



جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الموضوع

المعوقات التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديريةية الخدمات الجامعية بالوادي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف الأستاذ:

شوقي مرابط

من اعداد الطالبة:

ربيعة حجاجي

الموسم الجامعي: 2022/2021

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق.

نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله العظيم وسلطانه الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه، والذي نرجو أن نكون في المستوى، ولقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم..."

ولأن هذه الكلمات هي كل ما أملكه إزاء من غمرني بالجميل في خضم إنجاز هذه الدراسة لما بذله معنا من جهود ولم يبخل علينا بالنصح والتوجيه

يسعدني أن أرفع عاليًا مقامات الشكر والتقدير للأستاذ

"شوقي مرابط"

وأنتقدم بالشكر إلى صديقتي وأختي التي لم تتجبها أُمِّي وخصها الله بروح الوفاء والعطاء والتي كانت عون لي في كل المصاعب التي واجهتني طيلة مساري الدراسي وخاصة في دراستي هذه

"شميسة بن الصديق"

كم أتقدم بالشكر إلى جميع عمال وموظفي مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي خاصة رئيس قسم الموارد البشرية الذي تعاون معي ومساعدته لي من أجل إنجاز العمل الذي يخدم دراستي.

ربيعة حجاجي

إهداء

الحمد لله حمداً كبيراً يليق بجلاله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

إلى من قال تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقال ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى رمز الوفاء والعطاء إلى نبع العنان الذي لا ينفذ إلى التي جعلت يوم نجاحي يوماً لنجاحها إلى من كانت الأم والأب وسهرت الليالي وربت إلى الغالية نبض الحياة أمي "خديجة" أطال الله في عمرها وأمدها بالصحة والعافية.

إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء إلى إخوتي وسندي في الحياة "حمزة، رشاد، إكرام، مباركة (إيناس)

إلى كتائب بيتنا وأبناء أخي حمزة: محمد، مريم، انتصار، عبد الرحمن، هشام" حفظهم الله ورعاهم وجعل النجاح طريقهم.

إلى أختي التي لم تنجبها أمي إلى من تحلو بالإخاء تمتاز بالوفاء والعطاء أختي وصديقتي "شيمسة بن الصديق".

إلى من كان عوناً لي وموجهاً الأستاذ المشرف "الدكتور شوقي مرابط".

إلى كل من ساندني وكان سبباً في نجاحي وتوفيقي.



رواية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المعوقات التنظيمية بالفعالية التنظيمية للمؤسسة لدى مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، ولتحقق هذا الهدف تم التطرق إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات التي عالجتها في ضوء كل من أبعاد المعوقات التنظيمية المتمثلة في المعوقات الإدارية، والمادية، والفيزيائية، الاجتماعية، وفي هذا الصدد طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين المعوقات التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

وتفرعت عنه التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الإدارية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات المادية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الفيزيائية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الاجتماعية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهاته الدراسة، وشملت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل أي ما يعادل 6% من موظفي مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، كما تم الاعتماد على أدوات الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات.

Abstract of the study:

This study aims to identify the relationship of organization obstacles with the organizational effectiveness of the institution at the directorate of university services in the El Oued. In this regard, we asked the following main question:

What is the nature of the relationship between organizational effectiveness of the institution?

The following questions emerged from it:

- What is the nature of the relationship between administrative obstacles and organizational effectiveness of the institution?
- What is the nature of the relationship between physical obstacles and organizational effectiveness of the institution?
- What is the nature of the relationship between physical obstacles and organizational effectiveness of the institution?
- What is the nature of the relationship between social obstacles and organizational effectiveness of the institution?

The descriptive approach was relied upon because it is the most appropriate for this study. The study included a sample of 53 workers, equivalent to 6 % of the employees of the directorate of university services in the El Oued. The questionnaire and interview tools were also used to collect data.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر والعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالأجنبية