édition Dunod, Paris, 1994, p 232.

التنظيمية؛ ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

ثانيا : هنري فايول والتنظيم الإداري.

انطلق فايول (Fayol) في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف ورَّعها في مجموعتين أساسيتين¹:

- مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة.

الوظائف التجارية: الشراء والبيع؛

الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.

الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.

الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ اعتبر أن

الإدارة نشاط عالمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ الآتية المرتبطة

بالنشاط الإداري: تقسيم العمل ، تساوي السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الأسرة، المصلحة

العامة فوق المصلحة الخاصة (خطوط سلطة واضحة) ، مكافأة الإنجاز ، المركزية، التسلسل الهرمي ،

النظام (مكان لكل واحد، ولكل واحد مكان)، العدالة، استقرار العمالة، المبادأة، روح الجماعة (Esprit de

groupe). إنَّ هذه المبادئ تجعل فايول، ورايلي، وموني، يهدف وبنية فاعلية الأداء في الإدارة وكفاءتها

وتحسين أداء العامل، وتندرج هذه الجهود كغيرها في إطار العمل المستمر من أجل تحسين عمليات

النتبؤ والتخطيط وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق . إنَّ هذه النظرية كغيره امن الجهود المرتكزة على

مبادئ الإدارة تهتم بالفعالية وتحسين أداء الإدارة، وتهتم بالتعاون التنظيم في الإطار الرسمي المستند إلى

النصوص التنظيمية ، وتبتعد كثيراً عن الاهتمام بإفرزات العلاقات الاجتماعية الناتجة عن التنظيم الرسمي

كالمنافسة والصراع.

¹Probst. (J.B). Gibert, Mercier. (J.Y), **Organisation & Management "Guider le développement de l'entreprise, édition organisation**, 1997, P 43.

ثالثاً : هنري فورد والعمل بالسلسلة.

إن أشهر التطبيقات العملية للنموذج الآلي هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات "فورد" لصناعة وتركيب السيارات، وغيرها من المصانع الناجحة والمشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة، فقد اشتهر "فورد" من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة والذي يعرف عند الفرانكفونيبي (Le Travail à la Chaîne) وهو ما نجده عند الألمان بمعنى "العمل المتواصل" (Fließarbeit) كما يعرفه "فريد مان" (Friedmann) بأنه: "نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات ووسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر"، ففي دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل واليد العاملة، والتي أجريت في أبريل سنة 1974م، والتي شملت خمس ملايين شخص، عُرّف العمل في السلسلة كما يلي: "نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتج"، وبتطبيق مبدأ الميقاتية لـ"تاييلور" وذلك بمراعاة الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعملية الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل".

وعليه فإن النموذج الفورد يلتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي¹:

العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تاييلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغن ي شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكننا لمنتج هو الذي ينتقل في الآلة و يمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعدنا هذه العملية في زيادة الإنتاج و تحسينه.

استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي إلى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور و ذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" "...5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين

¹ Henri (A) et Autres, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition seuil, Paris, 1996 ,p124.

أن متوسط الأجر اليومي بـ "ديترويت Detroit" لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "...على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن...". من خلال المبادئ الثلاثة السابقة التي عمل فورد على إرسائه انجد أنّ هي بحث عن تعظيم الإنتاجية باعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاج وربطاً لإنتاج بمعدل الاستهلاك، ومن هنا يمكن القول بأنّ فور تترك أثراً في النظام الإنتاج بالعملي لتحكمه الكبير في تنظيم الإنتاج معرف على إنتاجية، وتكمل هذا طبعاً حسب قانون العرض والطلب، ولهذا شاعت شهرة فورد، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

رابعاً : ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية لدى الباحثين في علم الاجتماع معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة وهو مفهوم البيروقراطية، ويتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أنّ استعمال مصطلح "البيروقراطية" (Bureaucratie) بمعناه الحالي، ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني" (Vincent de Gournay) والذي تنسب له أيضاً عبارة "دعه يعمل، دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة وتحدث عنها باسم "بيروقراطي" أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية، ويتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين: الأولى (Bureau) وتعني مكتب أو ديوان، والثانية (Cratie) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (krati) التي معناها القوة أو سلطة المكتب¹، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب.

يعتبر "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864م - 1920م) -وهو من علماء الاجتماع الألمان- أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن، أنّ الممارسة الحقّة للسلطة الشرعية تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلاً مركزاً سلطوباً حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي هي أقل منه درجة، أي أنّ البيروقراطية هي إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، وهي في نظره تأخذ البيروقراطية الأشكال الرئيسية الآتية²: البيروقراطية الكارزمية: أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجل وسكسونية، القاهرة، الطبعة 02، 1976، ص 198.

² جون جاكسونو آخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 219.

عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقية مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، أو النبي... الخ؛ هذا الشكل للبيروقراطية، لا يكون مسؤولاً عن المجتمع وأهدافه وطموحاته، بل يعمل على تحقيق غايات شخصية، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (شاريما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين و التي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف وهذا بامتيازته عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهيتز ولمعزو اله ممّا يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة فينار يخال منظمات مثل فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيبلتزر.

البيروقراطية التقليدية: تركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المؤسسة، وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية. إنّ أساس السُّلطة والسيطرة في النمو رجال تقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابع ينله مرهوناً بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يركز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. إنّ النّمودج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي و الانحراف عن النهج الذي وضعه، وعندئذ تتكون جماع أتم ناهضة للقائد التقليدي البطولي تدعي لنفسه اصداقا أو كذبا الالتزام فلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

البيروقراطية القانونية (المنطقية): في هذا النوع من السُّلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجّهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه.

إنّ النّمودج البيروقراطي الذي يصفه ماكس فيبر، ويتوفر مجموعة هذه الخصائص مثل الفصل بين التصرفات الشخصية والسلوك الرسمي وبين أملاك المؤسسة والأملاك الخاصة، وكذا التّخصّص و تحديد السلطات، وهذا ضمن قواعد ونظم قانونية يسير عليها التنظيم¹، يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 29.

هذا وقد ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادي ن لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة"، ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية بالمنطق السابق الذكر لذلك ارتأت هذه المجموعة إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع عناصر العملية التنظيمية¹:

فركّز روبرت مرتون (R.Merton) على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية حيث لاحظ ما يأتي:

استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم ، التمسك بالأنظمة والقواعد يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية، لا يمكن تعميم السلوكات لاختلاف المكان والزمان والبيئة ، لتحقيق الرقابة لابد من التعاون مع الأفراد، باعتبار أنّ الإدارة العليا هي المسؤولة على تحديد الواجبات والمسؤوليات، الأمر الذي يجعل من الأفراد مسؤولين عن نتائج المحققة ، أما قولدندر (Gouldner) فقد ركّز على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه، وينطلق موضوع الرقابة داخل الجهاز البيروقراطي كعامل من عوامل الفعالية حيث يعتبر أنّ وضع القواعد والتعليمات التي تحدد مجرى العمل ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، والميل إلى تنميط الأعمال التي يقومون بها تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة لكنها تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة تتمثل في قيام الأفراد بالحد الأدنى المطلوب منهم، ويتجلى ذلك في شكل انخفاض إنتاجية الأفراد والابتعاد عن الأهداف العامة المسطرة مما يؤدي إلى: زيادة حدة الرقابة والإشراف على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا ، انخفاض الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي وتحقيق المنفعة الشخصية على حساب المنفعة العامة ، والنتيجة ظهور الصراعات وعدم توازن تنظيمي والتي بدورها تؤثر على مستوى الفعالية المنتظرة.

أما كروزيه (Crozier) فينظر لظاهرة البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجمود بالشكل

الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية، وهذا انطلاقاً من انخفاض درجة ولاء الفرد وعدم إدراك الأهداف المسطرة وانعزال الأفراد (الشعور بالأنانية) مما يؤدي إلى: سيادة المنافسة القاتلة ، تركيز السلطة في يد فئة قليلة في أعلى المستويات (المركزية الشديدة) ، عدم وجود شبكة اتصال فعالة بين قمة وقاعدة التنظيم تؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات ، عدم تحمل الفرد المسؤولية بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقاً من اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، زيادة حدة الرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات، تؤدي بدورها إلى الجمود وخنق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، لذلك يعرف كروزيه (Crozier) الروتين بالحلقة الجهنمية.

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 42

المطلب الثاني : تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون مايو.

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، إلا أنه تبين أنّ هذه الدراسات قد أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب الاجتماعي للإنساني في تحقيق مستويات أداء عالية أي الانتقال إلى اعتماد وحدات قياس جديدة.

تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924م بـ"وسترن الكتریک" (WesternElectric)، وهي مؤسسة تقع قرب مدينة "شيكاغو" (Chicago) الأمريكية، وبالضبط بمدينة هاوثرن" (Hawthorne)، فقد عهد المدير المسؤول في هذه المؤسسة إلى المهندسين التابعين إلى معهد"ماساشوسيت للتكنولوجيا" (Massachusetts Institute of Technology) مهمة القيام بتجارب في مؤسسته لدراسة عوامل رفع الإنتاج وعلاقتها بظروف إنجاز العمل، لتخلص هذه التجارب الميدانية في تغيير الظروف المادية الملموسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمستوى الإنتاج اليومي للمؤسسة.

قام الباحثون بفصل المعمل إلى قسمين، أحدهما يبقى على ما هو عليه واعتباره العنصر الشاهد في التجربة وعلى أساسه تقاس النتائج المحصلة، أما الجزء الثاني فيمثل العينة المختارة والتي ستطبق عليها مختلف التغيرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصلة بين القسمين ومحاولة تفسيرها؛ تعرضت العينة المختارة إلى تغيرات خاصة مثل شدة وقلة مستوى الإضاءة في الورشة، تغيير موافقت العمل والاستراحة، كما شملت التغيرات رفع وخفض مقدار المنح والمكافآت المرتبطة بالعمل

الجماعي، وفي نهاية الأمر توصل الباحثون إلى النتائج الآتية¹: إنّ رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء غير أنّ خفض شدة الإضاءة من شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج، إنّ رفع المقدار المالي للمنح والمكافآت الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، غير أنّ إلغاء هذه

المكافآت من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة ، إنّ هذه النتائج المتناقضة وغير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة، الأمر الذي أدى إلى استدعاء أستاذ علم النفس الصناعي إلتون ايو (EltonMayo)الباحث بمعهد التجارة (GraduateSchool Of Business)

التابع لجامعة هارفرد (Harvard)، فدخل إلتون وبصحبه مجموعة من مساعديه إلى المؤسسة سنة 1928م، وقام بدوره بسلسلة منهجية من التجارب، شملت التحفيزات والمكافآت المادية والمعنوية، فتوصل "إلتون" إلى نتائج أهمها، أنّ التحفيزات المادية تؤثر إيجابيا على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج إلى

¹ إلتون مايو، التصنيع والمشاكل الإنسانية، ترجمة، عماد الدين إسماعيل محمد، بدران أحمد، مكتبة مصر، القاهرة، د. ت. ن، ص 126.

حد مُعين، عند بلوغه تستقر ولا تتغير مهما كان الإغراء المادي مرتفعاً، تبلورت أفكار "التون مايو" سنة 1946م، حيث أكد في كتابه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأنّ الحاجيات الاجتماعية للعامل، أهم من الحاجيات الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية، فهو يقول في هذا المنوال:

"كلّما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين ، زادت إنتاجيتهم ."

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات وبينت تواجد الرُمز الاجتماعية وجماعات العمل وعلاقات الصداقة كل هذا كان موجوداً قبل بحوث "التون مايو" وغيره، غير أنّها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية والروح المعنوية فهذه البحوث كشفت عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء، وحينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة، نستطيع على ضوءها فهم سلوك العمال واستجاباتهم للمختلفة للقواعد والأوامر التسيير الإداري، طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المسيرة للموارد البشرية، ومن الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقييد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالباً ما تحدد كل جماعة قدراً معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها، بحيث إذا تخطى أي فرد منها هذا القدر يُعرض لجزاءات سلبية من طرفها؛ كما أنّ الجماعة من خلال كبحها للإنتاج تبحث لها عن وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير رسمية في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى هي تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة، وهذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، تلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه مع أهداف التنظيم.

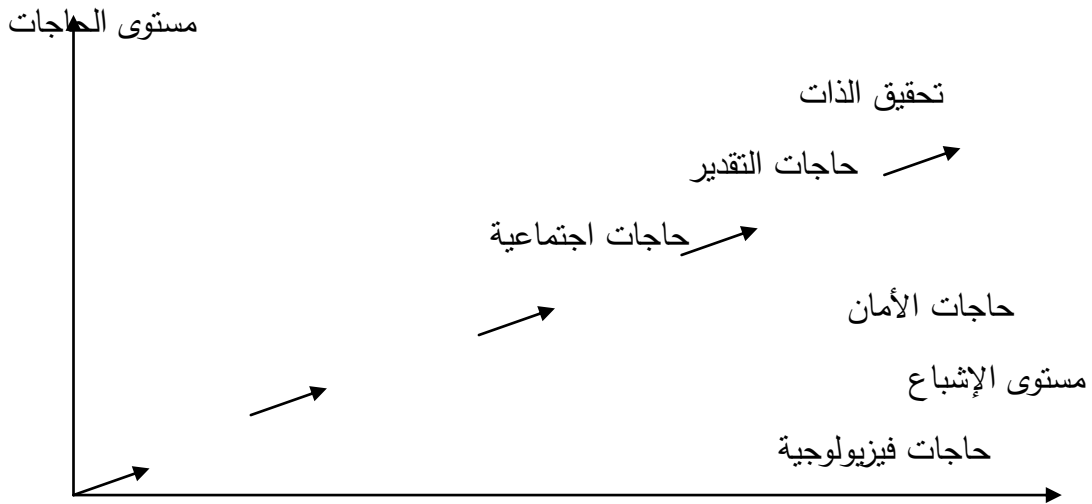
إنّ هذه النتائج وغيرها فتحت الطريق واسعاً أمام عدة أعمال ودراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل والفاعلية في المؤسسة، من قيادة وسلطة ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك آليات التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث : التيار النفسي.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح ما جاء به كل من أبراهام ماسلو من خلال سلّمه المرتبط بالحاجات، وكذا هرزبرغ ونظريته المسماة بذات العاملين، وفي الأخير تقديم ما جاء به دوغلاس ماغريغور ونظريته التي سمّاها ب (س،ع).

الفرع الأول: أبراهام ماسلو وسلّم الحاجات.

التحفيز هو "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيّ كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً¹"، وعليه فإنّ الفاعلية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز، فهذا بينت دراسات (Howthorne) عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركّزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، ثمّ جاءت نظرية (A. Maslow) في التحفيز لتعطي بُعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة، إنّ نظرية ماسلو هي من أشهر نظريات احتياجات الأفراد التي قسّم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاعتراف والتقدير، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات، يري ماسلو أنّ الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتمّ إشباعه فإنّه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنّه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد بل سيتطلب إشباعاً لحاجات التي في المستوى الأعلى ليظل الأفراد محفزين دائماً، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستويات والآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثمّ إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، والشكل الآتي وضح هرم ماسلو للحاجات.



الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات².

¹ عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص 05.

² المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 48.

وبناءً على هذا التقسيم توصل (Maslow) إلى النتائج الآتية¹: إنّ الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات ، تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وانعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يأتي:

الحاجات الفيزيولوجية: من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل
الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته "تحقيق الاستقرار الوظيفي" وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

الانتماء: من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

التقدير والاحترام: عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.

تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهماً ونادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

ومما سبق نقول أنّ (Maslow) استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عامّاً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، إلا أنّ هذه المساهمة قد تعرضت لمجموعة من الانتقادات²:

لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات، لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح، هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور ، لكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال: الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها ، التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة "بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات".
الفرع الثاني: هزربرغ ونظرية العاملين.

أجرى (Herzberg) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى "الأداء"، وتمّ ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والموقف التي شعروا فيها عدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.
 ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتّضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا)، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة لشعور عدم الرضا.

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 49.

² رابوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 111.

توصّل (Herzberg) في دراسته إلى أنّ "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا¹.

العوامل المتعلقة بالرضا : هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

العوامل المتعلقة بعدم الرضا : وهي العوامل التي إذا توفرت فإنه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإنّ الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

مما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا وهي تتمثل في²: المرتب والمميزات العينية، ضمان العمل، ظروف العمل، سياسات المنظمة، طبيعة الإشراف والتوجيه، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية وترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة حسب (Herzberg).

إنّ الفعالية وتنظيم العمل داخل المؤسسة حسب (Herzberg) تتم بتحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات هما³: لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية" للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته ، ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، وانطلاقاً مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبياً هي سهلة ويمكن تحقيقها، إلاّ أنّه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإنّ (Herzberg) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل"، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إغناء الوظائف (L'enrichissement) ، والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة.

¹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د. د. ن، القاهرة، 1996، ص 304.

² أحمد فهمي جلال، نفس المرجع السابق، ص 306.

³ Charron. (j.l), **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition, dunod, Paris, 2001, p300.

Catherine (L), opcit,p 23.

وإلى جانب ذلك فإنَّ التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء والمسؤوليات، وفي هذا المجال يقول (Herzberg) أن: "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء" هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.

الفرع الثالث: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور. (X , Y).

نظرية (X & Y) لماك جريجور ركز دوغلاس (Douglas McGregor) على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماك جريجور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الحرفين (X & Y) ووضع لكل مجموعة فلسفة خاصة بها، حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشددًا أو متساهلاً، بل لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسة الآتية:

فلسفة X:

- 1- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل
 - 2- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
 - 3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
 - 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
 - 5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
 - 6- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.
- فلسفة (X) هذه، هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت، وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد ، وهذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربهما الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

فلسفة Y: تُخالف هذه الفلسفة أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في (X) والتي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته، تلك النظرة التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتتاست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني. إن هذه الفلسفة إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل باللعب والراحة هو شيء طبيعي.
 - 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
 - 3- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
 - 4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
 - 5- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به. هذه هي اقتراحات فلسفة (Y) التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية، ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- ما يميز نظرية ماك جريجور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين ، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.
- فالمديرون من أنصار فلسفة " X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب فلسفة " Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهام لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

المطلب الرابع : النظريات الحديثة.

الفرع الأول: سيمون واتخاذ القرار يعتبر سيمون (Simon) الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام (1978) أنّ المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج وإنما في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث تتعلق الفعالية التنظيمية بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلى عنها وطبيعة المعلومة المنقولة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات ، نظرة سيمون للتنظيم ينظر سيمون (Simon) للتنظيم في شمولية هو على أساس الأهداف المسطرة هذا يعني¹:

دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد الذين يُشكّلون فريقاً، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد، أي التفاعل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم، باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإنّ الإنسان بداخلها يعتبر على أنّ سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية، إنّ التنسيق حسب (Simon) ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي، ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه "بالتنسيق الإجرائي"، أمّا "التنسيق الذاتي" فإنّه يتحدّد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة ، دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة، توصل سيمون (Simon) إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل الآتية:

المعلومة المتاحة: لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

دوافع المقرر: إنّ نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.

طاقات واستعدادات المسير: تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك الذي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضع المطروحة . لذلك فإنّ "القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة"، وبصفة عامة حدّد سيمون (Simon) مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يأتي²:

تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية ، إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم، وصف عملية اتخاذ القرار ، تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار وتحديد قدراته

¹ عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 63.

² إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الثانية، السعودية، 1999، ص 345.

وحدود عقلانيته، اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية ، توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.

نموذج سيمون الخاص بالقرار، يمكن إبراز نموذج سيمون (Simon) من خلال الخطوات الآتية:
 ننتقل في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج (IMC)، والذي يعني ما يأتي:
 Intelligence: I: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

Modélisation: M: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

Choix: C : مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناءً على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.
 وبناءً على ماسبق توصل سيمون (Simon) إلى النتائج الآتية¹:

وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار والاختيار يعني اتخاذ القرارات ، إنّ عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا ، يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين ، مستوى متخذي القرارات في المستويات العلي او مستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات ، إنّ فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار، إنّ عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب، والذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية ،مكن اعتبار أنّ الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني.

الفرع الثاني: الإدارة بالأهداف لدروكربير ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والتمثل في "الإدارة بالأهداف"، وهو يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابعاً يتميز بالفعالية التي تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة، حيث يعتبر (P. Drucker) الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام، وليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم ومراقبة أدائه، كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي، وإنما أداء أفراده في النهاية، والأداء لا يعني به دائماً النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح، هذا يعني أيضاً عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت

¹ إبراهيم المنيف، نفس المرجع السابق، ص350.

للفعالية التنظيمية وإنما البحث عن "تشكيلة من المقاييس المعبرة"¹، هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات، بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

1. الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية : هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد مستوى المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الانحراف والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلاً، ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط الآتية:²

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف وإلا فلا جدوى من وجودها.
- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

تتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر الآتية:

الأهداف: هي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمؤسسة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.

الخطط: هي مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف.

الأداء: هو ما يجب على الفرد أن يعمل طبعاً للخطة والاتفاق الذي تم مع رئيسه وبما يساعده على الوصول إلى هدفه.

معايير الأداء: وضع مجموعة معايير تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة.

مناخ العمل: تتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة (شروط مادية وتنظيمية).

نقاط التفويض: تتمثل في المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من المراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات.

تقييم الإنجاز: هي العملية النهائية والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالتأكيد على النتائج، فإن منطق أي تعديل يحدث داخل المؤسسة إلا ويستمد من تلك الأهداف

المسطرة، على سبيل المثال: أي مراجعة تنظيمية كزيادة أو حذف وحدة تنظيمية، يتم من زاوية الأهداف

¹ دروكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 500.

² عمر وصفي عقيلي، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1994، ص 61.

وعلاقته بها، وبصفة عامة يمكن القول أنّ الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية انطلاقاً من: اعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون، الالتزام بأسلوب إداري أساسه التخطيط ووضوح الهدف، وأما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة والتي هي مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر من خلال¹:

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وتنمية الروح التخطيطية لديهم.
- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً و مستقبلياً.
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.

- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.
- تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن من الأمور السلبية التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف وتحقيق مزاياها ما يأتي²:

- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتاً طويلاً لإعدادها.
- تحديد الأهداف قد يقيد العمل وقد تتغير الظروف والأهداف لا تتغير باختلاف في سرعة وتيرة التغير.
- التقييد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية؛
- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة (بسبب المصالح والميول الشخصية).

الفرع الثالث: نظرية (Z) اليابانية لوليام أوشي: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً، طرحها العالم الياباني وليام أوشي في كتاب (نظرية Z)، وهي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها هذا العالم من خلال مقارنته للمؤسسات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، حيث يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية، وسنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المؤسسات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ فكرة الإدارة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة من الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أو أمره في حين

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 80.

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995، ص 220.

يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي انعكس بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمنظمتهم بشكل ليس له مثيل، وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني (William Ouchi) أن الإنتاجية في المؤسسة اليابانية حققت أرقاماً قياسية مقارنةً بالمؤسسات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة (400%)¹، وتبين لـ (Ouchi) أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساساً لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به، فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري ويمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تآزر إيجابي، وانطلاقاً من تصميم نظام حوافز للعمال يتحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد، وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة اليابانية من خلال:

- **الثقة:** كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

- **المهارة:** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، وتكتسب هذه المهارة من الممارسة والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

قام (Ouchi) بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي وتوصل إلى أن النموذجين متعاكسين تماماً من خلال الخصائص الثقافية التي تحكم كلا النموذجين، والجدول الآتي يوضح ذلك: الجدول رقم (02): المقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والنموذج الأمريكي².

الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم و الترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص
الرقابة	ضمنية	علنية و صريحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

¹ إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص15.

² المصدر: عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"**، مرجع سابق، ص75.

يُمكننا أن نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات الأمريكية تتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كل هذا بسبب أن المجتمعات الغربية سيطرت عليها الآلة في الحياة والعمل معا والنزعة الفردية، لكن حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن التوازن بين الجوانب الاجتماعية والنفسية من جهة، وتوخي الموضوعية والدقة في العلاقة بينها من جهة ثانية، لذلك فالخلفية التاريخية التي تنشأ في إطارها المؤسسات تشكل نقطة الانطلاق لفهمها، في حين هذا هو العامل المساعد لفهم ودراسة نموذج التنظيم الخاص بالمؤسسات اليابانية، يشكل النموذج (Z) الإطار الواسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص الآتية، والتي تُمثّل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين¹:

- الوظيفة طويلة الأجل.
 - اتخاذ القرار بشكل جماعي.
 - المسؤولية فردية.
 - التقويم والرقابة بطيئة.
 - الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.
 - تدرج وظيفي وسطي (متخصص وعام).
 - الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.
- وللتحول إلى تطبيق النموذج (Z) يجب أن لا يتم الأمر دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال²:

- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.
 - تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة.
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
 - إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.
- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق: الاستقرار الوظيفي، الترقيّة والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية، تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بالمناخ العائلي.

¹ إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 534

² عمر وصفي عقيلي، وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 47-48.

خلاصة:

يتضح مما سبق من الفعالية التنظيمية خاصة من حيث تعدد التعاريف وتعدد معاييرها و مستوياتها و تعدد النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات.....الخ، إلا أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي جميع الاتجاهات، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق وأن ذكرناه حتماً مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، إن التحدي الأبرز الذي يصادف أغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية، هو حين الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعنية بالدراسة، فالطرق والمناهج تختلف والأهداف تختلف هي الأخرى، أما الأکید فهو ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة، والمميزة بين المنظمة الفعالة و غير الفعالة على حسب والفعالية تتحدد نسبياً من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المعلنة ، المسطرة ، سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، ومن خلال السياسات العامة والمشاريع والبرامج المعتمدة، فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل والمستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام يبيعي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأكید أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة، في حين نسجل انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال جراء أوقات العمل غير المريحة و معدلات الأجر غير المناسبة لمقدار الجهود المبذولة، فالأمر يتعلق بنظام متكامل متناسق .

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني : الفرق بين الكفاءة والفعالية

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

المطلب الرابع : أهمية الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

المبحث الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : المداخل التقليدية و الحديثة للفعالية التنظيمية

المطلب الثاني: مقاييس فعالية المؤسسة

المطلب الثالث : معايير قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث : عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : الدور البشري في تحقيق فعالية التنظيمية

المطلب الثاني : خصائص فعالية التنظيمية

المطلب الثالث : العوامل التي تنقص من الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع : أهم المتطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

رغم أن الفعالية تشكل نقطة أساسية في نظرية المنظمة إلا أن الباحثين لازالوا في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها و هم في نفس الوقت مقتنعون تماما أنه من الصعب التسليم و القبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتها مفهوم الفعالية.

إذ يعد معيار الفعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي بها من حيث استغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفعالية تمثل في الأدبيات المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بوجه عام و على مستوى الكلي، وعليه فعلى المؤسسات اليوم لن تقوم بالاعتماد على الأسلوب الراشد في توجيهه نحوى تحقيق الامثل في استخدام الموارد المتوفرة و كذلك محاولة التوفيق بين الاهداف المتواخاة و ما يتوافر لديها من موارد بشرية و مادية ومالية و معلوماتية حتى تصبح ذات كفاءة و فعالية عالية.

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

تُعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار، فلماذا سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على هذه المؤسسات لكي تكون فعالة، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المؤسسات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹ .

و قد عرفها برنارد على انها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " ، كما أشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " ، وهذا المفهوم يركز على البيئة ، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي : تساوي الأهداف المحققة على الأهداف المحددة ، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة²، إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقلنة بين المنظار المتشابه ، فقد عرف بول موت (polmott) المنظمات الفعالة بأنها : تلك

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 84.

² نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006، ص 49.

المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد ،مواد معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman & seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها " . مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"¹.

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم ، والتي هي عموماً مقسّمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية،ومعاصرة. سيكون التركيز في هذه المجموعة على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل لزماني: يعرفها (Barnard) بأنها: " تحقيق الهدف المحدد".

يعرفها (Etzioni) بأنها: "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".

يعرفها (Price) بأنها: "درجة تحقيق الأهداف المتعددة".

يعرفها (Donnelly) بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة"².

يعرفها كل من (Hannan & Freeman) بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها".

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000، ص104.

² صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص09.

التعارف النظامية : ترى هذه المجموعة بأنّ الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المنيع لي التفاعليين مداخلات النظام ومُخرجات هو اعتماد أعلى التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، وفيما يلي أهم وجهات النظر هذه. يُعرّف هياطي من (Katz & Kahn) بأنّها: "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم". يُعرّفها كل من (Kast & Rosenzweig) بأنّها: "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو". يُعرّفها كل من (Steers & Mahoney) بأنّها: "الإنتاجية المرتفعة، والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة، وكذا القدرة على الاستقرار والإبداع". يُعرّفها كل من (Seachore & Yuthman) بأنّها: "أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة"¹.

التعاريف المعاصرة : من خلال هذه المجموعة المعاصرة التعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي²، ومن أهمّ هذه التعاريف ما يأتي: يُعرّفها (Alvar) بأنّها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"³. يُعرّفها (Pennings) بأنّها: "دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة"⁴. يرى ميلز الفعالية بأنّها: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها"⁵. وهناك تعاريف أخرى للفعالية، فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنّها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها⁶. يمكننا أن نستنتج بصفة عامة من خلال مجموعات التعاريف السابقة أنّ الفعالية التنظيمية يُمكن تناولها من زاويتين أساسيتين.

1. **تعدد الأهداف:** التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى:

¹ عبدالوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 47.

² فلاح تايه النعيمي، إتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1989، 63، ص 10.

³ خليل محمد حسين الشماع، خضيركاظم محمود، نظرية المنظمة، دارالميسرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 327.

⁴ فلاح تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 15.

⁵ Desreumaux.(A), Introduction à la gestion des entreprises, édition Armand Colin, Paris, 1992, p133

⁶ صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص 10.

أهداف تتعلق بالإنتاج: توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.

أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة.

الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

2. الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إنّ التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي

تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك¹.

المطلب الثاني : الفرق بين الكفاءة والفعالية

من المفاهيم الغامضة والمعقدة في علم الإدارة، و مجال الدراسات التنظيمية، مفهوم الفعالية، و كثيرا ما يحصل الخلط في تحديد معنى المفهوم، فيطلق عليه أحياء الكفاءة، و لكن في كثير من الدراسات ثبت أن هناك ترابط شبه كلي بين الفعالية و الكفاءة، فمثلا نجد منظمة لديها الكفاءة في تبسيط العمل و تقليل التكاليف والتنفيذ بأقصر وقت ممكن، ولكن هل البديل الذي تم اختياره هو بديل فعال من البدائل المستعرضة، وهذه الركيزة الأولى، أما الكفاءة فيمكن اشتقاقها من الفعالية و من هنا فالإدارة الفعالة ستؤدي إلى الكفاءة و العكس صحيح.

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية. أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مداخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمداخلات (تكلفة

الحصول على هذه المخرجات) مخرجات المنظمة

فكفاءة المنظمة هي عبارة عن:

مداخلات المنظمة

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 03.

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة¹.

كما أنه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مداخلات متساوية بافتراض أن ظروفها واحدة يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية. مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنظمة².

وتسهل عملية قياس الكفاءة، حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المداخلات/المخرجات)، مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه³.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، و يمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

1- النظام الإقتصادي : يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية (l'automatismes) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، (ب ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، داخل منظمات الأعمال . 1996، ص 231 .

² حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (ب ط)، دار المعلم، الكويت، 1982، ص 373

³ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة " المبادئ والتطبيق "الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 377.

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.
 - 2- النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:
 - المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
 - المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
 - المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.
 - 3- النظام الرقابي:** أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:
 - المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
 - يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة رديئة من البداية.
 - المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
 - المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الإتجاهات تكون أكثر فعالية.
 - 4- النظام البيئي:** بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:
 - المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.
 - المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها امتداد طبيعي وإجتماعي¹.
- و إنطلاقا مما سبق فالترقية عامل متضمن في كل تلك العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسة، حيث أنه فيما يخص النظام الإقتصادي فالترقية لا تتم للعامل إلا إذا كان منخصص في عمله، كما أنها تكون على مستوى كل الأقسام سواء الإنتاجية أو الإدارية. أما بخصوص النظام السياسي فتلبيته حاجات العاملين ومن ذلك رغبتهم في الترقية وتحقيق ذواتهم وطموحاتهم، وعندما تكون قرارات الترقية عادلة يكون الرضا والفعالية أكبر. أما النظام الرقابي فالجزاءات تجعل العامل يؤدي عمله على أكمل وجه و ذلك بهدف الحصول على ترقية إثر كفاءته وكونها جزاءات متدرجة فهذا يضمن ولاء العامل، كما أن الإتصالات

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 200.

المرنة والعلاقات الإنسانية مع الرؤساء والزملاء تجعل العمل يتم في ظروف جيدة وفعالية أكبر وتحد من الصراع التنظيمي. بينما في النظام البيئي فكل حجم المؤسسة يجعل المنافسة شديدة على الترقية ومنه فكل فرد سيحاول تقديم أفضل ما لديه ليحوز على ترقية. إذن لتضمن المؤسسة فعاليتها يجب عليها الإلتزام بنظام عادل و أسس واضحة للترقية، حتى تقلل نسب التوتر وتضمن نموها واستمرارها بفعل الأداء الفعال والإنتاجية الكبيرة.

المطلب الرابع : أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر دوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

1- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه¹.

2- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ، تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة².

المطلب الخامس : عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث يقول جيزون (Jason) إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

¹ على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998. ص:228.

² فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ، طبعة الثانية، 1999. ص:399.

1- الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة
2- الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمداخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى¹.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها².

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1 التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2 النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي³.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار ، كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1 مؤشرات داخلية : و ترتبط بمداخلات المنظمة و عملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

¹ جون هجاكسون واخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1988 ، ص 59 .

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 216 .

³ جون هجاكسون و اخرون ، مرجع سابق ، ص 59.

- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
 - المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
 - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
 - المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
 - تدريب و تنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
 - التأخر و الغياب بين العاملين : و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
 - الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .
- 2 - المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
 - التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية

- **البقاء:** عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- **القدرة على التكيف و التأقلم :** و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- **التطور:** و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹
- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .
- و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالمة , حيث يرى بريس (Brice) العالمة تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :
- **الإنتاجية :** و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- **اتساق السلوك:** أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
- **الروح المعنوية:** و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
- **التكيف:** و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- **استقرار المنظمة:** و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.²
- و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات ،فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس العالمة و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء..... الخ

¹ نجاه قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مرجع سابق ، ص 72 .

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 214.

المبحث الثاني : مداخل قياس الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : المداخل التقليدية و الحديثة للفعالية التنظيمية

1. المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

أ -مدخل موارد النظام : يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ، و يهتم

بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة " ، يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد.

و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية ، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب- مدخل العمليات الداخلية : يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ، و يهتم هذا

المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و

¹ علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب س ، ص171.

ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ، و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية ، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية¹ .

ج - مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة ، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزواوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) ، غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس ، و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال : هي الربحية ،النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق ، و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امراً غير مقبول.

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

المدخل الحديثة الفعالية التنظيمية : نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات ، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

¹ صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 204.

1 - مدخل أطراف التعامل : يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها ، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- **الموردون :** و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- **المستهلكون:** هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار .
- **العمال :** هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- **الملاك :** هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- **المديرون :** هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- **الحكومة :** هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- **المجتمع :** هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا¹؟، و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ- **النموذج النسبي :** يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ب- **نموذج القوة :** و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية :** و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 174، ص 175 .

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة ، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.¹

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

مدخل القيم المتنافسة : ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- **التوجه الداخلي**: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم ، والعمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- **التوجه الخارجي** : و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

- **الهيكل الجامد** : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .
- **الهيكل المرن**: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

¹ صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 208.

2- نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- نموذج الهدف الرشيد : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات ¹.

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفصيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولي عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية .

- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تنصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

المطلب الثاني : مقاييس فعالية المؤسسة

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر. ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 179

تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها وحيويتها. وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كمايلي:

1- حسب تالكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية ،وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة و إقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

2- حسب كابلو: إقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي: الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها ، التكامل: القدرة على تقادي النزاع بين الأفراد ، رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم ، التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها¹.

3- حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد،إنتاج السلع أوالخدمات، أعدادها و أصنافها درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين إنتظام العمالة، عمر المؤسسة، إستقرار الأعمال، و أخيرا تكامل جهود العاملين.

4- حسب سيلر: إكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

- الإنتاجية: أي إستخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

5- حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها «العوامل الوسيطة» وتعد مقومات جادة للفعالية وهي :

الإنتاجية، إتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، و إستقرار المؤسسة².

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

لايزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والبحث على خلاف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكن في السنوات الأخيرة بدأ نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية نتيجة تزايد

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 213.

² المرجع نفسه، 2016 ، ص212 .

احتمالات تغيير الأوضاع في أي لحظة، في شكل سياساتها وإستراتيجياتها المستقبلية و الميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية، يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال إلى سببين أساسيين:

أولهما: هو عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل واحد يراها من وجهة نظره الخاصة على حسب الدراسة التي يقصدها، فمنهم من يراها القدرة على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرونها في القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة...

ثانيهما: هو عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلحد الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعية على قياس الفعالية التنظيمية، لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والاهتمامات خاصة التي عنيت بالموضوع فكان من بين الأوائل الذين كتبوا في الموضوع كومبري سنة 1954 م كذلك جيورجوبولوس وتانامبوم 1957 م ويعتبر جودمان وبينينغ سنة 1977 م من بين الأوائل الذين حاولو وضع مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية، وقبلها بقليل كامبال 1974 م أكد أنه لا يوجد شيء يمكن تحديده بفعالية، وهو عبارة عن وهم سيؤدي حتما إلى الإحباط¹. ومن خلال الإطلاع على مختلف الإهتمامات نجد أن المفكرين والباحثين إنقسموا إلى مجموعات على حسب المفهوم والمقاربة الذي أعطوه للفعالية. وفي هذا الإطار عني برايس 1968 ونادلر وتوشمان بمقاربة الأهداف الذي يرى الفعالية في كونها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، واهتم يوشتمان و سيشور 1967 بمقتر باستقطاب الموارد الذي يعرف الفعالية بكونها القدرة على جلب الموارد بالقدر الذي يكفي إحتياجات المؤسسة المستقبلية، واهتم أيضا بعض الباحثين على غرار كمرون 1980م وكانتر (kanter 1980) بوضع بعض المعايير التي يمكن قياس درجة الفعالية من خلالها. وهو ما ذهب إليه كذلك ستيرز (steers 1975) الذي حصر المعايير المستعملة في 17 نموذجا لقياس الفعالية التنظيمية² هذه بعض الدراسات التي عنيت بالموضوع، وليس كلها ولكن يبقى أن نشير إلى انه لا يزال الأشكال قائما فيما يخص وضع معيار حقيقي لقياس الفعالية التنظيمية، وهذا لا يمنع من وجود بعض النماذج التي أدت إلى النتائج المتوقعة، ولكن من خلال توضيح أولا المفهوم الإجرائي للفعالية، ومن ثم الإستعمال السليم للمقياس.

للطباعة والنشر.

¹ غيات، بوفلجة.. فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير). ط1. الجزائر: دار الغرب 2003، ص21.

² غيات، بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، 2003، ص27-22.

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، و لذلك و بناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية إن محاولة البحث في الفعالية التنظيمية، تدفعنا حتما إلى ضرورة توضيح المعايير الخاصة لقياس هذه الفعالية، فلا يعقل التكلم عن منظمات أو وحدات فعالة، من غير توضيح المقياس الذي من خلاله تم الحكم على فعالية هذه المنظمات، ما يدفعنا لذكر بعض النقاط التي لطالما شكلت عائقا أمام محاولات الباحثين لقياس الفعالية التنظيمية، منها على الخصوص:

(أ) الإختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية و تحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها معقدا.

(ب) مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس، على اختلاف الدراسات وعبر مرر الزمن.
(ت) عدم القدرة على تعميم المقاييس، أو محاولة إيجاد نموذج موحد، وذلك للاختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.

(ث) صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية تحكمها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفنقد إلى عنصر المصادقية
لكن وبالرغم من هذه العوائق، نجد أن هناك محاولات لرفع اللبس في هذا الجانب، من خلال الإعتماد على مداخل رئيسية يمكن للباحثين و الممارسين للعمل التنظيمي استخدامها من اجل التعرف على المؤثرات، و المؤشرات الخاصة بقياس الفعالية، ومن أهم هذه المداخل : دخل الأهداف ، مدخل موارد الأنظمة ، مدخل العمليات .

إن الحاجة لمقاييس الفعالية تبرز في كافة الأوقات، و في كافة ا لمجتمعات، و مختلف أشكال المنظمات، و هي تزداد بازدياد حجم المنظمة و المخاطرة و الاستثمارات الثابتة فيها، و أيضا كلما اتجه التنظيم نحو السمة الاجتماعية التي تجعله أكثر تعقيدا وكل ذلك يزيد من الحاجة لمقاييس مناسبة من اجل قياس فعالية المنظمة و مراجعة دورها وفي هذا الشأن صنف أورين (1988) مقاييس للفعالية التنظيمية في ست نماذج:

1. الحصول على الموارد البشرية
2. تطوير الموارد البشرية
3. موارد النظم
4. التطوير التنظيمي

5. تحقيق الحد الأمثل من الأهداف

6. و البنائي الوظيفي

لكن عموماً في اغلب الدراسات، يعتمد الباحثون أساساً على ثلاث مداخل رئيسية للإستعانة من أجل قياس الفعالية التنظيمية هي:

أ- **مدخل الأهداف:** بدأ ظهوره عام 1938، عند اتفاق الباحثين على أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعليه فإن مؤشر تحقيق الأهداف هو لمؤشر الحقيقي للفعالية من وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا يتم تحقيق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى و هو مدخل يقوم على افتراضيين هما:

- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها .

- يمكن تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، و من ثم يمكن قياس مدى النجاح في تحقيقها .

ب- **مدخل النظم:** في نهاية الخمسينيات، و نتيجة لبعض السلبيات التي ظهرت في مدخل الأهداف من صعوبة في تحديد الأهداف ذاتها، و تعارضها، و درجة وضوحها، كما اتجه الاهتمام إلى مدخل النظم، في تفسير مفهوم الفعالية، على أنه: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها أو إجهادها لطاقتها، و ذلك من خلال تعظيم العائد على المنظمة. وهو التركيز على:

- قياس قدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها من البيئة الخارجية (المدخلات) بصورة سليمة، مما يدخل القدرة التخطيطية للمنظمة ضمن عناصر قياس الفعالية.

- و كذا القدرة على المنافسة مع الآخرين للحصول على الموارد النادرة.

- قياس قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في الحدود المتاحة و أقل تكلفة ممكنة

- قياس درجة تكيف التنظيم مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، المرونة الكافية للتجاوب مع

مختلف التغيرات الطارئة.

- قياس القدرة المنظمة على تجديد نفسها و تحسين الأنظمة و الإجراءات و طرق العمل و وسائل

الإنتاج، و ظروف العمل، و تطوير و تنمية الأفراد.

- قياس درجة الإنتاجية و الانجاز في المنظمة

- و لكن ما ظهر على هذا المدخل انه يتضمن كثير من السلبيات أبرزها:

- لا يركز مدخل النظم على هدف محدد، يجب أن تسعى المنظمات لتحقيق الفعالية الكلية و عليه فإنه لا يركز على قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بشكل واضح و سليم، و مدى قدرتها على تحقيق هذه الأهداف.

- يركز مدخل النظم على معيار البقاء باعتباره مؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية علاوة على ما تحيط معيار البقاء أصلا ببعض الغموض و الصعوبات التي ترتبط بقياسه.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

ج) مدخل النظرية الشرطية: حاول أصحاب هذا الاتجاه تأكيد فكرة أن التوافق بين النظام الإنتاجي و عناصر البناء التنظيمي يولد الفعالية. و لقد ذهب كثير من الدراسات في هذا الاتجاه، على أن هناك علاقة سببية أو شرطية بين هذا التوافق باعتباره متغير مستقل و بين الفعالية باعتبارها متغير تابع. و لكن ما يحمل على هذا الاتجاه أنه:

- تختلف درجة التوافق بين متغيرات البناء التنظيمي، و بين عناصر بناء المنظمة من واحدة لأخرى فقد ثبت أن هناك علاقة طردية بين عدم استقرار البيئة التي يتم فيها ممارسة النشاط و بين نظام مركزية السلطة، في حين أنها تأخذ أشكالا عكسية في منظمات أخرى، وهو ما يتنافى مع المدخل الشرطي.

- يقوم هذا المدخل على حقيقة هامة و هي أن العلاقة بين متغيرات ا لمجال التنظيمي و بين عناصر بناء المنظمة، تعتبر علاقة خطية، وفي اتجاه واحد فقط، وقد أثبتت الدراسات أ نها غير خطية، وان يكون مسارا عكسيا نتيجة التأثير بين المتغيرين.

- إضافة إلى أن هذا المدخل اعتمد في تحديده لمتغيرات ا لمجال التنظيمي لعنصر واحد فقط، ألا و هو البيئة.

كما كان لبعض المفكرين مساهمات قيمة في هذا على غرار كمبال (Campbell 1974) و ستيرز (Steers 1975) فقد كانت مساهماتهم الأبرز خلال النصف الثاني من القرن الماضي، ولازلت تعد أحد أهم المرجعيات المتبعة من قبل أغلب الباحثين، فيما يخص تشخيص فعالية التنظيمات. فقد

توصل في هذا الشأن كامبل Campbell وآخرون في دراسة لهم حول مجمل ما كتب عن الفعالية إلى إيجاد ثلاثين معيار استخدمت لقياس الفعالية¹ هي :

الفعالية العامة	التحفيز والدافعية	مهارة تسيير المهام
الإنتاجية	الروح المعنوية	تكلفة الإدارة
حسن التصرف	الرقابة	الإستفادة من البيئة
الربحية	الصراع والتجانس	إدارة المعلومات والإتصالات
النوعية	المرونة والتكيف	التقييم الخارجي
حوادث العمل	التخطيط ووضع الأهداف	الإستقرار
النمو	الإجتماع حول	الأهداف قيمة العامل البشري
معدل التغيب	داخلية أهداف	التنظيم المساهمة وتقسيم النفوذ
دوران العمل	وحدة الدور والمعيار	تكوين العمال والتطوير
الرضا الوظيفي	مهارة تسيير الأفراد	التركيز على الإنجاز

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية على العموم تتلخص مجمل محاولات تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث أساسية يمكن أن يعتمد عليها باحث في الموضوع و هي :

أ. الإنتاجية و تحقيق الأهداف.

ب. تدفق العمليات الداخلية

ج-البقاء و التكيف مع المتغيرات الخارجية²

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية

تتأثر فعالية المؤسسة و قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي يمكن حصرها في ما يأتي :

■ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

¹ عون الله، صلاح الدين، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة ، العدد 54 ، 1987، ص11.

² حمور، ميرغني عبد العال. التطوير التنظيمي والخصوصية العربية. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 1987، ص،10

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج، كثافة رأس المال أو كثافة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كما تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد .

المطلب الخامس : صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية

1. إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :
 - أ. الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الإهمال مجموعة من المعلومات أو الجهل بها .
 - ب. تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية.
- 2) إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. و

هذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

(3) إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية¹. كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معاً. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

- 1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.
- 2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية
- 3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

¹ أبوقحف عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث (1993)، ص 94.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل باخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية، و هذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية. وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، منها على الأخص¹:

أ- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس
ب- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

ج- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

د- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و تفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.

هـ- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

و- لا بد للقيام بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) و التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثالث : المداخل النظرية للفعالية التنظيمية

المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية.

أولا : تايلور والتنظيم العلمي للعمل.

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكاره من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدر يكتايلور (Taylor) ابتداءً من سنة 1911، فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفي

¹ أبوقحف عبد السلام ، المرجع السابق، ص 134.

همتم وضع أولى أفكار الإدارة والتسيير، ولمت كن هذه التجربة وتلك الأفكار إلا امتداداً لأنماط الإدارة السابقة المتأثرة بنظم الإدارة التقليدية ذات الارتباط الوثيق بنظم المجتمعات القديمة منخل الأعمال آدمسميث1776، وأعمال إميلدوركايم 1893 وأعمال كارلماركس18671، فتايلور لاحظ من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت عشر سنوات الإسراف في المواد الأولية وضياح الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الإنتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به إلى القيام² بـ:

دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما؛ التركز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها؛ الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة؛ البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت؛ إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor)³: أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كلما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي: تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية؛ توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية، استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية، تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

ومن هن نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلورير التنظيم العلم يعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها المبادئ الأربعة الآتية:

ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدلا لإنتاجية بطرق علمية عتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل، ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال، ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص18.

² عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص36.

³ Lesnard.(C), Organisation et gestion d'entreprise, édition Dunod, Paris, 1994, p 232.

التنظيمية؛ ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

ثانيا : هنري فايول والتنظيم الإداري.

انطلق فايول (Fayol) في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المنظمات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف ورّعها في مجموعتين أساسيتين¹:

- مجموعة الوظائف التي تنشئ الموارد:

الوظائف التقنية: الإنتاج والصناعة.

الوظائف التجارية: الشراء والبيع؛

الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.

الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.

الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

ثم انتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الإدارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ اعتبر أن

الإدارة نشاط عالمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة، وصاغ المبادئ الآتية المرتبطة

بالنشاط الإداري: تقسيم العمل ، تساوي السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الأسرة، المصلحة

العامة فوق المصلحة الخاصة (خطوط سلطة واضحة) ، مكافأة الإنجاز ، المركزية، التسلسل الهرمي ،

النظام (مكان لكل واحد، ولكل واحد مكان)، العدالة، استقرار العمالة، المبادرة، روح الجماعة (Esprit de

groupe). إن هذه المبادئ تجعل فايول، ورايلي، وموني، يهدف وبنية فاعلية الأداء في الإدارة وكفاءتها

وتحسين أداء العامل، وتندرج هذه الجهود كغيرها في إطار العمل المستمر من أجل تحسين عمليات

النتبؤ والتخطيط وإصدار التعليمات والرقابة والتنسيق . إن هذه النظرية كغيره امن الجهود المرتكزة على

مبادئ الإدارة تهتم بالفعالية وتحسين أداء الإدارة، وتهتم بالتعاون التنظيم في الإطار الرسمي المستند إلى

النصوص التنظيمية ، وتبتعد كثيراً عن الاهتمام بإفرازات العلاقات الاجتماعية الناتجة عن التنظيم الرسمي

كالمنافسة والصراع.

¹Probst. (J.B). Gibert, Mercier. (J.Y), **Organisation & Management "Guider le développement de l'entreprise, édition organisation**, 1997, P 43.

ثالثاً : هنري فورد والعمل بالسلسلة.

إن أشهر التطبيقات العملية للنموذج الآلي هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات "فورد" لصناعة وتركيب السيارات، وغيرها من المصانع الناجحة والمشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة، فقد اشتهر "فورد" من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة والذي يعرف عند الفرانكفونيبيد (Le Travail à la Chaîne) وهو ما نجده عند الألمان بمعنى "العمل المتواصل" (Fließarbeit) كما يعرفه "فريد مان" (Friedmann) بأنه: "نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات ووسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر"، ففي دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل واليد العاملة، والتي أجريت في أبريل سنة 1974م، والتي شملت خمس ملايين شخص، عرّف العمل في السلسلة كما يلي: "نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتج"، وبتطبيق مبدأ الميقاتية لـ"تاييلور" وذلك بمراعاة الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعملية الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل".

وعليه فإن النموذج الفورد يلتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي¹:

العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تاييلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغن يثييناً فثييناً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكننا لمنتج هو الذي ينتقل في الآلة و يمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعدنا هذه العملية في زيادة الإنتاج و تحسينه.

استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي إلى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور و ذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" "...5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين

¹ Henri (A) et Autres, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition seuil, Paris, 1996 ,p124.

أن متوسط الأجر اليومي بـ "ديتروا Detroit" لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "...على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن...". من خلال المبادئ الثلاثة السابقة التي عمل فورد على إرسائه انجد أنّ هي بحث عن تعظيم الإنتاجية باعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاج وربطاً لإنتاج بمعدل الاستهلاك، ومن هنا يمكن القول بأنّ فور تترك أثراً في النظام الإنتاج بالعملي لتحكمه الكبير في تنظيم إنتاج معرف على إنتاجية، وتكمل هذا طبعاً حسب قانون العرض والطلب، ولهذا شاعت شهرة فورد، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

رابعاً : ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية لدى الباحثين في علم الاجتماع معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة وهو مفهوم البيروقراطية، ويتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أنّ استعمال مصطلح "البيروقراطية" (Bureaucratie) بمعناه الحالي، ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني" (Vincent de Gournay) والذي تنسب له أيضاً عبارة "دعه يعمل، دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة وتحدث عنها باسم "بيروقراطي" أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية، ويتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين: الأولى (Bureau) وتعني مكتب أو ديوان، والثانية (Cratie) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (krati) التي معناها القوة أو سلطة المكتب¹، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب.

يعتبر "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864م - 1920م) -وهو من علماء الاجتماع الألمان- أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن، أنّ الممارسة الحقّة للسلطة الشرعية تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلاً مركزاً سلطوباً حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي هي أقل منه درجة، أي أنّ البيروقراطية هي إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، وهي في نظره تأخذ البيروقراطية الأشكال الرئيسية الآتية²: البيروقراطية الكارزمية: أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف

¹ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجل وسكسونية، القاهرة، الطبعة 02، 1976، ص 198.

² جون جاكسونو آخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 219.

عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقية مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، أو النبي... الخ؛ هذا الشكل للبيروقراطية، لا يكون مسؤولاً عن المجتمع وأهدافه وطموحاته، بل يعمل على تحقيق غايات شخصية، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (شاريما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين و التي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف وهذا بامتيازته عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهيتز ولمعزو اله ممّا يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة فينار يخال منظمات مثل فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيبلتزر.

البيروقراطية التقليدية: تركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المؤسسة، وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية. إنّ أساس السُّلطة والسيطرة في النمو رجال تقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابع ينله مرهوناً بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يركز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. إنّ النّمودج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي و الانحراف عن النهج الذي وضعه، وعندئذ تتكون جماع أتم ناهضة للقائد التقليدي البطولي تدعي لنفسه اصداقا أو كذبا الالتزام فلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

البيروقراطية القانونية (المنطقية): في هذا النوع من السُّلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجّهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه.

إنّ النّمودج البيروقراطي الذي يصفه ماكس فيبر، ويتوفر مجموعة هذه الخصائص مثل الفصل بين التصرفات الشخصية والسلوك الرسمي وبين أملاك المؤسسة والأملاك الخاصة، وكذا التّخصّص و تحديد السلطات، وهذا ضمن قواعد ونظم قانونية يسير عليها التنظيم¹، يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 29.

هذا وقد ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادي ن لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة"، ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية بالمنطق السابق الذكر لذلك ارتأت هذه المجموعة إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع عناصر العملية التنظيمية¹:

فركّز روبرت مرتون (R.Merton) على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية حيث لاحظ ما يأتي:

استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم ، التمسك بالأنظمة والقواعد يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية، لا يمكن تعميم السلوكات لاختلاف المكان والزمان والبيئة ، لتحقيق الرقابة لابدّ من التعاون مع الأفراد، باعتبار أنّ الإدارة العليا هي المسؤولة على تحديد الواجبات والمسؤوليات، الأمر الذي يجعل من الأفراد مسؤولين عن نتائج المحققة ، أما قولدندر (Gouldner) فقد ركّز على أعمال وسلوك التنظيم وأعضائه، وينطلق موضوع الرقابة داخل الجهاز البيروقراطي كعامل من عوامل الفعالية حيث يعتبر أنّ وضع القواعد والتعليمات التي تحدد مجرى العمل ينجر عنها تقليص في هامش العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، والميل إلى تنميط الأعمال التي يقومون بها تؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أعضاء الجماعة لكنها تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة تتمثل في قيام الأفراد بالحد الأدنى المطلوب منهم، ويتجلى ذلك في شكل انخفاض إنتاجية الأفراد والابتعاد عن الأهداف العامة المسطرة مما يؤدي إلى: زيادة حدة الرقابة والإشراف على أعضاء التنظيم من قبل الإدارة العليا ، انخفاض الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي وتحقيق المنفعة الشخصية على حساب المنفعة العامة ، والنتيجة ظهور الصراعات وعدم توازن تنظيمي والتي بدورها تؤثر على مستوى الفعالية المنتظرة.

أما كروزيه (Crozier) فينظر لظاهرة البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجمود بالشكل

الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية، وهذا انطلاقاً من انخفاض درجة ولاء الفرد وعدم إدراك الأهداف المسطرة وانعزال الأفراد (الشعور بالأنانية) مما يؤدي إلى: سيادة المنافسة القاتلة ، تركيز السلطة في يد فئة قليلة في أعلى المستويات (المركزية الشديدة) ، عدم وجود شبكة اتصال فعّالة بين قمة وقاعدة التنظيم تؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات ، عدم تحمل الفرد المسؤولية بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار انطلاقاً من اللوائح والقواعد المنظمة للعمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، زيادة حدة الرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات، تؤدي بدورها إلى الجمود وخنق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، لذلك يعرف كروزيه (Crozier)الروتين بالحلقة الجهنمية.

¹ عبد الوهاب سويسي،الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"،مرجع سابق، ص42

المطلب الثاني : تيار العلاقات الاجتماعية لإلتون مايو.

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، إلا أنه تبين أنّ هذه الدراسات قد أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب الاجتماعي للإنساني في تحقيق مستويات أداء عالية أي الانتقال إلى اعتماد وحدات قياس جديدة. تعود بذور نشأة نموذج العلاقات الإنسانية إلى سنة 1924م بـ"وسترن الكتریک" (WesternElectric)، وهي مؤسسة تقع قرب مدينة "شيكاغو" (Chicago) الأمريكية، وبالضبط بمدينة هاوثرن" (Hawthorne)، فقد عهد المدير المسؤول في هذه المؤسسة إلى المهندسين التابعين إلى معهد"ماساشوسيت للتكنولوجيا" (Massachusetts Institute of Technology) مهمة القيام بتجارب في مؤسسته لدراسة عوامل رفع الإنتاج وعلاقتها بظروف إنجاز العمل، لتخلص هذه التجارب الميدانية في تغيير الظروف المادية الملموسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمستوى الإنتاج اليومي للمؤسسة.

قام الباحثون بفصل المعمل إلى قسمين، أحدهما يبقى على ما هو عليه واعتباره العنصر الشاهد في التجربة وعلى أساسه تقاس النتائج المحصلة، أما الجزء الثاني فيمثل العينة المختارة والتي ستطبق عليها مختلف التغيرات في الظروف المادية المحيطة بالعمل ومقارنة النتائج المحصلة بين القسمين ومحاولة تفسيرها؛ تعرضت العينة المختارة إلى تغيرات خاصة مثل شدة وقلة مستوى الإضاءة في الورشة، تغيير مواقيت العمل والاستراحة، كما شملت التغيرات رفع وخفض مقدار المنح والمكافآت المرتبطة بالعمل الجماعي، وفي نهاية الأمر توصل الباحثون إلى النتائج الآتية¹: إنّ رفع مستوى الإضاءة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء غير أنّ خفض شدة الإضاءة من شأنه أن يؤدي إلى خفض الإنتاج، إنّ رفع المقدار المالي للمنح والمكافآت الخاصة بالعمل الجماعي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، غير أنّ إلغاء هذه المكافآت من شأنه أن يؤدي إلى نفس النتيجة ، إنّ هذه النتائج المتناقضة وغير المفهومة آنذاك دفع بالباحثين إلى البحث عن تفسير منطقي لهذه الظواهر المدروسة، الأمر الذي أدى إلى استدعاء أستاذ علم النفس الصناعي إلتون ايو (EltonMayo)الباحث بمعهد التجارة (GraduateSchool Of Business) التابع لجامعة هارفرد (Harvard)، فدخل إلتون وبصحبه مجموعة من مساعديه إلى المؤسسة سنة 1928م، وقام بدوره بسلسلة منهجية من التجارب، شملت التحفيزات والمكافآت المادية والمعنوية، فتوصل "إلتون" إلى نتائج أهمها، أنّ التحفيزات المادية تؤثر إيجابيا على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج إلى

¹ إلتون مايو، التصنيع والمشاكل الإنسانية، ترجمة، عماد الدين إسماعيل محمد، بدران أحمد، مكتبة مصر، القاهرة، د. ت. ن، ص 126.

حد مُعين، عند بلوغه تستقر ولا تتغير مهما كان الإغراء المادي مرتفعاً، تبلورت أفكار "التون مايو" سنة 1946م، حيث أكد في كتابه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأنّ الحاجيات الاجتماعية للعامل، أهم من الحاجيات الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية، فهو يقول في هذا المنوال:

"كلّما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين ، زادت إنتاجيتهم ."

لقد قدمت هذه الأبحاث صورة واضحة لطبيعة الحياة الاجتماعية بين العمال في المؤسسات وبينت تواجد الرُمر الاجتماعية وجماعات العمل وعلاقات الصداقة كل هذا كان موجوداً قبل بحوث "التون مايو" وغيره، غير أنّها كانت تعتبر ظواهر لا صلة لها بالإنتاجية والروح المعنوية فهذه البحوث كشفت عن مدى تأثير القيم الجماعية في سلوك الأعضاء، وحينما نأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة، نستطيع على ضوءها فهم سلوك العمال واستجاباتهم للمختلفة للقواعد والأوامر التسيير الإداري، طالما توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة المسيرة للموارد البشرية، ومن الشواهد الواقعية على هذا التعارض ظاهرة (تقييد الإنتاج و كبحه في أحيان أخرى) فغالباً ما تحدد كل جماعة قدراً معيناً من الإنتاج اليومي لأعضائها، بحيث إذا تخطى أي فرد منها هذا القدر يُعرض لجزاءات سلبية من طرفها؛ كما أنّ الجماعة من خلال كبحها للإنتاج تبحث لها عن وسيلة ضغط تتمثل في صورة لسلطة غير رسمية في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى هي تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية في موقع لأجل التفاوض من موقع القوة، وهذه الزاوية هي التي ركزت الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، تلك الدراسات أظهرت أهمية دراسة السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم، وأكدت نتائج دراستها على الدور الحاسم الذي تلعبه الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذا السلوك وتكييفه مع أهداف التنظيم.

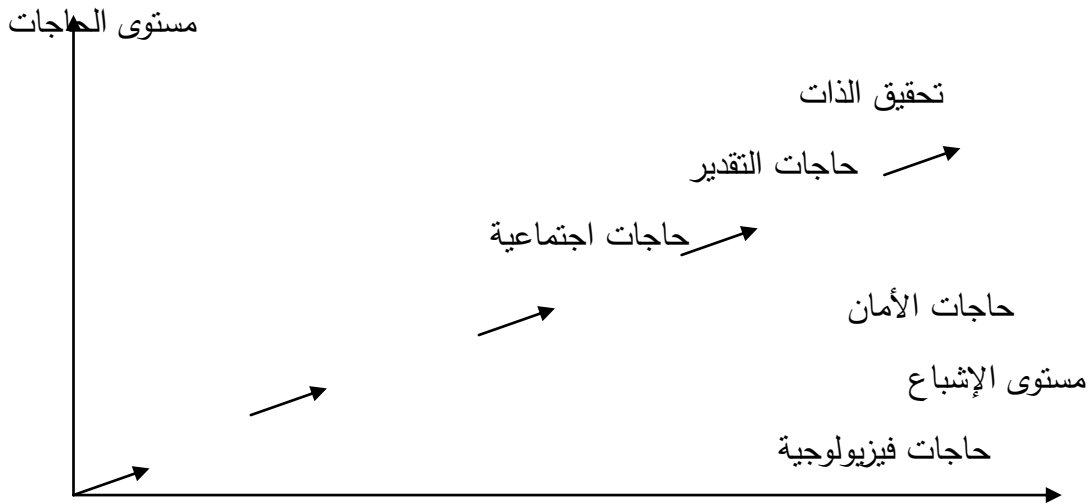
إنّ هذه النتائج وغيرها فتحت الطريق واسعا أمام عدة أعمال ودراسات تطبيقية قامت لدراسة مختلف المجالات المرتبطة بالعمل والفاعلية في المؤسسة، من قيادة وسلطة ودور الحوافز غير المادية في الإنتاجية، وكذلك آليات التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث : التيار النفسي.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح ما جاء به كل من أبراهام ماسلو من خلال سلّمه المرتبط بالحاجات، وكذا هرزبرغ ونظريته المسماة بذات العاملين، وفي الأخير تقديم ما جاء به دوغلاس ماغريغور ونظريته التي سمّاها ب (س،ع).

الفرع الأول: أبراهام ماسلو وسلّم الحاجات.

التحفيز هو "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيّ كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً¹"، وعليه فإنّ الفاعلية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحفيز، فهذا بينت دراسات (Howthorne) عدم كفاية المتغير الاقتصادي في تفسير سلوك الأفراد وركّزت على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، ثمّ جاءت نظرية (A. Maslow) في التحفيز لتعطي بُعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة، إنّ نظرية ماسلو هي من أشهر نظريات احتياجات الأفراد التي قسّم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاعتراف والتقدير، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات، يري ماسلو أنّ الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا أتمّ إشباعه فإنّه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنّه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد بل سيتطلب إشباعاً لحاجات التي في المستوى الأعلى ليظل الأفراد محفزين دائماً، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستويات والآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثمّ إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى، والشكل الآتي وضح هرم ماسلو للحاجات.



الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات².

¹ عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص 05.

² المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 48.

وبناءً على هذا التقسيم توصل (Maslow) إلى النتائج الآتية¹: إنّ الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل للحاجات ، تعمل المؤسسات على إشباع هذه الحاجات وانعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يأتي:

الحاجات الفيزيولوجية: من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل
الأمان: من خلال ضمان الفرد لوظيفته "تحقيق الاستقرار الوظيفي" وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

الانتماء: من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

التقدير والاحترام: عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.

تحقيق الذات: تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهماً ونادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

ومما سبق نقول أنّ (Maslow) استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عامّاً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، إلا أنّ هذه المساهمة قد تعرضت لمجموعة من الانتقادات²:

لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات، لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح، هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور ، لكن بالرغم من ذلك يمكن أن نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال: الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها ، التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة "بحيث تصبح المؤسسة تعاني من قصر نظر في الحاجات".
الفرع الثاني: هزربرغ ونظرية العاملين.

أجرى (Herzberg) أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى "الأداء"، وتمّ ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل والموقف التي شعروا فيها عدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.
 ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتّضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا)، بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة لشعور عدم الرضا.

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 49.

² رابوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 111.

توصّل (Herzberg) في دراسته إلى أنّ "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا¹.

العوامل المتعلقة بالرضا : هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

العوامل المتعلقة بعدم الرضا : وهي العوامل التي إذا توفرت فإنه عدم الرضا سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإنّ الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

مما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا وهي تتمثل في²: المرتب والمميزات العينية، ضمان العمل، ظروف العمل، سياسات المنظمة، طبيعة الإشراف والتوجيه، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. تعتبر مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية وترتبط بمحيط العمل، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في: القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة حسب (Herzberg).

إنّ الفعالية وتنظيم العمل داخل المؤسسة حسب (Herzberg) تتم بتحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات هما³: لتفادي عدم الرضا: يجب التركيز على شروط العمل والتحفيز "متغيرات خارجية" للحصول على الرضا: يجب على المؤسسة التركيز على العمل وإعادة صياغته ، ومنه تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع وإثراء الوظائف والتي تنعكس بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، وانطلاقاً مما سبق فإن توافر عوامل عدم الرضا نسبياً هي سهلة ويمكن تحقيقها، إلاّ أنّه من الصعب تنمية وتطوير عوامل الرضا لأنها ترتبط بالعمل ذاته، لذلك فإنّ (Herzberg) ينظر للفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل"، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إغناء الوظائف (L'enrichissement) ، والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى التحضير والمراقبة.

¹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د. د. ن، القاهرة، 1996، ص 304.

² أحمد فهمي جلال، نفس المرجع السابق، ص 306.

³ Charron. (j.l), **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition, dunod, Paris, 2001, p300.

Catherine (L), opcit,p 23.

وإلى جانب ذلك فإنَّ التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان، وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعبائها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي وزيادة حجم الأعباء والمسؤوليات، وفي هذا المجال يقول (Herzberg) أن: "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء" هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل.

الفرع الثالث: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور. (X , Y).

نظرية (X & Y) لماك جريجور ركز دوغلاس (Douglas McGregor) على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماك جريجور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الحرفين (X & Y) ووضع لكل مجموعة فلسفة خاصة بها، حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشددًا أو متساهلاً، بل لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسة الآتية:

فلسفة X:

- 1- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل
 - 2- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
 - 3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
 - 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
 - 5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
 - 6- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.
- فلسفة (X) هذه، هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت، وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد ، وهذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربهما الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

فلسفة Y: تُخالف هذه الفلسفة أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في (X) والتي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته، تلك النظرة التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتتاست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني. إن هذه الفلسفة إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل باللعب والراحة هو شيء طبيعي.
 - 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
 - 3- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
 - 4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
 - 5- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به. هذه هي اقتراحات فلسفة (Y) التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية، ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- ما يميز نظرية ماك جريجور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين ، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.
- فالمديرون من أنصار فلسفة " X" يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب فلسفة " Y" فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهام لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

المطلب الرابع : النظريات الحديثة.

الفرع الأول: سيمون واتخاذ القرار يعتبر سيمون (Simon) الذي تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام (1978) أنّ المشكلة الأساسية المرتبطة بالتنظيم، لا تتمثل في عملية الإنتاج وإنما في كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية، حيث تتعلق الفعالية التنظيمية بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار، إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلى عنها وطبيعة المعلومة المنقولة، وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات ، نظرة سيمون للتنظيم ينظر سيمون (Simon) للتنظيم في شمولية هو على أساس الأهداف المسطرة هذا يعني¹:

دراسة التنظيم: تعني النظر إليه على أنه مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الأفراد الذين يُشكّلون فريقاً، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد، أي التفاعل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم، باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها، فإنّ الإنسان بداخلها يعتبر على أنّ سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية، إنّ التنسيق حسب (Simon) ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي، ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرفه "بالتنسيق الإجرائي"، أمّا "التنسيق الذاتي" فإنّه يتحدّد بموجب محتويات ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة ، دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة، توصل سيمون (Simon) إلى مفهوم أساسي يتمثل في مفهوم العقلانية المحدودة هذه الأخيرة ترتبط بالعوامل الآتية:

المعلومة المتاحة: لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها أو تكلفتها المرتفعة.

دوافع المقرر: إنّ نظام القيم وأهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها.

طاقات واستعدادات المسير: تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك الذي يؤثر بشكل ما على فهمه للوضع المطروحة . لذلك فإنّ "القرارات لا تتخذ إلاّ في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة"، وبصفة عامة حدّد سيمون (Simon) مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يأتي²:

تحديد مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الإدارية ، إمكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم، وصف عملية اتخاذ القرار ، تحديد مجموعة المتغيرات المرتبطة بيئة متخذ القرار وتحديد قدراته

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق، ص 63.

² إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الثانية، السعودية، 1999، ص 345.

وحدود عقلانيته، اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود العقلانية ، توضيح الأهمية النسبية لمعايير تقييم الأداء.

نموذج سيمون الخاص بالقرار، يمكن إبراز نموذج سيمون (Simon) من خلال الخطوات الآتية:
 نطلق في تحديد المشكلة من خلال الحقائق العلمية المعروضة على متخذ القرار هذا الأخير يستعمل ما يعرف بالنموذج (IMC)، والذي يعني ما يأتي:
 Intelligence: I: الجانب المعرفي يساعد على تحديد المشكلة ومجموع العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار.

Modélisation: M: اعتماد نماذج للتفكير من قبل المنظمة لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.

Choix: C : مجموعة النشاطات التي تسمح بالاختيار بناءً على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها.
 وبناءً على ماسبق توصل سيمون (Simon) إلى النتائج الآتية¹:

وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار والاختيار يعني اتخاذ القرارات ، إنّ عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا ، يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين ، مستوى متخذي القرارات في المستويات العلي او مستوى المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي للقرارات ، إنّ فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ منه عملية الاختيار، إنّ عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب، والذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية ،ممكن اعتبار أنّ الفعالية التنظيمية هي نتيجة لاختيار منطقي وعقلاني.

الفرع الثاني: الإدارة بالأهداف لدروكربير ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والتمثل في "الإدارة بالأهداف"، وهو يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابعاً يتميز بالفعالية التي تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة، حيث يعتبر (P. Drucker) الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام، وليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم ومراقبة أدائه، كما يعتبر أفضل معيار للتنظيم ليس في وضوح تصميم هيكله التنظيمي، وإنما أداء أفرادها في النهاية، والأداء لا يعني به دائماً النجاح بل يعني في المتوسط يكون النجاح، هذا يعني أيضاً عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت

¹ إبراهيم المنيف، نفس المرجع السابق، ص350.

للفعالية التنظيمية وإنما البحث عن "تشكيلة من المقاييس المعبرة"¹، هذا يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات، بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية من خلال بطء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

1. الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية : هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد مستوى المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الانحراف والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلاً، ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط الآتية:²

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف وإلا فلا جدوى من وجودها.
- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

تتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر الآتية:

الأهداف: هي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمؤسسة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.

الخطط: هي مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف.

الأداء: هو ما يجب على الفرد أن يعمل طبعاً للخطة والاتفاق الذي تم مع رئيسه وبما يساعده على الوصول إلى هدفه.

معايير الأداء: وضع مجموعة معايير تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة.

مناخ العمل: تتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة (شروط مادية وتنظيمية).

نقاط التفويض: تتمثل في المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من المراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات.

تقييم الإنجاز: هي العملية النهائية والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالتأكيد على النتائج، فإن منطق أي تعديل يحدث داخل المؤسسة إلا ويستمد من تلك الأهداف

المسطرة، على سبيل المثال: أي مراجعة تنظيمية كزيادة أو حذف وحدة تنظيمية، يتم من زاوية الأهداف

¹ دروكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 500.

² عمر وصفي عقيلي، وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1994، ص 61.

وعلاقته بها، وبصفة عامة يمكن القول أنّ الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية انطلاقاً من: اعتبار الإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون، الالتزام بأسلوب إداري أساسه التخطيط ووضوح الهدف، وأما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة والتي هي مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر من خلال¹:

- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وتنمية الروح التخطيطية لديهم.
- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً و مستقبلياً.
- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.

- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.
- تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

لكن من الأمور السلبية التي تحد من فعالية الإدارة بالأهداف وتحقيق مزاياها ما يأتي²:

- صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتاً طويلاً لإعدادها.
- تحديد الأهداف قد يقيد العمل وقد تتغير الظروف والأهداف لا تتغير الاختلاف في سرعة وتيرة التغيير.
- التقييد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية؛
- عدم انسجام أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة (بسبب المصالح والميول الشخصية).

الفرع الثالث: نظرية (Z) اليابانية لوليام أوشي: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحاً لافتاً، طرحها العالم الياباني وليام أوشي في كتاب (نظرية Z)، وهي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها هذا العالم من خلال مقارنته للمؤسسات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، حيث يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية، وسنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص ومميزات المؤسسات اليابانية وذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ فكرة الإدارة اليابانية استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة من الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أو أمره في حين

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 80.

² محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995، ص 220.

يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي انعكس بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمنظمتهم بشكل ليس له مثيل، وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني (William Ouchi) أن الإنتاجية في المؤسسة اليابانية حققت أرقاماً قياسية مقارنةً بالمؤسسات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة (400%)¹، وتبين لـ (Ouchi) أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساساً لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به، فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري ويمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تآزر إيجابي، وانطلاقاً من تصميم نظام حوافز للعمال يتحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد، وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة اليابانية من خلال:

- **الثقة:** كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

- **المهارة:** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، وتكتسب هذه المهارة من الممارسة والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

قام (Ouchi) بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي وتوصل إلى أن النموذجين متعاكسين تماماً من خلال الخصائص الثقافية التي تحكم كلا النموذجين، والجدول الآتي يوضح ذلك: الجدول رقم (02): المقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والنموذج الأمريكي².

الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم و الترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص
الرقابة	ضمنية	علنية و صريحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

¹ إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص15.

² المصدر: عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"**، مرجع سابق، ص75.

يُمكننا أن نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات الأمريكية تتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كل هذا بسبب أن المجتمعات الغربية سيطرت عليها الآلة في الحياة والعمل معا والنزعة الفردية، لكن حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن التوازن بين الجوانب الاجتماعية والنفسية من جهة، وتوخي الموضوعية والدقة في العلاقة بينها من جهة ثانية، لذلك فالخلفية التاريخية التي تنشأ في إطارها المؤسسات تشكل نقطة الانطلاق لفهمها، في حين هذا هو العامل المساعد لفهم ودراسة نموذج التنظيم الخاص بالمؤسسات اليابانية، يشكل النموذج (Z) الإطار الواسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص الآتية، والتي تُمَثَّل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين¹:

- الوظيفة طويلة الأجل.
 - اتخاذ القرار بشكل جماعي.
 - المسؤولية فردية.
 - التقويم والرقابة بطيئة.
 - الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.
 - تدرج وظيفي وسطي (متخصص وعام).
 - الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.
- وللتحول إلى تطبيق النموذج (Z) يجب أن لا يتم الأمر دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال²:

- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.
 - تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة.
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
 - إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.
- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق: الاستقرار الوظيفي، الترقيّة والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية، تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بالمناخ العائلي.

¹ إبراهيم المنيف، مرجع سابق، ص 534

² عمر وصفي عقيلي، وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 47-48.

خلاصة:

يتضح مما سبق من الفعالية التنظيمية خاصة من حيث تعدد التعاريف وتعدد معاييرها و مستوياتها و تعدد النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات.....الخ، إلا أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي جميع الاتجاهات، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق وأن ذكرناه حتماً مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، إن التحدي الأبرز الذي يصادف أغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية، هو حين الوصول إلى تسجيل النتائج وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعنية بالدراسة، فالطرق والمناهج تختلف والأهداف تختلف هي الأخرى، أما الأکید فهو ضرورة تحديد الخطوط العريضة المناسبة، والمميزة بين المنظمة الفعالة و غير الفعالة على حسب والفعالية تتحدد نسبياً من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المعلنة ، المسطرة ، سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، ومن خلال السياسات العامة والمشاريع والبرامج المعتمدة، فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل والمستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام يبيعي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأكید أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة، في حين نسجل انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال جراء أوقات العمل غير المريحة و معدلات الأجر غير المناسبة لمقدار الجهود المبذولة، فالأمر يتعلق بنظام متكامل متناسق .

الله اعلم

الفصل الثالث : الحراك المهني

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الحراك المهني

المطلب الأول : مفهوم الحراك المهني

المطلب الثاني : بعض التعاريف لحراك المهني

المطلب الثالث : أنواع الحراك المهني

المطلب الرابع : أشكال الحراك المهني.

المبحث الثاني : النظريات السوسيولوجية المفسرة للحراك المهني

المطلب الأول : نظرة ابن خلدون الحراك

المطلب الثاني : نظرة كارل ماركس للحراك:

المطلب الثالث : الحراك و التدرج

المبحث الثاني : أسباب و العوامل المؤثرة بالحراك المهني

المطلب الأول : أسباب الحراك المهني.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الحراك المهني

المطلب الثالث :

خلاصة.

تمهيد:

الحراك المهني من المواضيع الأساسية التي شغلت التي لزال تشغل بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الاقتصادية و الصناعية, هذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية مواردها البشرية و استقرارهم المهني في الأعمال التي يمارسونها, لذا يجب على المؤسسات التعامل مع هذا الموضوع بطريقة علمية إذا ما أردت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها. و منه جاء هذا الفصل ليتناول الحراك المهني و مفهومه ثم المداخل النظرية له و أسبابه و أشكاله و كذا العوامل المؤثرة على الحراك المهني.

المبحث الأول : ماهية الحراك المهني

المطلب الأول : مفهوم الحراك المهني

الحراك هو التحرك من شريحة لشريحة أخرى، ومن حيث التطبيق تكون الحركة عادة من جماعة مهنية إلى جماعة أخرى، ويقع الحراك في نطاق تنظيم هرمي أو متدرج، ويكون عادة صعودا أو هبوطا، رغم أن بعض الحراك يكون على شكل حركة بين تجمعات تقع على مستوى واحد والبعض الآخر يسوده الغموض، خصوصا حينما تؤدي التحولات في البناء المهني إلى التشكك في التدرج الاجتماعي المستقر للمهن. وقد يأخذ الحراك صورة فردية أو جماعية وتعتبر حركة الأفراد من الأشكال النمطية في المجتمعات الرأسمالية، ويشير تبادل الحراك إلى الحركة من شريحة أو جماعة إلى شريحة أو جماعة أخرى يعوضها حركة مقارنة في الطريق الآخر، والمثال التقليدي هنا هو الحراك الصاعد بوزانه حراك مماثل هو الحراك الهابط. ومن الممكن التعرف بسهولة على الحراك المتبادل عندما تكون هناك حركة داخل البناء الاجتماعي الذي يكون إطاره مستقرا، ويتولد الحراك البنائي بالتغيرات التي تعيد تشكيل البناء الكلي، كما هو الحال مثال في تقلص الفالحين أو العمالة الزراعية واتساع حجم الطبقة العاملة الصناعية، والتغير في نسبة العمالة اليدوية للمديرين والفنيين، وتقلص قطاع التصنيع أمام توسع الصناعات الخدمية¹.

وترى سميرة أحمد السيد أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود تدرج هرمي للمراكز الاجتماعية تتحدد على أساسه امتيازات الثروة، السلطة، القوة، والمكانة وتزداد هذه الامتيازات بالارتفاع في سلم التدرج الهرمي، والفرد في هذا النوع من المجتمعات يمكنه الانتقال من مركز إلى آخر عن طريق وسائل تخضع لسيطرته الشخصية مثل الإعداد الأكاديمي والمهني والخبرة والحصول على الثروة والمنافسة، وبذلك يختلف هذا النظام عن النسق الطائفي أو نظام الطبقات المغلق الذي يتحدد فيه المركز الاجتماعي للفرد بناء على انتماء أسرته إلى طبقة معينة وال يمكنه التنقل من طبقة إلى أخرى².

المطلب الثاني : بعض التعاريف لحراك المهني

ويرى ريمون بودون في المعجم النقدي لعلم الاجتماع أن الحراك المهني يشير إلى حركات الأفراد أو الوحدات العائلية داخل نظام الفئات الاجتماعية المهنية أو نظام الطبقات الاجتماعية كما يورد بعض المؤلفون وصفه بحركية الأفراد بصورة عامة، الحركية داخل الأجيال وبصورة أدق تدرس الحركية بين الأجيال

¹ - رأسمال، عبد العزيز، **كيف يتحرك المجتمع**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص 664، 665.

² - السيد، سميرة أحمد، **مصطلحات علم الاجتماع**، ط1، مكتبة القشري، 1997، ص 151، 152.

العلاقة بين الوضع الأصلي للأفراد وموقعهم الخاص في نظام الفئات الاجتماعية المهنية، كما أن هذا الشكل الأخير هو الذي استحوذ بصورة عامة على انتباه علماء الاجتماع¹.

تعريف الحراك المهني يعرفه جورج بأنه: "هو انتقال الفرد من مهنته إلى أخرى أو من مستوى إلى مستوى آخر أو من درجة إلى درجة أخرى أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى في ذات المهنة"²

و يعرف عبد التواب الحراك المهني على انه: "هو التغيير في الوضع الاجتماعي للمهنة، أي انتقال في المهنة من وضع اجتماعي معين أو وضع اجتماعي آخر داخل هرم البناء المهني و قد يكون الانتقال في اتجاه القمة، فتكسب المهنة مكانة اجتماعية عالية و قد يكون الانتقال في اتجاه القاعدة فتكسب المهنة مكانة اجتماعية منخفضة"

و يعرف كذلك: "تدرج في الأدوار أو تغيير في الوظائف، داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة"³ كما يشير كذلك مصطلح الحراك المهني إلى: "هو انتقال الفرد من مهنة إلى أخرى، و إذا كانت في المستوى و المكانة و الراتب، مثل انتقال الفرد من قسم إلى آخر في نفس المؤسسة، و يطلق عليه الحراك الأفقي، أو انتقال الفرد صعوداً أو هبوطاً داخل نسق التدرج و عمل، الوظيفي أو المهني.

المطلب الثالث : أنواع الحراك المهني

1. **الحراك العمودي:** و يعني انتقال الأفراد الصاعد أو الهابط في الطبقة الاجتماعية و يطلق عليه بعض الباحثين الحراك الراسي ، حيث يعرفه جورج على انه الحراك الرئيسي يكون مصحوباً بالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر أو من درجة وظيفية إلى أخرى و حينما ينتقل الفرد من مستوى ادنى إلى مستوى أعلى سمي الحراك المهني الصاعد ، و إذا كان من مستوى أعلى إلى مستوى اقل سمي بالحراك المهني الهابط، و من أنواع الحراك العمودي الصاعد و الهابط .

أ. **الحراك التعليمي:** و يقصد به انتقال الأفراد من مكانة أو دور أو وضع اجتماعي معين إلى آخر صعوداً أو هبوطاً في السلم الاجتماعي، اعتماداً على المستوى التعليمي الذي يحققونه أو يصلون إليه، و يعتبر الحراك التعليمي من أكثر أنواع الحراك الاجتماعي شيوعاً في معظم المجتمعات.

¹ - حداد ، سليم ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ط 1 ، ديمون، فرسنوا، مترجم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1987، ص 277 .

² - خرموش، مراد رمزي ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني، رسالة ماجستير غير منشورة. في تنظيم ، 2014 ، ص 25 .

³ - المشرفي، راية بنت سعيد بن علي ، ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية و التعليم، رسالة ماجستير ، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي، الأردن ، 2014 ، ص 33.

- ب. **الحراك الدائري**: و يقصد به ترقى الفرد خلال درجات وظيفية داخل نفس التخصص, و مثال على ذلك موظف يصل في ترقيته الوظيفية إلى مدير عام و لا يتأثر أو لا يعتمد على مستوى التعليمي.
2. **الحراك الأفقي**: و يعني انتقال الأفراد من مكانة إلى أخرى و في المستوى نفسه من الإمكانيات الاجتماعية و قد عرفها غيث : هو تغير يطرأ على الوضع الاجتماعي لشخص دون أن يصاحبه تغير في الوضع العام لمركزه أو نفوذه أو مستوى الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها و هما :
- أ. **الحراك المهني بين الأجيال**: و تجري دراسة الحراك المهني داخل الأجيال عن طريق مقارنة مهنة الابن بمهنة الأب, و يعرفها الزيات أن دراسة الحراك بين الأجيال التعرف على المدى الذي تنتقل به المهنة من جيل الآباء إلى الأبناء.
- ب. **الحراك المهني داخل الجيل الواحد**: و يتم مقارنة الوظائف و المهن التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت لآخر, حيث أن مهنة الفرد مرتبطة بالجوانب السلوكية له, مثل الدافعية و مستوى الطموح و الذكاء و الإبداع و غيرها, و يمكن دراسة الحراك المهني من خلال المسافة المهنية بين وظيفة الفرد في بداية تعيينه و وظيفته الحالية. و يمكن كذلك تقسيم الحراك المهني على حسب النسق العام:
- ت. **الحراك المتبادل**: و يرجع إلى التغيير في الإمكانيات الاجتماعية(المهنية) للأفراد و الناتجة عن تبادلهم للمواقع في مستويات مختلفة في الهرم المهني.
- ث. **الحراك البنائي**: و يرجع إلى التغيرات في إمكانات الأفراد المهنية الناتجة عن التغيرات في النظام الاقتصادي, ففي حالة الرخاء الاقتصادية يتوقع أن يكون هناك حراك مهني صاعد, أما في حالة الركود الاقتصادية فينتوقع أن يكون حراك مهني هابط و مع هذا التغير إلا انه لا يتوقع أن يفي الأفراد إمكانياتهم الفعلية كثير, فالفرد يغير مكانته الفعلية قليلا لكنه يظل قريبا من موقعه الأصلي و لا بد من الإشارة إلى انه على الرغم من تحرك الأفراد صعودا أو هبوطا إلا أن مسافة هذا التحرك قصيرة¹
- " تضمن هذا : **الحراك المهني الداخلي نحو الأعلى (الترقية)** نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الترقية باعتبارها حراك مهني نحو الأعلى من خلال تعريفها وذكر نتائجها و أنظمتها و مشاكلها .
- الحراك المهني الداخلي نحو الأسفل** : (تنزير الدرجة) فتطرقتنا فيه التعريف بالحراك المهني نحو الأسفل و أسبابه .

¹أرية, المشرفي, رابية بنت سعيد بن علي. **ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني**, بالمديريات العامة للتربية و التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي ، الأردن. (2014) صص 36-34.

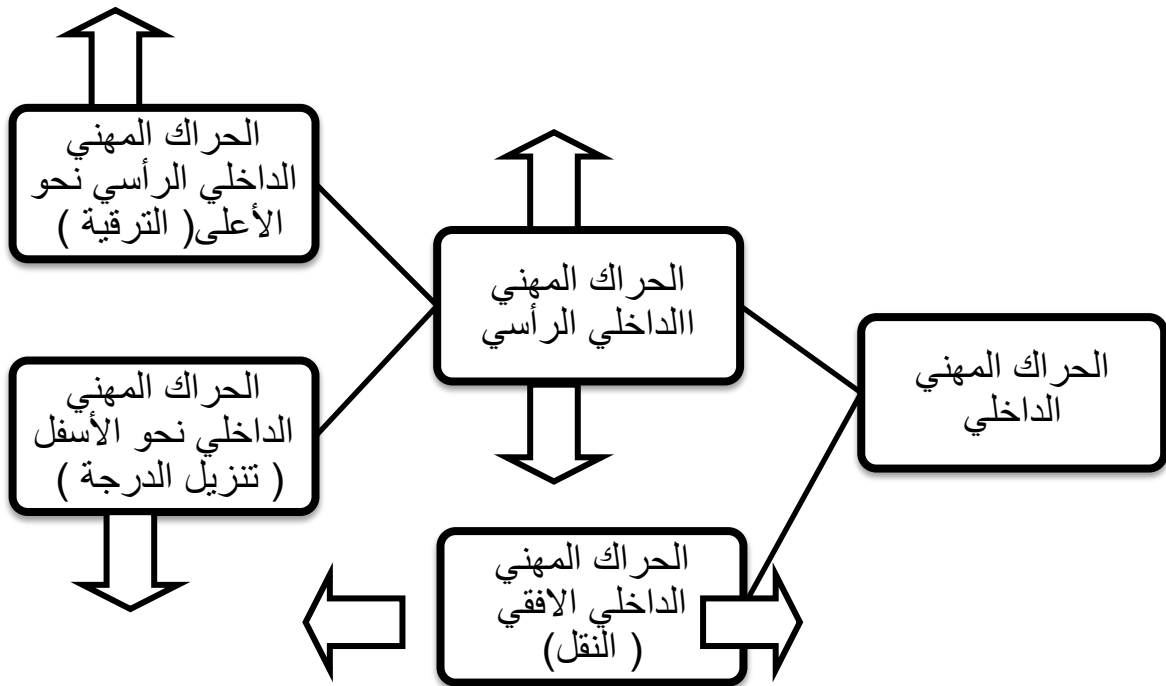
الحراك المهني الداخلي الأفقي (النقل): قمنا بالتطرق إلى التعريف بالحراك المهني الأفقي (النقل) و الحالات التي تلجأ فيها المؤسسة

الحراك المهني الداخلي لعمال المؤسسة فتطرقنا فيه إلى الحراك المهني البيوغرافي لعمال المؤسسة من خلال قياس شدته و مدى فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و توفيرها الفرص و الإمكانيات للعمال لتحسين أوضاعهم و الترتي داخها .

الحراك المهني الخارجي تضمن عوامل الحراك المهني، في هذا المبحث تناولنا العوامل الرئيسية التي تمكن العمال من تحقيق الحراك المهني الصاعد أما

الحراك المهني الخارجي لعمال المؤسسة الذي تطرقنا فيه الى العمال الذين تحصلوا على حراك مهني خارجي من خلال العمل في مؤسسات مختلفة .

الشكل (02) يبين اتجاهات الحراك المهني الداخلي .



المطلب الرابع : أشكال الحراك المهني

1) الترقية: إن الترقية هي التطور الذي يحصل عليه العامل داخل المؤسسة و قد اعتبرت دائما أنها تتعلق فقط بنقل وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي غير أن مفهومها أوسع و هو ما سنوضحه في العنصر الموالي:

- مفهوم الترقية: يقصد بها نقل الفرد من وظيفة ادني إلى وظيفة أعلى و شغله لها ، إذ بموجب هذا النقل يحصل النقل على م أزيا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة، و مثال على هذه المزايا، الزيادة في الأجر، سلطات جديدة، مكانة اجتماعية...الخ، و تختلف هذه المزايا من حيث النوعية و العدد من وظيفة لأخرى و من منشأة لأخرى حسب ظروفها الخاصة و طبيعة العمل فيها، و مقابل هذه المزايا سيتحمل الفرد أعباء وظيفية و مسؤوليات أكثر مما كان ملقى على عاتقه في وظيفته السابقة¹. و هي كذلك تشير إلى انتقال الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى اعلي منها في المستوى الإداري، و يصاحب الترقية عادة زيادة في الراتب تتلاءم مع الدرجة و الفئة الوظيفية للوظيفة التي تمت ترقية الموظف إليها

- أهمية الترقية: تتبع أهمية الترقية من مجموعتين أساسيتين من الحاجات هما حاجات المنظمة و حاجات الأفراد العاملين:

أ. بالنسبة لحاجات المنظمة : يعتبر وجود سلم وظيفي متدرج للمهام و الواجبات و نطاق الإشراف و المسؤولية عنصر أساسيا في بناء أي منظمة، هذا السلم لابد له من توافر قادرين و مؤهلين للنهوض بمحتوى أعباء كل وظيفة فيه، إضافة إلى ضرورة اختيار العناصر التي تسد الشواغر الوظيفية التي تحدث نتيجة خروج بعض العاملين، كذلك فان للمنظمة كيان ينمو و يتطور و من البديهي أن تكون هناك أهداف و مشاريع جديدة إضافة إلى متطلبات التطور التكنولوجي ما يستدعي إيجاد تخصصات و وظائف و أعمال جديدة مما يجعل من نظام الترقية جزءا من تنظيم الوظيفة و عليه تكمن أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة في:

- كشفها عن قدرات الأفراد عن انجاز المهام.
- إظهار وجه المؤسسة و سمعتها بصورة مشرفة و جذابة.
- تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و تنمية الرغبة في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

¹أنس محمد و جعفر قاسم، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 1985.ص284.

- غرس روح المثابرة و الإخلاص و المساعدة على اكتساب معارف و خبرات جديدة، من خلال الاستفادة من الدورات التدريبية و التكوينية المستمرة مما يساعد على رفع المستوى المهني للعاملين.
- تخفيض النفقات و التقليل من حجم الموارد البشرية المستخدمة¹.
- ب. بالنسبة لحاجات العاملين: إن ترقية العامل من درجة إلى درجة أعلى منها في التنظيم الهرمي تمثل الحافز الأول الدائم و المتجدد دائما أمامه فهي تمكنه من:
 - الحصول على الخبرة من خلال التنمية الذاتية و التدريب.
 - ترفع من الروح المعنوية و تساهم في تحسين ظروف العمل.
 - تدفع العاملين للتنافس و التميز في الأداء و بالتالي خلق دافعية اكبر للعمل.
 - تشبع الحاجات المعنوية للعاملين كالتقدير و التميز و الاعتراف و منح الحرية في التصرف و المسؤولية.
 - أهداف الترقية: تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التالية:

- أ. تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسات يعتمد على أسس موضوعية يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة و اللازمة بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها و التي يشكل نظام الترقية فيها احد عوامل هذه:
 - ب. ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها.
 - ج. خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالرضا نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.
 - د. التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين².
- و يمكن التمييز بين نوعين من الحراك حسب اتجاهه وهما:
- 1. الحراك المهني الداخلي نحو الأعلى (الترقية):**

تعتبر الترقية الوظيفية انتقالا للعامل او الموظف من منصب عمل أو وظيفة الى أخرى اعلى منها في المرتبة و المكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة . كما يمكن تعريفها على " انها : عملية نقل

¹ جودة، احمد محفوظ. ، إدارة الموارد البشرية ط1.الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010 ، ص288.

² المراجع السابق، ص.276

الموظف من وظيفة الى اخرى تتضمن زيادة في الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات و يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها ، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا .¹ "تترافق الترقية من منصب عمل الى آخر مع الزيادة في المسؤولية و تعقد المهام و زيادة في الأجر ، كما تعتبر بالنسبة للعامل وسيلة و حافز لرفع مكانته و الرقي في المؤسسة و تحقيق مناصب عليا ذات التأثير و الهيبة ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى فالترقية تؤدي بالعامل الى زيادة دخله ما قد ينعكس على حياته الاجتماعية و الاقتصادية . كما " تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه ، حيث تفتخر بعض المنظمات من توفيرها الفرص للإفراد للترقية . فهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد بالسماح لهم بالتمتع و الاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة التحديات و شغل مراكز ذات أجور أعلى و ظروف عمل أفضل".²

أما بالنسبة للمؤسسة فالترقية تعتبر من الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحفيز عمالها لزيادة الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الولاء لها خصوصا إذا كانت على أسس علمية تراعي الحيادية و تكافؤ الفرص ما بين العمال .

وتعتبر وسيلة لاستقطاب عمال من مؤسسات أخرى أصحاب الكفاءة و المهارة و ذلك لعلمهم بأن هذه المؤسسة تتاح فيها فرص الترقى و التطور وظيفيا من ناحية و اجتماعيا من ناحية أخرى .وعلى هذا الأساس فإن الترقية الوظيفية تعتبر ذات أهمية بالنسبة للعامل و المؤسسة في أن واحد.يجب على أي مؤسسة أن تضع طرق و أساليب و قوانين لتنظيم عملية تحرك عمالها في إطار منشاتها و مناصبها و مساراتها الوظيفية التنظيمية . و ذلك بوضع شروط لشغل المناصب و ذلك من خلال البطاقات المهنية لكل وظيفة و مسارات العمال الوظيفية من خلالها كما يجب تحديد الأسس أو الأنظمة التي يتم من خلالها ترقية العمال هل على أساس الكفاءة أو الأقدمية أو كلاهما معا أو على أساس آخر .

• نتائج الترقية:

- "زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل .
- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها .

¹ . محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1990 ، ص 185 .

² . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الابراهيمية ، 2007 ، ص 317 .

ويجب أن يكون هناك توازن بين الاعباء و المسؤوليات الجديدة التي سنترتب على الترقية و بين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى¹.

• أنظمة الترقية:

إن حراك العمال المهني الداخلي الراسي نحو الأعلى في المؤسسة التي يعملون بها عن طريق الترقية يتم على أساس النظام الذي تعتمده هذه المؤسسة لترقيتهم ، و على هذا الأساس فإن لكل مؤسسة نظام خاص بها لترقية عمالها و ذلك لخصوصية كل مؤسسة و نشاطها و طريقة تقييمها لعمالها . و على العموم فإن أنظمة الترقية تتلخص في : الترقية على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على كلا الأساسين معا .
أ- الترقية على أساس الأقدمية :

ان حراك العامل المهني الداخلي الراسي نحو الأعلى في المؤسسة يكون على أساس المدة التي قضاها و هو يعمل في منصب العمل داخلها . ان هذه المدة يجب أن تكون كافية لترقيته و ذلك من خلال القانون الداخلي الذي يحددها . ان هذا النظام يعطي الأولوية لحراك العمال أصحاب الأقدمية في مناصب العمل للترقي و الصعود في السلم الهرمي الوظيفي ، و هو نظام لا يعرف مشاكل من ناحية التطبيق و يعتبر كذلك ذو مصداقية و حيادية كما يؤدي الى ولاء العمال لمؤسستهم إلا أنه يقضي على روح الإبداع و يكبت الكفاءات الكبيرة و أصحاب الطموح و الجدية و يمنعهم من الحراك بالرغم من عملهم و نشاطهم الانقضاء مدة معينة . إن هذا النظام تستعمله كثير من الإدارة و المؤسسات العسكرية لحراك المنتسبين و العمال المتعاقدين فيها.

ب- الترقية على أساس الكفاءة :

إن هذا النظام يسمح بحراك العمال في مؤسستهم على أساس كفاءتهم و عملهم و أدائهم لمهامهم و حسن سلوكهم بالإضافة إلى معايير أخرى يتم تقييم العمال من خلالها دون الرجوع الى اقدميتهم أو المدة التي قضاها في منصب معين داخل المؤسسة .

ان هذا النظام يشجع العمال على زيادة الإنتاجية بالإضافة الى تدعيم الروح الإبداعية و يسمح للعمال أصحاب الطموح بالترقي و الصعود في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة ، إلا أن هذا النظام قد يساء استعماله من قبل المقيمين و المدراء و ذلك بالرجوع إلى أسباب ذاتية و اجتماعية لترقية بعض العمال غير الأكفاء على حساب عمال آخرين أكفاء .

¹ . صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 405 .

إن هذا النظام يمكن استخدامه في المؤسسات التي يمكن أن يتم فيها قياس أداء العاملين و إنتاجيتهم كالمؤسسات الصناعية .

ج- الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة :

أن هذا النظام يسمح للعمال بالحراك داخل مؤسستهم على أساس المدة التي قضوها في منصب معين بالإضافة إلى كفاءتهم و عملهم ، كأن يكون العامل في منصب معين لمدة معينة و يكون مجدا في عمله و ملتزم ، و هناك عامل آخر له نفس مدة الخدمة لكنه ليس في كفاءة و التزام العامل الأول ، ففي حالة شغور منصب أعلى يتم تنصيب العامل صاحب الكفاءة و الالتزام .

كما إن هناك مؤسسات تستعمل هذا النظام من خلال استخدام مبدأ الأقدمية في الوظائف التي تقع أدنى السلم الهرمي الوظيفي و تستخدم مبدأ الكفاءة في الوظائف التي تقع أعلى السلم الهرمي الوظيفي . إن هذا النظام يؤدي من ناحية إلى زيادة انتماء العمال وولائهم لمؤسستهم من خلال أقدميتهم و ما ينجر عنها بالإضافة إلى زيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع إبداعهم و إمكانية تحقيق طموحهم . على العموم فإن أنظمة و أسس الترقية في عموم المنظمات و المؤسسات لا تتعدى الأنظمة سالفه الذكر ، ولكن هناك نظام أو أساس آخر لا يمكن إغفاله :

"د- نظام الوساطة و المحسوبية : قد يستغرب البعض أن يقرأ في كتاب أكاديمي أنه يمكن أن تقوم الترقية على أساس المحسوبية و الوساطة و الانتماء السياسي أو العائلي أو الإقليمي أو الديني أو المذهبي . ولكن هذه العوامل تلعب دورا شبه رئيسي في كثير من الدول النامية سواء على مستوى القطاع العام أو القطاع الخاص . وعادة ما يعرف هؤلاء عند الزملاء و يحظون بتقنتهم بل و بتعاطفهم الخاص ، و لعل هذه هي المأساة الأساسية التي تواجه الدول النامية و تفسر تدني الإنتاجية و تفشي الفساد فيها ."¹

مشاكل الترقية : إن حراك العامل في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة عن طريق الترقية قد يواجه بعض المشاكل كعدم الموضوعية في بعض الأحيان و تدخل العوامل الاجتماعية و الصداقة داخل المؤسسة حيث قد تكون عاملا هاما في بعض الأحيان لحراك العمال ؛ فقد تكون علاقة العامل مع المقيم أي المسؤول المباشر أو المدير علاقة جيدة ما قد ينعكس على تقييم أدائه و حراكه داخل المؤسسة . كما ان المؤسسة قد تلقى بعض المقاومة من قبل بعض العمال الذين لا يريدون ترك مناصب عملهم و بعض العمال في مناصب معينة يخافون من فقدانها من قبل عمال جدد ذوي كفاءة و طموح .

¹ . محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد ، المرجع السابق، ص 190-191 .

كما ان هناك "عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين و ينطبق ذلك على الموظفين الفنيين و التخصصيين كالمهندسين و الاطباء . إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذي لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين . و يمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء بتعويض قلة فرصهم للترقية ، أو تزويدهم و تأهيلهم إداريا و إتاحة المجال أمامهم للوصول لوظائف إدارية إشرافية " .

2. الحراك المهني الداخلي نحو الأسفل (تنزيل الدرجة)

يعتبر تنزيل الدرجة للعامل أو الموظف حراكا مهنيا داخليا رأسيا نحو الأسفل و ذلك يكون بانتقال العامل من منصب عمل أو وظيفة الى أخرى أدنى منها في المستوى و المكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة و غالبا ما يترتب عليه تنزيل في الأجر .

"لا يجب أن تلجأ المؤسسات الى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة قرارات لم تقلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل و أدائه ، و هذا الإجراء هو حافز سلبي اذا صحت التسمية و يقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السيئة التي ترتبت على سوء سلوكه و أدائه"¹.

• أسباب تنزيل الدرجة :

يرجع تنزيل الدرجة إلى أسباب سلوكية أو فنية ؛ كأن يقوم العامل بخطأ من الدرجة الثانية أو الثالثة ، أو لنقص جدية العامل و تدني إنتاجيته.

3. الحراك المهني الداخلي الأفقي (النقل)

يعتبر نقل العمال حراك مهني داخلي أفقي أي الانتقال من منصب عمل الى منصب عمل آخر في نفس المؤسسة مساوي له في المستوى و المكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة و غالبا ما يكون مساوي له في الأجر . كما أنه " انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات و المركز و الأجر . حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع بل لمعالجة بعض ضرورات العمل . و الانتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب و قدراتهم و إمكاناتهم ليرتضوها و يبذلوا أحسن الجهود لصالحهم و صالح المؤسسة . إذ أن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سيعكس ذلك سلبا على إنتاجيته و تصرفاته . و سيحاول ترك المؤسسة ما إن تتوفر له فرصة مناسبة و لذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل "².

¹ . محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد ، المرجع السابق، ص 192. ص . 194

² . مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 175 .

ويكون النقل كذلك انتقالاً للعامل من منصب عمل في فرع من فروع المؤسسة في المنطقة (أ) إلى فرع في المؤسسة في المنطقة (ب)، وقد يترتب على هذا الانتقال زيادة في الأجر وذلك بحسب المنطقة التي يعملون بها؛ فمثلاً عامل في مؤسسة سوناطراك في الشمال له أجر معين ولكن إذا نقل إلى الجنوب في نفس المنصب يزيد أجره وذلك لوجود علاوات و تعويضات خاصة لذلك .

ان نقل العمال يجب إلا يكون بصفة عفوية إذ يجب أن تحكمه مبادئ و أسس معينة و ذلك لعدم أحداث اختلالات في سير العمل ، حيث يجب أن ينقل العامل في حالات معينة إذا " لا بد أن نحدد أسباب النقل المعدل ، و خاصة النقل العلاجي أو الشخصي ، و أبعاد كل الأسباب التي لا تستدعي إجراءه سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبوا الانتقال أو تلك التي يتقدم بها المشرفون " ¹. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار انعكاسات هذا النقل على الفرد و على سير العمل بصفة عامة ، و من بين الحالات التي تلجأ فيها المؤسسات إلى نقل العمال :

- حالة وجود فائض من العمال في فرع من المؤسسة أو في مركب معين و ذلك لإحداث توازن في اليد العاملة ، و لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار عدد العمال المراد نقلهم و نوع المهام التي يجب عليهم القيام بها و مدى مطابقتها مع مؤهلاتهم و كفاءاتهم .
- الحالات المرضية للعمال ؛ حيث أن بعض العمال أصحاب الكفاءة العالية قد يتعرضون لحوادث عمل أو قد يصابون بأمراض تمنعهم من أداء مهامهم بالكفاءة و المهارة اللازمة ، ما يدفع المؤسسة إلى استبدالهم بعمال آخرين و نقلهم إلى مناصب عمل تتطلب مجهوداً أقل من المنصب الأول .
- "اكتساب الخبرة و المعرفة بكافة نواحي العمل في المنشأة ، فقد ينقل الموظف من إدارة لأخرى للتعرف على أوجه النشاط في الإدارات المختلفة إذا كانت الإدارة ترغب في ترقبته إلى وظيفة أعلى تستلزم الإلمام بعمل كل الإدارات .
- لعلاج و تصحيح وضع معين ، مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته و قدراته و يكون النقل هنا لصالح الموظف و المنشأة في نفس الوقت .
- لتحقيق رغبة الموظف الشخصية في النقل إلى وظيفة أخرى" ² .

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 176 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 408 .

الحراك المهني الخارجي: يعتبر الحراك المهني الخارجي للعامل الانتقال من منصب عمل أو وظيفة الى أخرى خارج المؤسسة او المنظمة التي كان يعمل بها ؛ أي هو انتقال للعامل من منصب عمل من المؤسسة (أ) الى منصب عمل في المؤسسة (ب) .

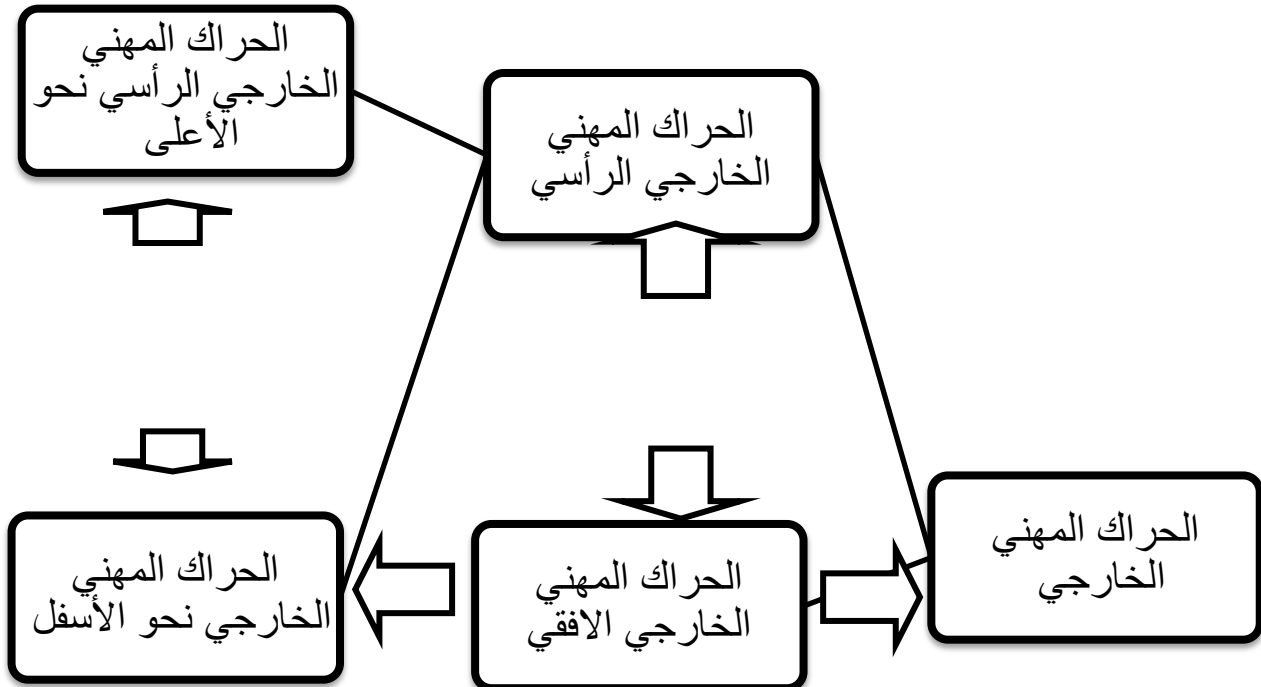
ينقسم الحراك المهني الى قسمين :

1 - **الحراك المهني الخارجي الرأسي:** هو انتقال للعامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون أعلى منه في السلم الهرمي المهني و المكانة الاجتماعية و الدخل المادي و يعرف هذا الحراك بالحراك المهني الخارجي الرأسي نحو الأعلى .

أما انتقال للعامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون أدنى منه في السلم الهرمي المهني و المكانة الاجتماعية و الدخل المادي فيعرف هذا الحراك بالحراك المهني الخارجي الرأسي نحو الأسفل .

2 **الحراك المهني الخارجي الأفقي :** هو انتقال للعامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون مساو له في السلم الهرمي المهني و المكانة الاجتماعية و الدخل المادي¹ .

الشكل (03) يبين اتجاهات الحراك المهني الخارجي .



¹الماحي عبد النور ، الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة وهران

المبحث الثاني : النظريات السوسيولوجية المفسرة للحراك المهني

يمكن التمييز بين عدة اتجاهات في تفسير ظاهرة الحراك المهني انطلاقاً من نظرة ابن خلدون الحراك و ما يدور حول النظرية الماركسية في تفسير ظواهر الصراع الطبقي داخل البناء المهني للتنظيم الصناعي، و التدرج و الحراك المهني بين مهن ذوي الياقات الزرقاء في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي¹.

المطلب الأول : نظرة ابن خلدون الحراك

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي ، المفكر الإسلامي عبد الرحمن بن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع، و لقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها الاجتماع الإنساني ضروري و يعبر على ذلك بقوله أن الإنسان مدني بطبعه ، و يرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الإنساني أنها لا تتجمد إلى حال من الأحوال بل تختلف أوضاعها باختلاف الأمم و الشعوب و باختلاف الزمان أيضا داخل المجتمع الواحد ، و يقر ابن خلدون أن أحوال العالم و الأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة و منهاج مستقر إنما هي اختلاف على مر الأيام و الأزمنة و انتقال من حال إلى حال ، و من ثم اعتمد على علاقة جدلية بين البدو و الحضرة و التي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها و هي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة و المال و الجاه التي تعتبر مؤشرات هامة الحراك الاجتماعي ، فحراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم و معيشتهم، و يؤسس ابن خلدون هذا الاختلاف على المناطق الجغرافية و ما تتحلى به الأرض من جذب و خصوبة ، و بهذا تختلف حياة الناس و كسبهم و هنا يبدأ الاختلاف بين البدو والحضر الذي يفسره طبع كل منهما أما الضروري و الكمالي عنده فيرتبط بحياة الحرمان و الذي يتعدى المحافظة على الحياة أما الكمالي فهو كل ما أزد عن القوت فالكمال يشكل جرجا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروري من العيش و الانتقال من البداوة إلى الحضارة ، إن هذا الانتقال الفجائي و الانقلاب اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن و الحضارة و يبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو و حياتهم في حالة الحضارة ، و النتائج المترتبة عن التناقض و يقول: "إن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من هـ إذن حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن حضارة أوروبا الصناعية التي فرضت هذه الازدواجية الجديدة" نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها و كثرة المهن و اختلافها، إن أهمية الثروة يبدو في علاقتها بالملك و الدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك الاجتماعي و هذا ما لم يسبق له بقوله أن ثروة السلطان و حاشيته إنما تكون هي وسط الدولة و هذه الثروة تتجه اتجاه انحنايا فكلما تقوت الدولة كثرت و لم تظهر الاضطرابات على السطح ، لكن حينما يصيب الدولة الثروة نقل لكثرة

¹كافي، يوسف مصطفى، إدارة الموارد البشرية ط1.الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014.ص10

توزيعها على الموالين و الأنصار لبروز الثروات و الانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية و الظلم و القهر. لقد كان ابن خلدون حذار في تعميم مقولة الحراك الاجتماعي على كل الفئات الاجتماعية بل أرى النقيض تماما لبعض الفئات، أي انه طرح مقولة الثبات الاجتماعي فهو يؤكد إن القائمين بأمر الدين تعظم ثروتهم في الغالب و ذلك للاحتياج المؤقت لبضاعتهم الفكرية و كذا لأنهم لا يخضعون لمؤشر الجاه الذي ذكر في السابق كعامل من عوامل الحراك.

و تبدو وسعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة بل يسبب حراكا تنازليا لها فهو يؤثر على الجند لان أرزاقهم تأتي من الدولة و حينما ترخص أسعار الزرع تقل الجباية منه لفساد الحالة الاجتماعية للمحترفين به ، هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو و الحضرة وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك و الهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات و نزولها في السلم الاجتماعي و تلك الهجرة التي تحدث بين الريف و المدينة. و نستفيد من هذه القواعد التي رسمها الإسلام للحراك حيث انه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الاجتماعية و يقر بحرية كل فئة في التحرك و الصعود في السلم التدرج الاجتماعي و لكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسيروها و تجعلها لا تخل بالهدوء الاجتماعي و السلام ذلك أن هذا الدين قوامه التسامح و التعاطف و التأزر بين أفراد المجتمع و من هذه الضوابط التي يضعها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الاجتماعي نذكر:

- أن لا يكون التحرك و التنقل في السلم الاجتماعي على حساب الآخرين.
- أن الغاية لا تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السمو فإذا كانت قواعدها تخل بقواعد الشريعة الإسلامية فهي غير مقبولة¹.

المطلب الثاني : نظرة كارل ماركس للحراك:

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، و ينطوي نمط هذا الإنتاج على مظهرين أساسيين ، يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي و التكنولوجي للأنشطة الاقتصادية ، و يتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي ، و هذان المظهران يشكلان معا البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس البناء الأساسي التشريعي، الأخلاقي و التعاقدية.

¹ بيومي، محمد أحمد، أسس علم الاجتماع، ط1 ، مصر، دار المعرفة الجامعية ، 2001ص 86

و في إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات داخل عمليات الإنتاج ، و تشكل هذه العلاقات بناءا طبقيًا ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين ، الطبقة الأولى طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج، وأطلق عليه كارل ماركس اسم(الطبقة البرجوازية) و الطبقة الثانية طبقة ضعيفة لا تمتلك إلا سواعدها و أطلق عليها اسم(البروليتاريا) أي الطبقة العاملة، و يرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية غير أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام و الاستمرار و ذلك في ضوء فلسفته الجدلية بان كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية و نتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا و تتضخم هذه الأوضاع مع زيادة قوة القهر الاقتصادي بين الناس و اتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية ، و لقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج(الآلات) ، ثم بعد ذلك لجا العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات و روابط تعاونية و أخى را و في أقصى مراحل وعيهم يلجئون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الاشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي و التجاري عن العمل الزراعي و هذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية(الريف) ، و تتعارض الاهتمامات فيما بينهما و في المدى البعيد ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي و هذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن و ما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي¹.

المطلب الثالث : الحراك و التدرج

ينعكس في مجموع الدراسات و البحوث الميدانية التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية و من أمثلة ذلك: دراسة بيثربلو بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي، و اهتم بالدراسة الميدانية و التحليلات الكمية في عرض و تفسير المشاهدات التي انتهى إليها ، ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لسنة 1965 حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل ، واهتم أيضا بدراسة الخبرات المهنية داخل البناء الهرمي للمهن، و لقد ساهم كثيرا في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاث طبقات: طبقة ذوي الياقات البيضاء ، و طبقة ذوي الياقات الزرقاء ، و طبقة الزراع على عكس النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه

¹الزيات، كمال عبد الحميد.، العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية المنهجية ، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر، 2001، ص243

الطبقات و انتهى من دارسته بنتيجة أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل, حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فاعلية ديناميت الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي. و اهتم بيتر بلو بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي و اتجاه الحراك و توصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو الآتي :

- يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي و يتميز بدرجة عالية من الحراك المهني.
 - يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي و ينتج ح حراك مهني في اتجاهات متعددة.
 - يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي و يقل فيه الحراك المهني, و هذا ما يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي.
- اتجهت مجمل الدراسات السوسولوجي إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد و الجماعات و تغيير في المراكز والأدوار الاجتماعية, وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الدراسية أو الأبعاد الأفقية و يرجع الفضل لتقويم سوركين في تفسير ظواهر الحراك و التدرج المهني في إطار الحراك الأفقي و الراسي و من خلال التغيير في الوظيفة و الم ارتب فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي و الوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة, فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي و يتقيدون بواجبات و مسؤوليات محددة و هناك بعض المهن تتطلب قدار عاليا من الذكاء و المهارة و الأداء الناجح, فالمهنة تلعب داور أساسيا في عملية التنظيم و يؤدي مستوى المهارة و الأداء الجيد دوارهما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من اجل تحقيقها للمحافظة على التوازن و الاستقرار, فالحراك يتعدد باختلاف المهن و باختلاف حجم المؤسسات, فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة و يقاس حجم المؤسسة بعد العاملين فيها¹.

¹الزيات، كمال عبد الحميد. العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية المنهجية، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر، 2001، ص 244 ص 246

المبحث الثالث : العوامل و الأسباب المؤثرة بالحراك المهني

المطلب الأول : عوامل الحراك المهني:

تتعدد العوامل المؤثرة في الحراك المهني بتعدد الظروف و البيئات التي تساعد على التهيئة في الحراك أو تعويقها، كما تختلف هذه العوامل من مجتمع لآخر و هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في عملية انتقال الفرد من وضع إلى وضع آخر سواء اجتماعي أو مهني أو اقتصادي.

1. **العوامل الاجتماعية:** التي يحتلها الفرد في مجتمعه و تؤثر بشكل ما على استجاباته و تتمثل هذه

العوامل الاجتماعية في: الزواج فيؤدي الزواج إلى تغير في الوضع الاجتماعي لأحد الطرفين, كما يزيد فرصة الحراك،

- **العلاقات الاجتماعية :** و تتمثل العلاقات الاجتماعية احد الآليات المهمة التي تساعد على الحراك

الاجتماعي.حيث تلعب الصداقة و الزمالة و التعارف دوار فاعلا في خلق قنوات تساعد في التحرك العمودي لأعلى السلم الاجتماعي وفقا لما يملكونه من رصيد اجتماعي كبير، و شبكة اجتماعية واسعة مع من يملكون المراكز و المناصب العليا أو مع أصحاب النفوذ و الثروات و المكانة الاجتماعية العالية في المجتمع.

- **تغيير البيئة الإنسانية و الاجتماعية :** و مدى تأثير هذه البيئة في تغيير الوضع الاجتماعي للأفراد و ما يصاحبه من احتفاظهم بالمراكز العالية أو عكس ذلك فينحدرون أسفل السلم الاجتماعي.

- **وسائل الاتصال :** فكلما أزدت وسائل الاتصال بين الناس و بين الجماعات. كلما شجع هذا على الحراك الاجتماعي، و كلما وضعت المعوقات و الحدود أمام سهولة الاتصال ، عوق هذا فرص الحراك و لذلك فان المجتمع الذي يتميز بكثرة وسائل الاتصال يتميز في الوقت نفسه بكثرة الحراك لان الاتصال في حد ذاته يحطم الحواجز التي تفصل الناس بعضهم عن الآخر،و يسمح لهم بالارتقاء في السلم الاجتماعي.

- **التأهيل المهني:** و يقصد به ارتفاع مستوى التأهيل المهني للأفراد و ما يرتبط به من ارتفاع مستوى الدخل و المكانة الاجتماعية، فالأفراد الذين يتمتعون بتأهيل مهني كبير تعتبر من اقدر الفئات التي يمكنها الارتقاء و الصعود في السلم الاجتماعي المهني.

2. **العوامل الاقتصادية:** و التي لها دور في حراك الفرد و تتمثل هذه العوامل في

- **الدخل المادي للفرد :** و يؤكد الكثير من العلماء على أهمية الدخل كأحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك.

- التغيير في البناء المهني: يشير إلى تغير الناس لوظائفهم و هذا التغيير يسهم في عملية الحراك المهني نحو الأفضل للفرد.

3. العوامل الثقافية: إن نشر الثقافة و التربية بين الجماهير يساعد في الحراك في صبح المجتمع قادر على القدرات المكتسبة ، و يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة و الحرية ، و قد أصبحت الشهادات الجامعية التي لم تكن تذكر في أقطار العالم الثالث حتى مطلع هذا القرن قوة فاعلة في دفع عملية الاجتماعي فالتعليم يساعد على رفع المستوى العلمي للمجتمع مما يؤدي إلى حدوث الحراك.

4. العوامل الشخصية: والتي تتمثل في:

- الدافعية و التي ترتبط بسلوك الفرد.

- الطموح المهني و القدرات و الاستعدادات و المهارات التي تجعل الفرد يسعى إلى الحراك المهني¹.

ان ظاهرة الحراك المهني تحكمها عدة عوامل و مؤثرات أهمها :

1. سوق العمل : تتأثر شدة الحراك المهني بالحالة التي يعرفها سوق العمل ، أي بشدة العرض و الطلب على قوة العمل . ففي حال وجود طلب كبير على قوة العمل بصفة عامة أو على تخصصات و كفاءات معينة فإن أصحاب هذه المؤهلات يكونون الأكثر حراكا مقارنة بالعمال أصحاب المؤهلات و الكفاءات التي لا تعرف طلبا كبيرا على مؤهلاتها في سوق العمل ، إن العمال أصحاب المؤهلات و الكفاءات التي تعرف طلب كبير من طرف سوق العمل ، يبحثون على حوافز أكبر و إمتيازات لشغل منصب عمل في مؤسسة ما ، ما يجعل من هذا العامل قابل للحراك المهني في أي مرة عرض عليه منصب عمل أحسن من الذي يشغله من ناحية ظروف العمل و المقابل المادي (الأجر) و الامتيازات بالإضافة إلى الحوافز .

2. الأقدمية : إن العامل في أول سنوات عمله يكون قابلا للانتقال والحراك المهني و ذلك من خلال الاستقالة

أو الإقالة و ذلك لعدة أسباب قد تجتمع أو تأتي كل على حدى من بينها :

- عدم التكيف مع محيط العمل .

- عدم التكيف مع زملاء العمل .

- عدم الاقتناء بالمقابل المادي (الأجر) لقاء العمل المنجز .

بالإضافة إلى أسباب أخرى مرتبطة بالحالة الاجتماعية للعامل ، فالعامل الأعزب ليس كالمتروج من حيث المحافظة على منصب العمل ، " سهولة العمل المرافقة للخبرة الطويلة و للمحيط بالإضافة للإيجابيات

¹ مرجع سابق، 2014، صص 38-41

المحصل عليها بمرور السنين (الحق في التقاعد، إمتداد مدة العطل، زيادة الأمن الوظيفي و تحسين للأجر) كل هذا يشجع على الإستقرار " ¹، و العكس صحيح بالنسبة للعامل صاحب الخبرة و الأقدمية القصيرة فهو عرضة للحراك المهني .

3. الأجر: يعتبر الأجر عاملا مهما من العوامل التي تؤدي بالفرد الى الإنتقال من وظيفة الى أخرى أو من منصب عمل الى آخر ، إذ أنه يمكن الفرد من العيش و توفير مستلزماته الضرورية و تحقيق آماله و أحلامه بالإضافة الى تخطيط إستراتيجياته و أهدافه المستقبلية ، ينعكس مستوى الأجر المحصل عليه من قبل الفرد على طريقة عيشه و كيفية لباسه و يحدد مكان سكنه. " تكون ذو أجر جيد يعني هنا أن الأجر المحصل عليه يكون أعلى من مستوى الأجر المنتظر بالمقارنة مع الخصائص الفردية للأجير (السن ، الأقدمية ، الكفاءة ...)² ، لذلك فإن العامل يتطلع الى منصب العمل ذو الأجر الجيد المناسب لخصائصه الشخصية كسنة و مستواه التعليمي و كفاءته المهنية و أقدميته . حيث أن هناك منصب عمل في مؤسسة معينة يستلزم متطلبات علمية و مهنية مقابل أجر قليل مقارنة مع نفس المنصب في مؤسسة أخرى و هذا ما يدفع بالعامل إلى البحث عن المنصب المناسب لخصائصه و كفاءته الشخصية و ذو الأجر الجيد .

4. السن : يعتبر السن أحد العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل ، حيث يعتبر العامل صاحب السن الصغير ذو قابلية للحراك المهني مقارنة بالعامل صاحب السن الكبير ؛ إذ أنه و بمرور سنوات عمر العامل تزيد مسؤولياته و متطلباته فإذا كان عازبا يتزوج ، و إذا كان متزوجا يصير أبا ، الى غير ذلك من الظروف و المستجدات و الوضعيات التي تطرأ على العامل بمرور الزمن و التي تؤثر في حراكه المهني و تفرض عليه الإستقرار و الثبات في منصبه و وظيفته . " الترقيات تعرف بصفة خاصة في السنوات الأولى للحياة المهنية : الحركات العمودية كثيرة في أول الحياة المهنية و تتناقص بعد ذلك بصفة سريعة ما بين 25 و 30 سنة ، كما أن هناك مرحلة ثانية من الإنخفاض و التناقص بعد 50 سنة ³

4. التعليم و التكوين المتخصص: قد يكون للتعليم و التكوين المتخصص المتواصلين دور في حراك العامل مهنيا و ذلك يكون في عدة حالات أهمها : قد يشغل الفرد منصب عمل بمؤهل علمي ضعيف و بعد ذلك يتم دراسته و تعليمه ما يؤهله بعد ذلك لشغل منصب عمل أعلى من الذي يشغله حاليا و يكون ذلك إما

¹ . association pour le développement de la sociologie du travail , **sociologie du travail** , editions du seuil ,paris ,4/1968, p 420,421.

² . richard duhautois et autres , **la mobilité professionnelle** , éditions la découverte , paris , 2012, p84,85 .

³ . richard duhautois et autres , **la mobilité professionnelle** , éditions la découverte , paris , 2012, p 41.

في مؤسسته أو ينتقل الى مؤسسة أخرى قد يشغل الفرد منصب عمل ثم من خلال التكوين المتخصص و المتواصل يرتقي و يتحرك مهنيا في المسار المهني الوظيفي للمؤسسة .

" كما أثبتت الدراسة أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها التنقل المهني الصاعد ؛ ذلك أن التنقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام الأعضاء للحصول على الترقيات والعلاوات، وهو ما يسمح لهم بالتمتع بالمزايا الإضافية التي تمنح للموظفين ."¹

5. العوامل و الظروف الشخصية : تلعب بعض العوامل و الظروف الشخصية دورا في حراك العمال مهنيا و ذلك يكون من خلال :

- بحث الفرد عن منصب العمل القريب من مكان سكنه .
- بحث الفرد عن منصب العمل ذو الامتيازات مثل : البحث عن المؤسسة التي توفر النقل للعمال و المطعم الى غير ذلك من الامتيازات .
- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لمعتقداته الدينية ؛ حيث أن لكل ديانة محضرات فالإسلام مثلا يحرم العمل في صناعة الخمر و المخامر... الخ.
- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لقدراته الجسدية و العقلية ، فهناك أفراد لا يحبون العمل الليلي و آخرون لا يحبون العمل في الضوضاء .

المطلب الثاني : أسباب الحراك المهني:

للحراك المهني عدة أسباب نذكر منها:

1 - **التغيير الاجتماعي:** إن التغيير اليوم واقع معاش فنحن في عالم دائم التحرك, أين يصبح التغيير أمرا ضروريا و شرطا لاستمرار الحياة فكلمة تغيير تدل في اللغة العربية على معنى التبدل و التحول, فتغيير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره ، يعرف (علم) معجم العلوم الاجتماعية التغيير الاجتماعي على انه"كل تخول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة ، و يشمل كل تغيير يقع في التركيب السكاني للمجتمع, أو في بنائه الطبقي, و نظمه الاجتماعية أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم و المعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد و التي تحدد مكانتهم و ادوار هم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها. و ينظر علماء الاجتماع المعاصرين إلى التغيير الاجتماعي على انه ظرف أو شرط عادي للمجتمع من خلال تحديد ولبرت مور للملاح الرئيسية للتغيير في المجتمع المعاصر التي لخصها في النقاط التالية:

¹ . نسيمه أحمد الصبيد ، الترقية و الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل الماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006-2007 ، ص 61.

- تعتبر ظاهرة التغيير صفة ملازمة لأي مجتمع و أي ثقافة، يمكن ملاحظتها بصورة مستمرة.
- لا يمكن عزل هذه التغيرات عن البعد الزماني و المكاني ، كونها تحدث في سلسلة متصلة الحلقات و بالتالي فهي لا تعبر بالضرورة عن مظاهر لازمة أنية تتطلب إعادة البناء.
- إن حجم التغيرات المعاصرة سواء كانت مخططة أو تمثل نتائج تمثلت عن التجديدات الحديثة تأخذ طابعا شموليا من حيث درجة التأثير تفوق بكثير تلك التغيرات التي كانت تحدث سابقا.
- يشير مصطلح التغيير الاجتماعي إلى أوضاع جديدة تطرأ على البناء الاجتماعي و التنظيمي و العادات نتيجة لصدور تشريعات جديدة لضبط السلوك ، أو ناتج لتغيير إما في بناء فرعي معين أو جانب من الوجود الاجتماعي، أو البيئة الطبيعية أو الاجتماعية.
- يساهم التغيير الاجتماعي في تسهيل الدخول إلى طبقة ما أو الخروج منها ، و ذلك بحسب نمط المجتمع والبناء الاجتماعي السائد، فلا وجود للحراك في المجتمعات الخالية من الانقسام الطبقي كالمجتمعات البدائية و المجتمعات البسيطة التركيب ، و لا وجود للحراك في المجتمعات العبودية ، و مجتمع الإقطاع ، فالحراك ضعيف بصورة عامة في المجتمعات التقليدية خاصة التي تمتن الرعي و الزراعة و ضعيف أيضا في المجتمعات ذات الأنساق الاجتماعية المغلقة ، بالمقابل يوجد في المجتمعات ذات الأنساق المفتوحة و هي مجتمعات تتميز بتعدد و اختلاف الطبقات و الفئات الاجتماعية ، و ينهض فيها التمايز على أساس مقدرة الشخص في الإنجاز و الجهد.
- كما أن التغيير سهل في الانتقال من الم ارتب الدنيا إلى الم ارتب العليا بمعدلات عالية في البلدان الرأسمالية بحيث يمنح الفرصة للنخب و الأفراد الموهوبين و الطموحين للتنافس في تغيير و تحسين أوضاعهم الاجتماعية، و لهذا يعتبره بعض الباحثين كصمام أمان يحول دون قيام الثورات هذه الأخيرة التي تؤدي إلى حراك اجتماعي واسع النطاق كما أنها تعتبر حراك اجتماعي متطرف.
- 2- تقسيم العمل:** يرى ادم سميث أن تقسيم العمل هو منهج يتولد بفعل تخصص كل فرد في مرحلة معينة أو جزء محدد من العملية الإنتاجية بدل القيام بكل العملية الإنتاجية فعنده تقسيم العمل يؤدي ثلاث وظائف هي: مضاعفة قدرة كل عامل ، اقتصاد و اختصار الزمن ، اختراع الآلات التي تسمح لشخص واحد القيام بعدة مهام، كما استخدم ادم سميث تعبير تقسيم العمل معنيين مختلفين و هما:
- **المعنى الأول:** يشير إلى تخصص قوة العمل المصاحبة لعملية التقدم الاقتصادي و الذي يؤدي إلى تحسين إنتاجية عنصر العمل، و زيادة مهاراته و قدرته على الابتكار، و فرق بين الاقتصاد المنزلي الذي لا

يستطيع بطبيعته الاستفادة من مزايا تقسيم العمل ، و الاقتصاد التبادلي الذي يتمتع بمزايا تقسيم العمل و المنافع الكبرى الناتجة عن التقسيم المتزايد للعمل.

- **المعنى الثاني:** فهو يشير إلى تقسيم العمل بين الذين يعملون في أعمال منتجة و الذين يعملون في أعمال غير منتجة، فالعمال الذين يعملون في أعمال منتجة يساهمون في زيادة النتاج و إنتاج فائض يساهم في زيادة الاستثمار، و قد اعتبر الزراعة و الصناعة أعمالا منتجة ، و يقصد بتقسيم العمل المهني(التخصص المهني)تخصص كل فرد في عمل محدد على شكل حرفة أو مهنة معينة،حيث ينقسم أفراد المجتمع على مزارعين و حرفيين و صناعيين و تجار و مدرسين و أطباء و مهندسين و مدراء.

كما يعني تقسيم العمل الصناعي(تقسيم العمل بين المنشآت)تخصص المشروعات المختلفة داخل الصناعة الوحدة في صناعة جزء أو أكثر من جزء من السلعة النهائية. ا وان تنخفض في مرحلة معينة من م ارجل الإنتاج، فمثلا داخل صناعة السيارات، تخصص بعض المنشآت في صناعة الهياكل، و أخرى تقوم بصناعة المحركات و في صناعة المنسوجات توجد منشآت تتخصص في الغزل و أخرى في النسيج و أخرى تقوم بعملية الصباغة. و في ظل هذا التقدم الصناعي و تعزيز تقسيم العمل أصبح العامل يحس باغت ارب و تهميش لدوره، فقد أخذت أهمية العامل تتضاءل أمام أهمية الآلة ، هذا ما يؤدي إلى نوع من الحراك يتأثر بدرجة هذا التقسيم للعمل ، بحيث انه إذا اتسع نطاق تقسيم العمل و تنوع التخصص إلى درجة معقدة يمكن أن يعيق الانتقال من طبقة إلى أخرى.

3 - وسائل الاتصال: يشير الاتصال إلى العملية و الطريقة التي تتصل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ، و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه،بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو حتى المجتمع الإنساني ، و تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تشجيع عملية الحراك الاجتماعي بحيث أنها:

- ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع النتاج الصناعي و الزراعي و زيادة القدرة و الجودة في قطاع الخدمات.

- ساعدت على الرفع من سرعة الأداء و الكفاءة خاصة في الصناعة المعتمدة على الآلات.

- ساعدت على تقليل النفقات في مؤسسات الدولة و م أرفقها.

- خلقت استثمارات كثيرة أدت إلى تقليل البطالة بعد استيعابها.

- ساهمت في زيادة الاستثمارات (الخارجية) الأجنبية و من ثم أدت إلى زيادة القدرات التصديرية.
- انه من الصعب أن نجد عملا إداريا يخلو من عملية الاتصال و منه أن الاتصال يحطم الحواجز و يؤمن تبادلا سريعا للقيم و المعتقدات و المعاهدات بحيث تتميز المجتمعات بارتفاع مستويات الحراك في حالة كثرة وسائل الاتصال في أن القيود التي تضعها بعض الدول على عمليات الاتصال تعيق الحراك.

4 - أسباب أخرى:

- **العامل الديموغرافي (الهجرة):** و نعني بالهجرة الانتقال من مكان إلى آخر بقصد التعليم أو العمل أو لأي سبب آخر لكن غالبا ما تكون من اجل العمل, و هي تعني ترك المكان أو العمل و يلاحظ أن هناك تغيرات اجتماعية تطرا على المجتمع نتيجة لعملية الهجرة حيث تصاحبها تغيرات في ديموغرافية المدن نتيجة لهجرة الأفراد من الريف مثلا نحو مواقع العمل التي توحدتها الصناعة بحيث انه لم يشهد تيار الهجرة إلا مع الثورة الصناعية و قيام المصانع و غالبا ما تكون الهجرة من القرى نحو المدن الصناعية و لعل من العوامل التي تؤثر على عملية الهجرة:

- **العوامل الطاردة العوامل الطبيعية:** ذات أهمية بالغة في عملية الهجرة فالمناخ القاسي و التربة الفقيرة تحمل سكانها على الهجرة.

- فترة الفراغ من المحاصيل تؤدي إلى الهجرة.
- يعد التضخم السكاني في المناطق الريفية عاملا رئيسيا من عوامل الهجرة.
- البطالة الناتجة عن عدم كفاية الأرض و الميكنة تتسبب في الهجرة للسكان العاطلين.
- الحرية الناتجة عن السقوط الإقطاعي للفلاحين تسمح لهم بالانتقال حيث يشاءون

• **العوامل الجاذبة:**

- احتياج المدينة إلى الأيدي العاملة بسبب الثورة الصناعية.
- الاستقرار و الأجر المرتفع للعمل الصناعي.
- النشاط العمري للمدينة.
- استثمار المدينة بتنسيق الخدمات و التنظيم الذي حظيت به من الحكومات.
- انتشار الجامعات و المدارس و التوسع في التعليم.
- تمتع المدينة بحياة الرفاهية و مظاهر الحضرة المختلفة.

- طبيعة العمل الذي يمارسه العامل: فكلما كانت طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد متدنية كما هو الحال لدى العمال غير المهرة، كلما كانت درجة الحراك عالية بالمقابل كلما كان العمل متخصص كلما قلت درجة الحراك لدى الأفراد.
- طول الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل: حيث انه كلما طالت و امتدت الفترة، كلما قلت درجة الحراك المهني و العكس صحيح، حيث نجد الأشخاص الذين يعملون لمدة طويلة تكون لديهم الرغبة في الاستقرار و عدم الانتقال.
- عمل العامل: كلما ازداد سن العامل كلما انخفضت درجة العكس و العكس صحيح.
 - الوضع الاقتصادي(معدل النمو الاقتصادي): كلما كان الوضع الاقتصادي مستقر و مزدهر كلما كانت درجة الانتقال اكبر حيث إن العامل في هذه الحالة لا يخاف من ترك العمل لأنه سيجد عملاً آخر في ظل الواقع المستقر و العكس من ذلك في الظروف الاقتصادية الصعبة فان العامل يخاف من احتمال فقدان منصبه لذلك نجده لا يفكر في ترك العمل.
- مدى توفر المعلومات: كلما كانت المعلومات متوفرة بشكل جيد بخصوص سوق العمل كلما كانت درجة الحراك عالية و العكس صحيح.
- سياسة أرباب العمل: كلما كانت هذه السياسات غير عادلة و التعامل قاسي و جو العمل غير مناسب كلما كان معدل الحراك عاليا بسبب الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة و العكس صحيح عندما تكون الزيادات مشجعة أو ملائمة¹.

¹ خرموش، مراد رمزي. دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني. رسالة ماجستير غير منشورة. في تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014، ص ص 67-71 .

خلاصة:

يمكن القول إن الحراك المهني مرتبط بالتغيرات التي تحدث داخل البناء الاجتماعي ، فكل مرحلة من مراحل البناء تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة ، ما يؤدي إلى تغيير الأنشطة المهنية للأفراد و الجماعات ، فالأوضاع المهنية لا تستمر داخل البناء الاجتماعي على حالة واحدة من الثبات والاستقرار ، فما يلاحظ هو أن الحراك المهني له عدة أشكال تظهر داخل المؤسسات كما له عدة أسباب و يتأثر بمجموعة من العوامل و التي سبق ذكرها في هذا الفصل ، و يبقى الحراك المهني مرتبطا بالتغير الذي يحدث في البناء الاجتماعي.

الأفكار الراجعة

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية دراسة حالة وتقديم مؤسسة نفعال

المطلب الأول: منهجية دراسة حالة

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة نفعال

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال

المطلب الرابع : الموارد البشرية في مؤسسة نفعال

المبحث الثاني : أسلوب الإدارة في مؤسسة نفعال

المطلب الأول : الحوافز المادية

المطلب الثاني : الحوافز المعنوية

المطلب الثالث : صعوبات الدراسة

خلاصة

تمهيد :

حيث تعتبر مؤسسة نפטال من المؤسسات التي أصبحت لها مكانة تشرفها و تشرف الجزائر ، كما استطاعت أن تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، و تعتبر فرع نפטال الواقع في مدينة الاغواط عينة من الوحدات التابعة لمؤسسة نפטال و نشاط هذه المقاطعة يتمثل أساسا في تسويق وتوزيع أربع منتجات بترولية ، ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلكين النهائيين أو الصناعيين ، هذا ما جعلنا نقوم باختيارها لتكون هي المؤسسة التي نقوم بدراسة الفعالية التنظيمية و الحراك المهني ، و من أجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل تقديم عام لشركة نפטال.

المبحث الأول: منهجية دراسة حالة وتقديم مؤسسة نفضال

المطلب الأول: منهجية دراسة حالة

يسعى هذا المطلب إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال عرض خطوات البحث الميداني، مجال وحدود الدراسة بالإضافة إلى عرض مختلف أدوات الدراسة المستعملة.

الفرع الأول: خطوات البحث الميداني لقد تم إنجاز هذا البحث وفق الخطوات الآتية :

أولاً: تحديد المشكلة يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى للبحث، حيث أنها تعطي الأهمية الكبيرة في تقييم النتائج، فكانت مشكلة البحث واضحة ودقيقة والتي تتمثل هل هناك علاقة ارتباطية بين الحراك المهني و الفعالية التنظيمية ؟ وهل يؤثران على بعضهما؟

ثانياً: تحديد نوع البحث يصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبحوث كمية¹، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم ذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً هو منهج البحث العلمي بغرض البحث وحل المشكلات، لذا ينتمي هذا البحث إلى البحوث النوعية، بحيث يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يعتبر بحث ميداني حيث يتم جمع البيانات من مصادرها الأولية، عن طريق المقابلة الشخصية و الملاحظة والاستبيان و وثائق المؤسسة .

الفرع الثاني: مجال وحدود الدراسة لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية، مكانية وبشرية معينة؛ والتي تظهر كما يلي:

أولاً: الحدود الزمنية تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه . وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من نهاية شهر جانفي 2020 إلى غاية نهاية شهر أفريل من سنة 2020. كما تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة خلال شهرين وفي بعض الحالات تم الحصول على معلومات تخص مؤسسة نفضال سنوات الأخيرة.

ثانياً: الحدود المكانية تم إختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال - بالاغواط للدراسة الميدانية، على مستوى المديرية ، لأهمية الدور الذي تلعبه نماذج التشخيص التنظيمي للفعالية التنظيمية و في إعداد الحراك المهني على مستواها من جهة أخرى .

ثالثاً: الحدود البشرية تقتصر هذه الدراسة على الأطارات السامية بالمديرية العامة لمؤسسة نفضال بما في ذلك المديرين ورؤساء الأقسام كونهم إطارات سامية واستوفت الدراسة جميع الشرائح العمرية والجنسية و جميع الطبقات الإدارية والوظيفية للشركة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 50 عمال وهذا لمعرفة رأي كل الأطراف والشرائح.

¹ البحث الكمي: بحث يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاطلاع و التحليل للظواهر المدروسة ، إقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث التعامل والإعتماد على المقابلة الشخصية على مستوى المديرية العامة ، كما تم الإعتماد على الملاحظة و توزيع الاستبيان لكل عمال المؤسسة نפטال .

أولاً: المقابلة الشخصية تعد المقابلة من الأدوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسات التشخيصية، وتعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للإستفادة منها في التوجه والتشخيص والعلاج¹. فهي تعتبر حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يسعى الباحث التوصل إليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة .

ثانياً: الملاحظة تعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك يهتم العلم بها كأداة بحث لملاحظة الظواهر، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم فهي من إحدى أدوات جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها .وقد تم الإعتماد على الملاحظة كأداة مكملة للمقابلة الشخصية الموجهة، بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة .

ثالثاً : الاستبيان يُعتبر الاستبيان من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية، وخاصة الاجتماعية والتربوية، والاستبيان في اللغة مصدر الفعل استبان، واستبان الشيء أي وضّحه وأظهره وعرفّه، والاستبيان في الاصطلاح، هو عبارة عن الأسئلة المصممة بشكل جيد ومتربط، والتي تهدف إلى جمع البيانات التي يريدها الباحث في بحثه؛ للوصول إلى النتائج؛ أي أن الاستبيان أحد طرق جمع البيانات، ويُطبّق على عينة مأخوذة من مجتمع معين، أو بيئة معينة... إلخ؛ فتكون البيانات التي يحصل عليها الباحث من تطبيق الاستبيان على العينات، ممثلة للمجتمع ككل، أو للبيئة ككل ، هو أنواع الاستبيان للاستبيان أنواع مختلفة، منها:

الاستبيان المغلق: وهو الاستبيان الذي تناول الأسئلة الموضوعية، أي الأسئلة ذات الإجابة المحددة، مثل: أسئلة الصح والخطأ، أو أسئلة الاختيار من متعدد.

الاستبيان المفتوح: وهو الاستبيان الذي تكون فيها الإجابات غير محددة بكلمة معينة أو عبارة معينة، وتنقسم الأسئلة المقالية إلى نوعين، أما النوع الأول، فهو الأسئلة المقالية المقننة، وتكون الإجابة فيها

¹ محمد مسعد محي، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص39.

بشكل مختصر، أما النوع الثاني، فهو الأسئلة المقالية المفتوحة، وفيها تُعطى العينة المجال للحديث عن الإجابة بحرية، وبشكل وافٍ.

الاستبيان المقالي المغلق: وهو الاستبيان الذي يحتوي على النوعين السابقين؛ أي أن الأسئلة في هذا النوع من الاستبيان تكون متنوعة، وهذا يفيد في جمع المعلومات والحصول على النتائج بشكل أفضل، فالاستبيانات غالباً، تتطلب بعض أسئلتها إجابات محددة، وبعضها الآخر يتطلب إجابات مفتوحة، ويُسمى هذا النوع من الاستبيان، بالاستبيان المتعدد¹.

ثالثاً: وثائق المؤسسة تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمؤسسة نפטال، حيث تحصلنا على وثائق تخص المؤسسة ومختلف مديرياتها، من قرارات تنظيمية - Décisions.D Organisation و تقرير النشاط - Rapport d'Activité و قواعد التسيير - Instructions de Gestion و المجالات الدورية الخاصة بالمؤسسة و غيرها من الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث .

اربعاً : الأساليب الإحصائية المستعملة : تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات استخدمنا من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 20 .

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة نפטال

يتمحور هذا المطلب حول تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال- أين تم إجراء الدراسة الميدانية حيث تعتبر، من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات ، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم **الفرع الأول:** التعريف بمؤسسة نפטال وتطورها التاريخي تعتبر مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للإقتصاد الوطني، ولهذا سيتم التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة .

أولاً: التعريف بمؤسسة نפטال المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال- NAFTAL هي شركة ذات أسهم-SPA، يقدر رأسمالها بـ15.650.00 مليون دج، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة إسمية تقدر بمليون دج للسهم 1 الواحد وهي تابعة 100% لمجمع سوناتراك-SONATRACH². حيث يرجع أصل كلمة نפטال- NAFTAL إلى:

¹ الهادي خالدي ، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر، 24. نص ، 1996

² .Sur le site web: URL:http://www.naftal.dz/accueil.php., Consulté le 13.08.2014

NAFT : مصطلح يقصد به النفط.

AL الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALgerie .

أما شعارها- Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث :

ن بمعنى نفط-P

:م بمعنى مؤسسة-E

حيث يتواجد مقرها الإجتماعي على مستوى دائرة الشراكة بالجزائر العاصمة. وفيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة نפטال .

الدور الرئيسي لشركة نפטال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقا F عبر كامل التراب الوطني وتتداخل أساسا في IMآلات التالية : توزيع ، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع ،الزيوت والزفت العجلات والمواد الخاصة . نقل المواد البترولية ومشتقا IF من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب ،الشاحنات ، البواخر وكذا عربات السكك الحديدية.

إسم المؤسسة: المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال-NAFTAL .
طبيعتها: شركة ذات أسهم-SPA برأس مال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دج.
المقر الاجتماعي: طريق الكتبان ، ص . ب . 73، الشراكة - الجزائر العاصمة .
عدد عمالها: 31100 عامل .

رقم الأعمال: ارتفاع رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2019 حوالي بـ 55 مليار دج
مخطط تطوير بـ 564 مليار دج إلى غاية 2030 وأعلن بن شوبان أن مخطط التطوير 2017-2030
للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات النفطية "نفطال" يتطلب غلفا ماليا يعادل 564 مليار دج .

الشكل رقم (04): البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال¹

ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة نפטال سيتعرض هذا الفرع على نشأة مؤسسة نפטال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتها، حيث تم تأميم المحروقات في 1971.02.24 أين كان المسؤول عن توزيع وتسويق المواد البترولية مجمع. Groupe SONATRACH سوناطراك

¹ تم إعداده معلومات مقدمة من طرف مؤسسة نפטال بناءا المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد-المديرية العامة.

- 1- سنة 1980 إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-ERDP بمقتضى مرسوم 101-80 المؤرخ في 1980.04.06 م
- 2- سنة 1983 إدماج غاز البترول المميع -GPL والوقود مل -CBR مجمع سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية-¹ERDP.
- 3- سنة 1984 إنشاء (48) وحدة توزيع عائدات المنتجات-UED
- 4- سنة 1987 إنحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية- ERDP نشاء بمقتضى المرسوم رقم 189-87 مؤسستان وطنيتان هما: نفتك-NAFTEC المكلفة بتكرير المواد البترولية ، نפטال-NAFTAL المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.
- 5- سنة 1989 إلغاء مركزية أشغال نפטال الاجتماعية والثقافية.
- 6- سنة 1990 إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) دخال عليه نظام المعلومات ؛حيث لئونت (09) وحدات سنة 1992 تم الربط بين بعض وحدات نפטال للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج) أما حاليا تتوفر نפטال على (45) وحدة للتوزيع.
- 7- سنة 1996 تم إلغاء مركزية النشاط (تكاليف والأسعار) مع حل مديرية التجارة الخارجية.
- 8- سنة 1997 تم إنشاء مديرية حماية الأملاك-DDP مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات ، كما تم حل وحدات نפטال الموائى.
- 9- سنة 1998 تم إنشاء خلية الأمن الصناعي، و نشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها كما تم إنشاء وحدة للطباعة، بالإضافة إلى فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت-CLPB ، ومديرية غاز البترول المميع-GPL ومديرية الطيران والملاحة
- 10- سنة 1999 تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال،ونشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، كما تم إنشاء ثلاثة (03) مديريات جهوية المراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع-GPL الجزائر .
- 11- سنة 2000 تم نشاء مركز المعالجة الإعلامية حل وحدة الإعلام الآلي -CTI، ووضع مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود و زيوت التشحيم و المطاط-CLP، كما تم إعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية و الثقافية-DASC عداد مخطط ، بالإضافة إلى إنشاء قسم الزيت إعادة المخطط التنظيمي خاص به مع العام لقسم الطيران والملاحة-AVM
- 12- سنة 2001 تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، و زيوت التشحيم والمطاط- CLP ، و تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة، بالإضافة إلى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة- CTM مع تنظيم مديرية الصيانة.

¹ ERDP: Entreprise Nationale pour le Raffinage et la Distribution des Produits Pétroliers

- 13- سنة 2003 تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود، الفرع التجاري؛ فرع البترول المميع والى فرع النشاطات الدولية. كما تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة
- 14- سنة 2005 تم في شهر أفريل من هذه السنة صدر القانون رقم 05- 07 الخاص بالمواد البترولية. المراجعة على مستوى الفروع وإعادة تنظيم الفرع التجاري حل الإدارة المركزية للتسويق، مع إنشاء مجموعة و كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة إلى تحديث الهيكل العام للمؤسسة.
- 15- سنة 2006 تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية والزفت في الفرع التجاري. مع تنظيم محطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع.
- 16- سنة 2007 تم فصل التوزيع عن التخزين إعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم الوحدات-District، و ربط وحدة الصيانة وسط الجزائر-UNM مع فرع التسويق.
- 17- سنة 2009 تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة-HSE - Activité عن الجودة-Activité Qualité على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة - Activité Commercialisation التسويق وظيفة عن Activités Logistique et Enfutage على مستوى فرع غاز البترول المميع-GPL .
- 18- سنة 2010تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري-Centres de Distribution بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة-Centres Emplisseurs للفرع GPL.
- 19- 2011 سنة.نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع وتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود و زيوت التشحيم و المطاط بصفة عامة.
- تقديم عام لمؤسسة نפטال الاغواط :** وتعتبر مؤسسة " نפטال " بلاغواط فرعا تجاريا من المؤسسة الأم الواقعة في محافظة "غرداية" ، حيث تخضع إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة لها، والتي تملك جميع الصلاحيات في أخذ القرارات الخاصة بمختلف نشاطات الوحدات الموزعة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني والتي يبلغ عددها 48 وحدة توزيع والتي من ضمنها وحدة نפטال بلاغواط وتعتبر هذه الأخيرة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم، ويمكن التعرف على أهم خصائصها وفقا للمعايير المحددة في الجدول التالي: بيانات عامة حول مؤسسة نפטال بلاغواط¹

¹ المصدر: معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بالمؤسسة المبحوث

مؤسسة نفضال بلاغواط	المعايير
1960	تاريخ النشاط
200	عدد الموظفين
دج 15.650.000.000 الأم للمؤسسة	رأس المال
توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية الاغواط	طبيعة المؤسسة
شركة ذات أسهم	طبيعة النشاط
هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكلية
ناتجة عن إعادة هيكلية سونطراك	إجراء تغييرات هيكلية

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فهي تسعى إلى تحقيق هدفان رئيسيان، يتمثل الأول في مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة (مختلف أنواع الوقود، جميع تشكيلات وأنواع زيوت التشحيم، مختلف أنواع الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، الغاز الطبيعي، تلعب دور الوسيط في توزيع مادة النفط بين المستهلك ومراكز تواجد هذه المادة) على مستوى كامل الترابي الولائي، والثاني في تحسين جودة الخدمات، لذا تسخر المؤسسة كامل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لبلوغ أهدافها.

الفرع لثاني: أهداف مؤسسة نفضال ومهامها

أولاً: أهداف مؤسسة نفضال من خلال مخطط تطويرها تهدف مؤسسة نفضال إلى مايلي:

- 1 ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.
- 2 تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
- 3 الحرص على الإستعمال الأمثل لمسالك التوزيع .
- 4 وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات.
- 5 تخفيض تكاليف النقل .
- 6 تأمين أحسن عرض للسوق .
- 7 وضع سياسة إندماج الموظفين الجدد
- 8 اعادة تأهيل عصرنة و البني التحتية للتخزين .
- 9 مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة و الأمن الصناعي .

ثانياً: مهام مؤسسة نفضال المهمة الرئيسية لمؤسسة نفضال هي توزيع وتسويق المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى إلى تحقيق ما يلي :

- 1 تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته.

- 2 تخزين ونقل المواد البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
 - 3 الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية .
 - 4 تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني .
 - 5 ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
 - 6 متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية .
 - 7 السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة ، وبالتالي فإن أهداف ومهام مؤسسة نפטال لا تقتصر على التسويق والتخزين للمواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الإهتمام بإستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الإهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية و تطويرها .
- الفرع الثالث:** إمكانيات مؤسسة نפטال لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نפטال، جهزت هذه الأخيرة إمكانيات بشرية ومادية تساهم في توزيع المواد البترولية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت نפטال بإستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية .

أولاً: الإمكانيات البشرية تتكون من حوالي 31100 عون موزعة في إطارات سامية، إطارات، تقنيين ومفذين عبر كامل التراب الوطني. ولإشارة فإن الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة نه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز البترول المميع - GPL مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة إستجابة للطلب . والجدول الموالي يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال الجدول رقم (06): تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة¹

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	29148	29219	30440	30558	31100				

فمن خلال الجدول يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات ، احترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها . وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها

¹ مصدر: تم إعداده بناء معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال

عطاء مرونة التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وأتسمح لها بإحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير .

الفرع الأول: المديرية العامة- La Direction Générale

أولاً: اللجنة التنفيذية- Un Comité Exécutif يتأسسها الرئيس المدير العام- Président Directeur Général

، والمتكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون. وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير، الشراكة والاستثمار .

ثانياً: اللجنة المديرية- Un Comité Directeur يتأسسها الرئيس المدير العام، والمتكونة من مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون ، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة و ممثلي الشركاء . وحيث أنها للجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ثالثاً: المستشارون والمساعدون مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في إتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام .

الفرع الثاني: المديرية التنفيذية- Directions Exécutives

أولاً: المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد- DESPE ومن مهامها الرئيسية :

- 1 العمل على تنسيق مسار التنشيط تال نبئي ومتابعة التنفيذ العملي لإستراتيجية المؤسسة.
- 2 تنظيم هياكل المؤسسة .
- 3 تنظيم وتنسيق مسار التخطيط، خاصة المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط فيما يتعلق بالتدفقات، المبادلات و الإستثمارات .
- 4 إنجاز دراسات إستراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية .
- 5 تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة .
- 6 تسيير و متابعة تطورات المشاريع .

ثانياً: المديرية التنفيذية للمالية- DEF ومن مهامها الرئيسية :

- 1 تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات.
- 2 تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة ، المحاسبة العامة ، الضرائب و التأمين .
- 3 تأمين تحقيق برنامج تمويل الإستغلال واستثمارات .
- 4 محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبية .

ثالثاً: المديرية التنفيذية للموارد البشرية- DERH و من مهامها الرئيسية :

- 1 وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين و قانون العمل .
- 2 تقييم إحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام .
- 3 وضع أنظمة للتحفيز ، كترقية العامل و تقديم المكافآت .
- 4 ربط و احصاء برامج لتكوين الإطارات بمختلف المديرية حسب إحتياجات المؤسسة.

5 إجراءات إختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة والقيام بالترقية حسب القوانين¹

الفرع الثالث: المديريات المركزية-Directions Centrales

أولاً: المديرية المركزية للتقنية و التطوير - DCTD ومن مهامها الرئيسية :

- 1 القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي .
- 2 القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل ، الصيانة و التوزيع .
- 3 تنظيم وتنسيق مسار التخطيطي، خاصة المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط فيما يتعلق بالتدفقات، المبادلات والإستثمارات .
- 4 إنجاز دراسات إستراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية .
- 5 تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة.
- 6 تسيير و متابعة تطورات المشاريع .

ثانياً: المديرية التنفيذية للمالية- DEF ومن مهامها الرئيسية :

- 1 تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة نتائج الدورة و القيام بإعداد الميزانية .
- 2 تأمين ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة ، المحاسبة العامة ، الضرائب و التأمين.
- 3 تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال و استثمارات .
- 4 محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبية .

ثالثاً: المديرية التنفيذية للموارد البشرية . DERH ومن مهامها الرئيسية :

- 1 وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين و قانون العمل .
- 2 تقييم إحتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام .
- 3 وضع أنظمة للتحفيز ، كترقية العامل و تقديم المكافآت .
- 4 ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات بمختلف المديريات حسب إحتياجات المؤسسة.
- 5 إجراءات إختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة والقيام بالترقية حسب القوانين .

الفرع الثالث: المديريات المركزية-Directions Centrales

أولاً: المديرية المركزية للتقنية و التطوير -DCTD ومن مهامها الرئيسية :

- 1 القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي .
- 2 القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل ، الصيانة و التوزيع .

ثانياً: المديرية المركزية لأنظمة المعلومات-DCSI ومن مهامها الرئيسية:

- 1 القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير و الإحصاء.

¹ معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد-المديرية العامة-مؤسسة نפטال

2 وضع أنظمة للمعلومات و استعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة

ثالثا : **المديرية المركزية للمراجعة-DCA** ومن مهامها الرئيسية:

1. تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هيكل المؤسسة

2 المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

3 تحديد و تطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل المؤسسة.

4 القيام بمهام المراقبة و الفحص لجميع نشاطات المؤسسة .

5 تقييم المراقبة الداخلية الموضوعة بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف و المخططات

رابعا: **المديرية المركزية للصحة، الأمن، البيئة والجودة-DCHSEQ** ومن مهامها الرئيسية:

في مجال التخزين وتوزيع الم واد البترولية.

1 وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا.

2 تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة.

خامسا: **المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية والثقافية-DCASC** ومن مهامها الرئيسية:

1 المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الإجتماعية والثقافية .

2 التطوير المستمر لوظائف الصحة ، الرياضة و الثقافة في المؤسسة بوضع برامج واستراتيجيات .

3 تنمية السياسات الإجتماعية لتحسين الوضعية الإجتماعية للعمال .

4 الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للمؤسسة

سادسا **المديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة-DCCRP**ومن مهامها الرئيسية :

1 إعداد إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي .

2 إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال للمؤسسة

سابعا: **المديرية المركزية القانونية-DCJ**ومن مهامها الرئيسية :

1 تسهيل ورصد النشاط القانوني لهيكل الفروع والمركزية.

2 ضمان دور المنشورة القانونية داخل المؤسسة.

3 تسهيل ورصد النشاط القانوني لهيكل الفروع؛

4 ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل المديرية العامة؛

5 عطاء المشورة الدراسة وقانونية بشأن عقود المشروعات والاتفاقات أو تعديلها.

6 القيام بإعداد وتحديث ملف لتبيان الذمة المالية للمؤسسة .

ثامنا: **المديرية المركزية للأمن الداخلي للمؤسسة-DCSIE**

ومن مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني ، المنشآت ،

وسائل النقل و العمل على الحفاظ عليها .

الفرع الرابع: الأفراد يشير إلى عدد ونوع الأفراد داخل المؤسسة أما عن محاور إستراتيجية مؤسسة نفعال

فيما يخص المورد البشري فهي مندمجة مع مجمع سوناطراك من جهة ومن جهة أخرى، تسعى للإستجابة على المدى القصير و المتوسط للإحتياجات بخلق ظروف إدماج العمال مع أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع : الموارد البشرية في مؤسسة نפטال

في مجال التشغيل

1. الحركة الداخلية والوظيفية للعمال .
2. التركيز على المهن الأساسية والمناصب النوعية .
3. تسييق الإحتياجات للمناصب ذات الأهمية للمؤسسة، وهذا بتشكيل مجموعة من المترشحين الأكفاء المحددين سلفا .

في مجال التكوين

1. التخصص الواقية رحى في المهن الأساسية .
2. تحضير الخلف في المنصب بالتكوين الهادف يسمح للمترشح بتطوير معارفه وقدراته .

في مجال التوظيف:

1. بتفضيل التوظيف الداخلي في المؤسسة و المجموعة من خلال بورصة التشغيل لمناصب التأطير العضوي ولجوء إلى التوظيف الخارجي في حالة عدم الجدوى.
2. تجديد الأجيال بتوظيف الشباب من أجل توازن هرم الأعمار .
3. الحصول على كفاءات جديدة .
4. التكفل بالموظفين الجدد من خلال و ضع مسار تقوية يسمح لهم بالإندماج بسهولة من خلال التعرف على المؤسسة ومحيطها وثقافتها .

المبحث الثاني: أسلوب الإدارة في مؤسسة نפטال

لقد حظي موضوع القيادة بإهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية التنظيمية والوصول إلى الأهداف إبتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها. فتتبع مؤسسة نפטال أسلوب الإدارة والقيادة الذي يختلف بإختلاف المستوى، حيث أن في المستويين الأعلى والمتوسط تميل الإدارة فيه إلى البيروقراطية كون المتغير الرئيس الذي له التأثير الأكبر هو اللوائح والقوانين المعمول بها على مستوى وزارة الطاقة والمناجم والمؤسسة العمومية سوناطراك التي كما تم تبيانها في الفرع الأول حول مراحل إعداد الإستراتيجية في مؤسسة نפטال، حيث تتلقى التوجيهات العامة حول الحراك المهني من طرف كل من سوناطراك ووزارة الطاقة والمناجم، وهي سمة جميع المؤسسات الحكومية. بينما في المستوى الأدنى فتتميل إلى المشاركة والديمقراطية. لكن المستوى لا يُعتبر المتغير

الرئيس أو المؤشر الوحيد الذي يحدد نوع وأسلوب القيادة بل حتى يعتبر متغير رئيس في تحديد أسلوب الإدارة و القيادة ، طبيعة المؤسسة عمومية كانت أو خاصة والموقف أيضاً وهكذا فإن مفتاح ضمان نجاح لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة يتمثل في مقدار وكفاءة قائد المؤسسة ، لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية، كما للحراك المهني أهمية بالغة ، للإدارة المؤسسة من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة ، أما عن أشكال الحراك المهني الممنوحة للأفراد بمؤسسة نفعال فتتمثل في الحوافز المادية والحوافز المعنوية و الترقية.... الخ .

المطلب الأول : الحوافز المادية

تتمثل الحوافز المادية أساساً في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به. بالإضافة إلى المزايا والخدمات المتمثلة فيما يلي :

1. مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه كالإجازات السنوية، الإجازات المرضية و الإجازات الخاصة .
2. تأميمات التقاعد وحوادث العمل .
3. الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية وطب العمل .
4. الخدمات الإجتماعية كالرحلات، حفلات و ندوات ثقافية و جماعات تعاونية .
5. تحسين ظروف العمل .

المطلب الثاني : الحوافز المعنوية

في فرص الترقية والإستحقاقات في العمل. تتمثل الحوافز المعنوية في مؤسسة نفعال أساساً

1. **الترقية** : تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى آخر أعلى ، ويصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر و ارتفاع المستوى الوظيفي للفرد ولقد نصت الإتفاقية الجماعية على شروط و كفاءات الترقية.
2. **الاستحقاقات في العمل** : تعتبر الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية، وتتمثل في منح أوسمة إستحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للمؤسسة. فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء عشرة سنوات، والأوسمة الفضية لعشر و ن سنة، والأوسمة الذهبية لثلاثون .سنة وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوى المؤسسة، أما الأوسمة الذهبية فتقدم على مستوى المؤسسة الأم لهي مجمع سوناتراك في مناسبات محددة. وإعداد الإستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة و مهارة القائد على تشخيص و يظل موضوع تحديد المواقف بصورة جيدة و اختيار الإستراتيجية المناسبة لذلك .

المطلب الثالث : صعوبات الدراسة الميدانية

كما ذكرت سابقاً أن البحث العلمي كان له دور كبير في تطور البشرية فمن المعروف أن البحث العلمي قد قدم كثيراً من الاكتشافات، وهذه الاكتشافات هي التي بدورها قد قدمت تطوراً كبيراً في البشرية، فالبحث العلمي هو بحث يقوم به الباحث وهدفه الرئيسي هو أن يقدم معلومات جديدة أو تكون مبتكرة وأحياناً

يكون البحث لإثبات صحة أو نفي صحة أبحاث قد قدمت من قبل، ولكن بشرط أن يقدم الباحث أدلة تؤكد صحة كلامه، ويعتبر تعريف البحث العلمي أنه وسيلة استعلام وتقصي منظم ودقيق يقوم به الباحث وذلك حتى يكتشف معلومات تكون جديدة يفيد بها العالم. ويعتبر البحث العلمي بحث تجريبي وذلك لأنه يعتمد على إجراء التجارب والاختبارات والفرضيات، ويمكن أيضاً اعتبار البحث العلمي بحث تجديدي لأنه يكون مهتم بتجديد المعلومات القديمة المجمعّة من أبحاث سابقة، ولكن مما هو جدير بالذكر أن الباحث حين يقوم بعمل البحث العلمي يواجه الكثير من المشكلات والصعوبات والتي تعيقه من إنجاز بحثه العلمي، ولكن يجب أن يواجه الباحث هذه الصعوبات والمشكلات حتى يستطيع إنجاز بحثه وإظهاره للناس، وإليك أكثر الصعوبات والمشكلات التي تواجه الباحث أثناء بحثه العلمي.

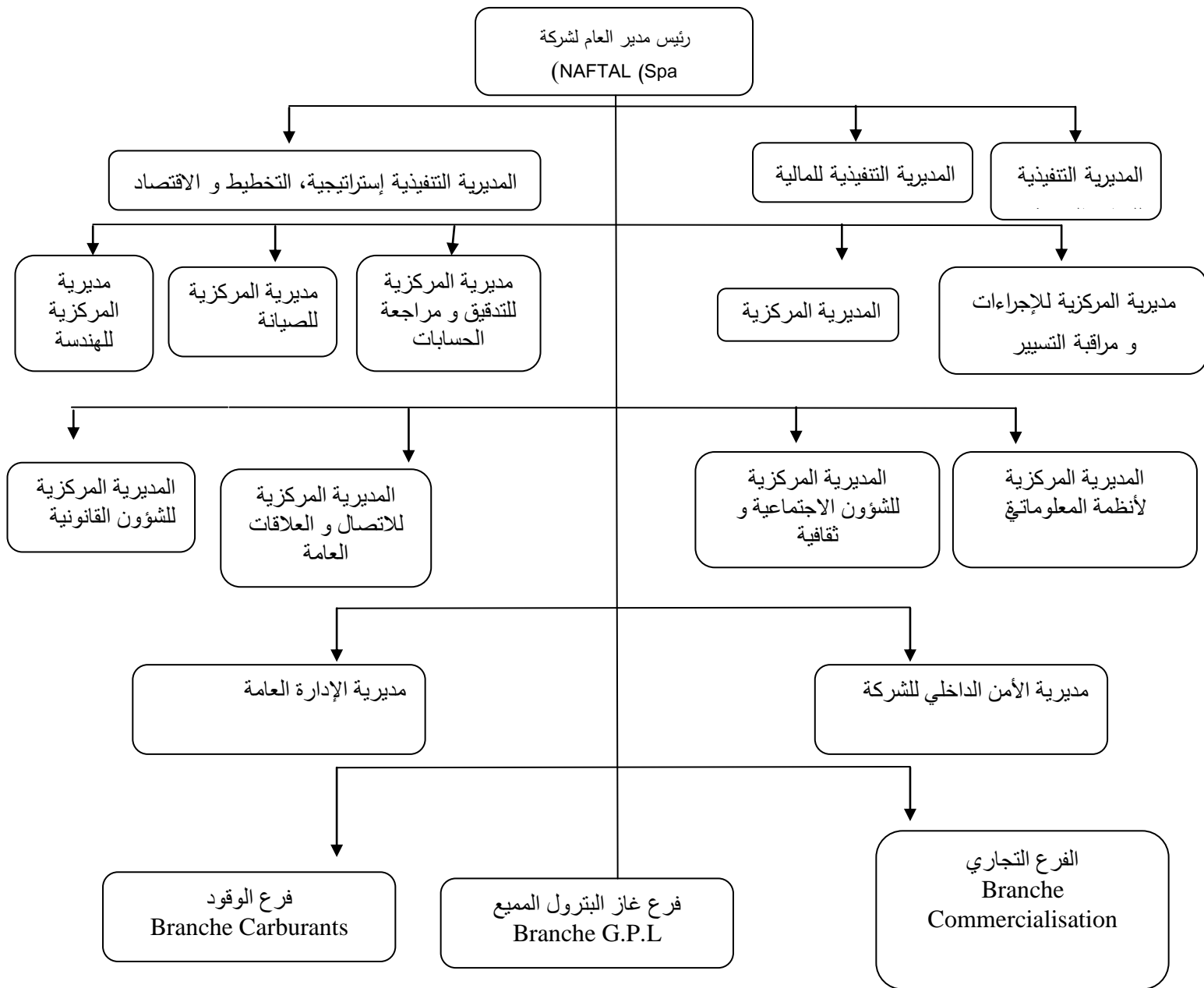
للأسف توجد عدة مشكلات وصعوبات تواجه البحث العلمي سنتعرف على أبرزها:

1. أحياناً لا يتوفر مراجع أو أي مصادر تكون لها علاقة بالبحث العلمي ويعتبر عدم وجود مراجع أو مصادر كافية للبحث العلمي.
2. من أهم المشكلات التي تواجه الباحث وتقف أمامه وفي هذه الحالة هذا يدل على أن الموضوع الذي يقوم بالبحث عنه لم يتم عمل أي دراسات سابقة عنه، وفي هذه الحالة فإنه لن يحصل على أي معلومات عن بحثه العلمي إلا من خلال مصادر ثانوية مثل الكتب أو المجلات العلمية أو تقارير قد أعدها أحد من قبله.
3. في بعض الأحيان لا يستطيع الباحث أن يصل إلى المجتمع الذي يتكلم بحثه عنه ويريد أن يعد الدراسات عليه، وذلك الأمر يعد أيضاً من المشاكل البارزة التي تواجه الباحث أثناء إعداد بحثه العلمي والباحث لا يستطيع الوصول إلى مجتمع الدراسة الخاصة ببحثه نتيجة أسباب عديدة، مثل وجود ظروف جوية تمنعه من الوصول إليهم، وأحياناً توجد حروب في هذه المناطق، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم قدرة الباحث الحصول على المعلومات التي يريدها بخصوص البحث العلمي الذي يبحث عنه.
4. أحياناً الباحث يكون ضعيف في إحصاء وتحليل البيانات التي يجمعها وتعد هذه المشكلة من المشكلات الصعبة التي تواجه الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي، لأنه في هذه الحالة لن يستطيع تحليل البيانات التي جمعها سواء من مصادر أولية أو ثانوية وسوف يحلها بشكل خاطئ وليس صحيح.
5. أحياناً الباحث يكون موجود وسط مجتمع لا يؤمن ولا يصدق بالبحث العلمي، ولا يصدق بالنتائج التي يقدمها الباحث في بحثه وهذا بدوره يؤدي إلى إحباط الباحث نتيجة شعوره بإهمال مجهوده الذي يقوم به في أبحاثه العلمية.
6. الكثير من أبناء المجتمع لا يريدون التعامل مع الباحث بل يعاملونهم معاملة سيئة للغاية والسبب في ذلك هو إنعدام الوعي .

7. إيجاد صعوبة في التواصل مع العمال المؤسسة وعدم توفير وسائل النقل والمواصلات نظراً للظروف التي طرأت على البلاد وهو فيروس كورونا covid 19
 8. عدم تعاون أصحاب الهيئات والمؤسسات مع الباحث وعدم الدقة في الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها إستمارات الاستبيان التي يقوم الباحث بتوزيعها وهذا مما يؤدي الى وجود خلل في النتائج
 9. عراقيل وصعوبات أهمها كيفية توظيف الأساليب الإحصائية في البحث العلمي.
- وهكذا نرى أنه توجد مجموعة كثيرة من المشكلات والصعوبات التي تواجه البحث العلمي التي ترتبط بالبحث العلمي الذي يقوم به الباحث، ويجب أن يكون الباحث مستعد ليتغلب عليها ويعالجها وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة .

خلاصة:

تعتبر مؤسسة نفضال المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال تسويق و توزيع المواد البترولية ، والتي كانت تتصدر السوق لوحدها وفي ظل المنافسة الشديدة والتي تعتبر بمثابة خطر وتهديد لها فلا تملك خيارات سابقا استمراريتها من خلال رفع جودة خدماتها التسويقية سوى التنشيط سعياً لمحاول الحفاظ على مكانتها و التوزيعية . فلقد تم في هذا الفصل إبراز دور التشخيص التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية عند إعداد حراك مهني في مؤسسة نفضال والذي يكاد مراحلها الهامة لإعداد هـ وان مساهمته تزداد بإتباع نماذج علمية تتسم بالشمولية الوضوح والتي تحدد لإطار العام لاستيعاب المعلومات، وبالتالي المساهمة لتحقيق الفعالية التنظيمية ، نماذج التشخيص التنظيمي عند إعداد الإستراتيجية وإسقاطها على مؤسسة وفي هذا الصدد عرض أهم محل الدراسة، لهما نموذج McKinsey 7'S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE، وذلك لأهميتهما من جهة و مساهمتهما في إعداد الإستراتيجية من جهة أخرى وذلك بتوفيرهما للمعلومات الدقيقة والمناسبة التي أضحت ضرورة من الضرورات الملحة لكونها القاعدة عد على أساسها الإستراتيجية الأساسية التي في الأخير، تم تقييم إستراتيجية مؤسسة نفضال وذلك بإبراز مجموعة من المزايا التي عليها أن تنميها وتطورها والمآخذ التي ينبغي عليها إدراكها ومعالجتها وذلك عند قيامها لتحقيق الفعالية التنظيمية وإعداد حراك مهني جيد حتى تضمن نجاحها وبالتالي إستمرارها في عالم البقاء فيه للأقوى .



الشكل (05) 'الهيكل التنظيمي لشركة نفطال'¹

¹ Naftal News. Numéro special – avril 2009

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل التطبيقي و الذي تضمن تجسيد للمفاهيم النظرية التي تعرضنا إليها في الفصلين السابقين، وهذا من خلال الوقوف على شركة نפטال هيكلها و الذي يعتبر بمثابة النشاط الأساسي و ذو أهمية بالغة في التوزيع لهذه الشركة ، و يمكن القول أن الاعتماد على هذه الأساليب يمكن من ترشيد قرارات الشركة في مجال الفعالية التنظيمية ، غير ان هناك بعض الصعوبات في تطبيق أساليب بحوث العمليات في شركة نפטال خاصة و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة أهمها الصعوبات الناتجة عن عدم توفر البيانات التحليلية للمشكلة بصورة كافية لمتخذ القرار وهذا يرجع إما لعدم كفاءة متخذ القرار نفسه في تجميع البيانات اللازمة او لقصور النظام المتبع في مؤسساتنا وعجزه عن توفير هذه البيانات ، كذلك تكمن الصعوبات في إدخال مختلف أساليب بحوث العمليات في التنظيم لذلك من الضروري تعريف الجهات المعنية من مسؤوليين ومديرين لمزايا هذه الأساليب الكمية في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات متعلقة بالحراك المهني ومع ذلك فقد بدأت تعرف العديد من المعاهد المتخصصة في الآونة الأخيرة العديد من الإجراءات الهادفة إلى تحسيس صانعي القرارات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الجزائرية بضرورة إطلاعهم على كفايات استخدام هذه الأساليب الكمية، وضرورة تنمية مهارات في تطبيقها من خلال إجراء تدريبات وتكوينات خاصة في هذا المجال ، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة لإدراك المستوى المطلوب من فعالية القرارات الإدارية.

العلم

- 1 - مجالات وحدود الدراسة
- 2 - منهج الدراسة
- 3 - أدوات جمع البيانات
- 4 - تحديد مجتمع الدراسة الميدانية
- 5 - عرض وتحليل البيانات الميدانية
- 6 - النتائج العامة للدراسة
- 7 - تحليل و إستنتاج جداول الفرضية الأول
- 8 - تحليل و إستنتاج جداول الفرضية الثانية
- 9 - الإستنتاج العام للدراسة

1 - مجالات وحدود الدراسة :

تشمل الدراسة على المجالات والحدود التالية :

أ - المجال المكاني : ويقصد به المكان الذي يتم فيه إجراء البحث فيه ، وقد تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة في مؤسسة نפטال و تعتبر فرع نפטال الواقع في مدينة الاغواط عينة من الوحدات التابعة لمؤسسة نפטال و نشاط هذه المقاطعة يتمثل أساسا في تسويق وتوزيع أربع منتجات بترولية ، ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلكين النهائيين أو الصناعيين ، هذا ما جعلنا نقوم باختيارها لتكون هي المؤسسة التي نقوم بدراسة الفعالية التنظيمية و الحراك المهني ، و من أجل ذلك سنستعرض في هذا الفصل تقديم عام لشركة نפטال.

ب - المجال البشري : ونقصد به مجتمع الدراسة وهو المجتمع الأصلي الذي يستهدفه الباحث في

الدراسة ودراستنا هذه تتمثل من 50 عمال منهم ذكور وإناث ويتراوح أعمارهم ما بين 35 - إلى 65 سنة

ج - المجال الزمني : ويقصد به المجال الزمني للدراسة ولقد إمتدت دراستنا النظرية من شهر جانفي 2020م إلى أواخر شهر افريل 2020م . اما الدراسة الميدانية نظرا لظروف التي واكبتنا من تفشي وباء كورونا COVID -19 الذي إمتد من مارس الى غاية يومنا هذا ، فقمنا بتصوير لدراسة الميدانية فقط .

2 - منهج الدراسة :

يعرف المنهج على أنه: "مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى النتيجة"¹. وقد إعتدنا في دراستنا هذه على " المنهج الوصفي التحليلي " الذي يعرف على : " أنه البحث الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف و الممارسات أو التعرف على ما يفعله الآخريين في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية " .²

حيث إستخدمنا المنهج بشقيه الوصفي والتحليلي " فالوصفي " يقوم على وصف الظاهرة الإجتماعية بإستعمال الكلمات والرموز الرقمية ، و " التحليلي " يقوم الباحث فيه بجمع المعطيات المتعلقة بالظاهرة ويحللها ويفسرها بموضوعية من أجل الخروج بتعميمات حولها .³

وقد تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لموضوع دراستنا فهو يدفع بنا إلى محاولة وصف هذه الظاهرة المتعلقة بمواقع التواصل الإجتماعي وانعكاساتها على قيم الطلبة الجامعيين ، كما يؤدي بنا إلى تحليل المعطيات و النتائج المتوصل إليها .

¹ السيد أحمد مصطفى عمر ، البحث العلمي أدواته ومنهجه ، مكتبة الفلاح ، القاهرة ، ص 166

² سالم سعيد القحطاني وآخرون ، منهج البحث في العلوم السياسية والإعلام ، ط2 ، الرياض ، 2004م ، ص 205

³ محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط1 ، القاهرة ، 2004م ، ص 158

3 - أدوات جمع البيانات :

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها وإنطلاقا من طبيعة البحث إعتدنا على أداتين من أدوات البحث العلمي وهي إستمارة الإستبيان والمقابلة بالإستمارة كأداة مساعدة إلى جانب الإستبيان .

أ - الإستبيان : ويعرف الإستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الإستقصاء و الإستفتاء ، وكلها كلمات تفيد الترجمة الواحدة لكلمة " questionnaire " أو " sondage " في اللغة الفرنسية.¹

- ويعرف الإستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والإتصال ، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يمكنها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.²

- ويعرف بأنه : " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.³

- تم عرض الإستبيان في شكله الأولي على المشرف ومجموعة من الأساتذة لديهم خبرة في ميدان البحث العلمي وبعد تحكيم الإستبيان وإعادة صياغته بناء على ملاحظات المحكمين تم وضع التعديلات الأخيرة ليتم التوزيع الفعلي للإستبيان .

حيث قسمت إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية

المحور الثاني : الفعالية التنظيمية

المحور الثالث : الحراك المهني

ب - الاستمارة بالمقابلة: تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها وتمتاز المقابلة بأنها أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعقد إلى تقديمها وخاصة في المجتمعات الأمية ، وهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأمثلة المطروحة .

وقد تم الإعتماد على الإستمارة بالمقابلة نظرا لإنتشار الجائحة التي مست الجزائر والعالم ككل والمتمثلة في وباء فيروس كورونا المستجد [كوفيد-19](#) من أجل عدم الإختلاط بين الطلبة .

¹عمار بحوش ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، 4ط ، الجزائر ، 2007م ، ص 282

²أحمد بن مرسل ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال ، 2ط ، الجزائر ، 2005م ، ص 220

³المرجع نفسه ، ص 282

4 - تحديد مجتمع الدراسة والعينة :

أ - **مجتمع البحث** : إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات .
مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي ¹ .
حيث يعتبر مجتمع الدراسة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ، وهنا يتمثل في عمال مؤسسة نفطال فرع الأغواط تتراوح اعمارهم بين 35 - 65 سنة .

ب - **عينة الدراسة** :

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتنوع مفرداته إضافة إلى توفير الجهد والوقت فقد لجأنا إلى تحديد عينة تعرف هذه الأخيرة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليه الدراسة ، فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ² .
وبما أن دراستنا تقتصر على الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني تم الإعتماد على العينة القصدية . ونقصد بالعينة القصدية هي التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ، علما أننا نعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ³ .

وتعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة الغرضية أو العينة العمدية أو العينة النمطية . وهي أسماء تشيد كلها إلى العينة التي قام الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا بإقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الكبيرة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة ⁴ .

تحليل الموارد البشرية لمؤسسة نفطال

1. **تحليل الأفراد حسب الجنس** : تتكون الموارد البشرية لمؤسسة نفطال من 90% من الأفراد من جنس الذكور ، مقابل 10% من جنس الإناث. وهذا ما تتطلبه طبيعة الوظائف المسندة لمؤسسة نفطال ، باعتبارها مؤسسة لتسويق وتوزيع المواد البترولية. كما أن 50% من الأفراد معنيون بأشغال النقل والتفريغ و السياقة والأشغال الكبرى. أما الإناث فتسند إليها وظائف إدارية وليست وظائف عملية .

¹ مورييس أنجرس ، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، ط 2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006م ، ص 298

² رشيد زرواتي ، **مناهج البحث وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية** ، مرجع سابق ، ص 267

³ عبد الباسط محمد حسن ، **أصول البحث الإجتماعي** ، ط 1 ، مكتبة وهبة ، مصر ، 1983م ، ص 462

⁴ أحمد مرسللي ، مرجع سابق ، ص 220

2. **تحليل الأفراد حسب السن :** تمثل نسبة الأفراد الأقل من 36 سنة نسبة 12%، و 40 سنة فما فوق نسبة 60%. أما عن متوسط السن فهو يقدر بـ 43.3 سنة بالنسبة للذكور ونسبة 37.5 سنة بالنسبة للإناث. وهذا ما يبين أن مؤسسة نفضال تعتمد على فئة لها تجربة وخبرات من فئة أعمار معينة، مع إدراكنا بأهمية الفئة الشبابية. وبوعي من المديرية التنفيذية للموارد البشرية- DERH لدور تلك الفئة، برمجت مخطط إستخلاف-Plan de Relève، يمتد على مدى خمسة سنوات الذي يركز على التحفيز وعلاوات الذهاب إلى التقاعد للفئة العمرية المقبلة على التقاعد والمقعدة بـ 10000 فرد، وتوظيف جد مشروط بخصوص المستوى الأكاديمي والعنصر الأكثر شباباً.
3. **تحليل الأفراد حسب الأقدمية :** فما يقارب 24% من الأفراد ذوي خبرة أكثر من 25 سنة ونسبة 23% هم ذوي خبرة أقل من 05 سنوات. فهو ما يبين أن مؤسسة نفضال تستفيد من الأفراد ذوي خبرة عالية خاصة على مستوى الإدارة العليا المكلفة بإعداد الإستراتيجية حيث تساهم تلك الأقدمية والخبرة المكتسبة في إعداد إستراتيجية ناجحة تضمن للمؤسسة البقاء والتطور .
4. **تحليل الأفراد حسب المستوى الأكاديمي :** تمتلك نفضال ما نسبته 64% من الأفراد لا يتجاوزون المستوى الأكاديمي المتوسط، و 15% من الأفراد لهم مستوى التعليم العالي، فهذا ما يظهر معقولاً إذا تم توزيع هؤلاء الأفراد إلى الفئات السوسيو مهنية، فأكثر من 50% من الأفراد هم في فئة التنفيذ والتي لا تتطلب مستوى أكاديمي عالي. وباعتبار نفذه عد الفعلي للإستراتيجية وبالتالي فالمورد البشري الم لأهمية الدور الذي يؤديه ا، ونظرا ينبغي تنمية مهاراته بالتشغيل الفعال حتي يكتسب الخبرات والتكوين المستمر لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة و أدائها لمهامها على الوجه المطلوب وبالتالي مساهمتها في إعداد الإستراتيجية تضمن لها الإستمرار والتطور في عالم تسوده المنافسة الحادة .
- حيث قمنا في دراستنا بإختيار مجموعة من العمال بطريقة عمدية وفي دراستنا يتمثل في مفردة متكونة من 50 عامل والذين ينقسمون إلى ذكور وإناث يتراوح أعمارهم ما بين 35 - و 65 سنة . لكن مع الأسباب التي ذكرناها سابقا المتمثلة في غلق مؤسسة نفضال بسبب إنتشار وباء كورونا وعدم توفر وسائل النقل. نظرا لتفادي الإختلاط أو إمكانية إلحاق الضرر الناجم عن وباء كورونا .

5 - عرض وتحليل البيانات الميدانية :

أ - عرض البيانات الشخصية لإفراد العينة :

جدول رقم(03)يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس¹ :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
86%	43	ذكر
14%	7	أنثى
100%	50	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(01)الذي يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس ، حيث عادت أكبر نسبة من عينة الدراسة لمتغير الجنس ، جنس ذكور ب 86% فيما كانت نسبة الإناث أقل إذ بلغت نسبتهم ب 14%.

ويرجع إرتفاع نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إلى عدة عوامل من بينها توزيع إستمارة البحث على جنس الذكور أكثر من جنس الإناث وذلك لسهولة التواصل معهم خاصة خلال فترة الحجر الصحي بالإضافة إلى معرفة الذكور أكثر من الإناث

-من خلال الجدول السابق رقم (01) وفي قراءتنا الأولى الخاصة بعلاقة الجنس بطبيعة العمل ، حيث الاتجاه العام لفئتي الجنس الذكور والإناث الذي صرحوا بأن طبيعة عملهم عادة مقدرة نسبتهم ب:79%، تنصدها نسبة الذكور مقدرة ب: 86%، تلعبها نسبة الإناث مقدرة ب: 14%، ثم طُتي الاتجاه العام لنفس فئتي الجنس من الذكور والإناث الذي صرحوا بأن طبيعة عملهم صعبة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نستنتج أن طبيعة العمل تحكم فيها نوع الجنس ، حيث نجد أن الأعمال الصعبة والخطرة تمارسها نسبة كبيرة من الذكور، وهذا ما يتطلبه العمل في مؤسسة "نطال" من قوة وكفاءة وجهد كبير، عكس الإناث الذي يؤولون أعمال بسيطة متمثلة أساسا في العمل داخل الإدارة والعمل على الحواسيب الآلي فقط.

¹ اعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (04) : توزيع الأفراد حسب السن¹.

فئات السن	التكرار	النسبة
29-20	4	%9.67
39-36	15	%29.03
49-40	21	%40.32
65-50	10	%20.96
المجموع	50	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (02) أن الفئة التي تتراوح سنها ما بين 40-49 هي التي

تمثل أكبر فئة بنسبة %40,32، تليها الفئة العمرية ما بين 30-39 بنسبة %29,03، ثم تأتي فئة

69-50 بـ %20,96 فئة السن المحصورة بين 20-29 بنسبة %09,67. وأخيراً .

جدول رقم (05) : العلاقة بين المستوى التعليمي والاستفادة من الترقية.

الاستفادة من الترقية	أستفد		لم أستفد		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	%
المستوى التعليمي						
متوسط	3	%8.06	0	0	3	%8.06
ثانوي	14	%25.80	3	%4.83	15	%30.64
جامعي	33	%59.67	1	%1.63	32	%61.29
المجموع	50	%100	4	%6.45	50	%100

¹ نفس المرجع السابق ، spss

- من خلال الجدول (03) أعلاه يتضح لنا علاقة المستوى التعليمي بالاستفادة من الترقية حيث الاتجاه العام يميل إلى تأثر المستوى التعليمي على الترقية وهذا ما مثلته نسبة 93,54%، تنصدها نسبة مستوى جامعي استفادوا من الترقية بنسبة 59.67% مقابل 1.61% لم يستفيدوا الترقية، طرهما مستوى ثانوي استفادوا من الترقية هذا ما مثلته نسبة 25.80% مقابل 4.83% منهم لم يستفيدوا، في حين نجد نسبة مستوى متوسط 8.06% استفادوا من الترقية
- من خلال تحليلنا السوسولوجي يتضح لنا أن حق الاستفادة من الترقية كان لصالح جميع المستويات التعليمية لكن بنسب متفاوتة وهذا راجع إلى السوسية المتبعة والشرع في منح الترقية لجميع المستويات داخل المؤسسة

جدول رقم (06) : تؤثر ساعات العمل على تدهور قدراتي

النسبة	التكرار	العامل
10%	05	غير موافق
2%	01	محايد
58%	29	موافق
30%	15	موافق بشدة
100%	50	المجموع

جدول رقم (06) يوضح مدى تأثير ساعات العمل الطويلة على قدرات العامل .

تصاعديا : نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن أكبر فئة للعمال الموافقين على مدى تأثير ساعات العمل على قدراتهم حيث تمثل نسبتهم 58% ، وأما الفئة الأقل للعمال غير موافق حيث يرو أن ساعات العمل لم تؤثر فيه سلبا وتمثل نسبتهم 10% أما فيما يخص التحليل الإحصائي من خلال ماتم تسجيله من معطيات سابقة نستنتج أن ساعات العمل الاجبارية تؤثر على قدراتهم وبها فإنه يؤثر سلبا على المؤسسة

جدول رقم (07) أحب الاستمرار في عملي رغم أعباءه

العمال	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	14	28%
موافق	22	44%
موافق بشدة	14	28%
المجموع	50	100 %

جدول رقم (07) يمثل مدى إستمرارية العامل في عمله رغم أعباءه نلاحظ من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن فئة العمال الموافقة على الاستمرار في عملهم رغم أعباءه تمثل 44 % أما هناك فئة عمال متعادلة من حيث آرائهم موفقين بشدة وغير موفقين حيث تمثلت نسبتهم 28% .

فيما يخص التحليل الإحصائي من خلال ماتم سجله من معطيات سابقة نستنتج أن لم تشكل أعباء العمل في العامل ورغم هذا نرى أنه يريد في استمراره في عمله فهذا راجع لمدى حبه لعمله

الإستنتاج العام :

من خلال هذه الدراسة المقدمة حول الموضوع الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني التي قمنا بإجرائها حيث توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- إن الحراك المهني يتوقف على تحقيق الفعالية التنظيمية المعتمدة في سير المؤسسة حيث يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي فإذا تحقق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يكون هناك ناتج للحراك داخل المؤسسة لذا نرى أن الفعالية التنظيمية لها أثر كبير في المؤسسة بالنسبة للحراك المهني .

- يسعى الحراك المهني داخل المؤسسة الى تعزيز وتحسين المستوى التطويري بالمؤسسة حيث يسعى الحراك على تحريك الأفراد اجتماعيا واقتصاديا ويؤدي إلى ارتفاع الفرد في التركيب المهني وتغييره لوضعه المهني عن وضع أسرته الأصلية وصعوده أو نزوله في السلم المهني فإذا كان الحراك داخل المؤسسة إلى الأعلى قد تتغير نمط العمل إلى الأحسن وبهذا يعطي تغيير جديد داخل المؤسسة

- ختاماً لكل ما سبق يتبين لنا أن مؤسسة نفضال بالاغواط هي مؤسسة قديمة النشأة لكن مازالت تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق هذه الأخيرة ليس مرهونا بوقت معين بل هو أمر يتم بطريقة مستمرة ودائمة وهذا لا يكون إلا إذا عملت سائر المؤسسة بتكامل وتجانس معتمدين على لغة الحوار والتفاهم والمشاركة من تحقيق النجاح .

قَالَ خَا

خاتمة

إن التحولات والتغيرات السريعة الحاصلة في وقتنا الراهن جعلت من الفعالية التنظيمية نتصدر مواضيع الإهتمام من طرف قادة المنظمات نظرا لتأثيرها المباشر في تسير وبقاء المنظمات مهما كانت طبيعتها .

إن إدراك أهمية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة التغيرات السريعة في شتى المجالات والبيادين .

تقوم دراستنا حول الفعالية التنظيمية وأثرها على الحراك المهني لمؤسسة نفضال بالاغواط و ما تعتمد من برامج تعمل على تنمية المهارات وتعديل السلوكيات والاتجاهات حيث يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة عالية على نقل المعارف و المعلومات ومراعاة الفروق الفردية للموظفين والإنصاف .

وفي الأخير يمكن القول أنه من الصعب تحقيق فعالية تنظيمية بطريقة صحيحة وملائمة إذا لم توجد قيادة إدارية فعالة تستطيع أن توفق بين الموظفين وتسيرهم بطريقة تتسم بنوع من الليونة قائمة على الثقة حيث يجب على رب العمل يشارك في صنع القرارات مع التركيز على تطوير مهارات الموظفين وهذا مما يجعلهم يحققون الفعالية التنظيمية وإذا تحققت هذه الأخيرة تحقق الحراك المهني.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المصادر والمراجع :

1- الكتب:

1. الزيات كمال عبد الحميد. العمل وعلم الاجتماع المهني، الأسس النظرية المنهجية، القاهرة دار غريب للطباعة و النشر 2001.
2. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، 2002 .
3. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2007 .
4. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، د. د. ن، القاهرة، الآداب ، جامعة عين شمس القاهرة، 1996.
6. إدريس ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية. 1994 .
7. آرية المشرفي، راية بنت سعيد بن علي، ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني، بالمديريات العامة للتربية و التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي ، الأردن. 2014 .
8. أنس محمد و جعفر قاسم، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (العدد2) ، 2006 .
9. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، (ب ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، داخل منظمات الأعمال" ، 1996.
10. بيومي محمد أحمد، أسس علم الاجتماع، ط1 ، مصر، دار المعرفة الجامعية ، 2001.
11. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة، العامة، السعودية، 1998،
12. حجازي إسماعيل و معالم سعاد ، تيسير الموارد البشرية ، من خلال المهارات ، ط1. عمان دار أسامة للنشر و التوزيع، 2013.
13. حداد سليم ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ط 1 ، ديمون، فرسنوا، مترجم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1987.
14. خرموش، مراد رمزي ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني، رسالة ماجستير غير منشورة. في تنظيم، 2014.
15. الزيات، كمال عبد الحميد، العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية المنهجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر ، 2001 .

16. سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2004 .
17. السيد، سميرة أحمد ، مصطلحات علم الاجتماع، ط 1، مكتبة القشري ،عمان: دارالشروق للنشر والتوزيع. 1997.
18. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006.
19. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006.
20. عقيلي عمر وصفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ط 1، الأردن دار زهران للنشر و التوزيع، 2013.
21. غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير). ط1. الجزائر: دار الغرب (2003).
22. كافي يوسف مصطفى، إدارة الموارد البشرية ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2014،
23. حمور، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية ، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1987.
24. المشرفي، راية بنت سعيد بن علي ، ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية و التعليم، رسالة ماجستير، الإدارة التعليمية، جامعة نزوي، الأردن ، 2014.
25. جاة قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006.
26. ريشارد هـ. هال : المنظمات هياكلها، عملياتها ومخرجاتها ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ،مركز البحوث ،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 2001.
27. نعمة عباس خضير وآخرون ، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة ،مجلة إتحاد الجامعات العربية ، عمان الأردن ، العدد 31 يناير 1996.
28. محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج ، دار المعارف الجامعية ، مصر 1986.
29. زين العابدين درويش ، علم النفس الاجتماعي ،أسسه وتطبيقاته ، درا الفكر العربي، القاهرة، 1999.

30. بوسنة محمود ، تصورات مدراء المؤسسات الاقتصادية للفعالية التنظيمية ، جامعة الجزائر ، سبتمبر 2001 .
31. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي. نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001 .32

أ بالغة الأجنبية:

- A. Charron. (j.1), Organisation et gestion de l'entreprise, édition, dunod, Paris, 2001.
- B. BHenri (A) et Autres, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition seuile, Paris, 1996
- C. Lesnard.(C), Organisation et gestion d'entreprise, édition dunod, Paris, 1994
- D. 1 1Probst. (J.B). Gibert, Mercier. (J.Y), Organisation & Management "Guider le développement de l'entreprise, édition organisation, 1997.
- E. Desreumaux.)A(, Introduction à la gestion des entreprises, édition Armand Colin, Paris, 1992.
- F. Daniel pernin: la gestion des cadres. Acteurs de leur carrière, édition hommes et techniques, Paris, 1985.
- G. Dimitri weiss : roussources humaines, 2edition, edition d'organisation, paris2003.
- H. Dubin. r : human relation, Anglo wood prentiee- holl, 1974.
- I. Dugue mac earthy: la conduite du personnel, 2em édition, dunod, paris,1966.
- J. association pour le développement de la sociologie du travail , **sociologie du travail** , éditions du seuil ,paris ,4/1968.
- K. richard duhautois et autres , **la mobilité professionnelle** , éditions la découverte , paris , 2012.
- L. richard duhautois et autres , **la mobilité professionnelle** , éditions la découverte , paris .
- M. Barrette J. & Durivage A. : "L'impact des divers modes de résolution des conflits sur l'efficacité organisationnelle dans une organisation", in: Les actes du 2econgrès de l'AGRH – Paris 14-15 novembre 1991, pp.439-444.

2. المجلات:

- 1- الملحم إبراهيم علي: «التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي. الأسس، المبادئ والأهداف، دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، يوليو، القاهرة، 2000.
 - 2- العايب رابح: «مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات»، مجلة العلوم الإنسانية، مديرية النشر والتنشيط العلمي، قسنطينة، عدد 22/12/2004.
 - 4- عمار حسين حسن: «الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية»، مجلة الإدارة العامة، السعودية، عدد 12، 2003.
 - 5- نعيمة عباس خضير و آخرون: «الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة»، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد 31 يناير، 1996.
- 3- الرسائل الجامعية:
- 1- أحمد زردومي: ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم الإجتماع الصناعي، قسنطينة، 1993- 1994.
 - 2- الطاهر بوباية: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2
 - 3- خسيمة أحمد الصيد ، الترقية و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل الماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006-2007
 - 4- الماحي عبد النور ، الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ، 2014/2015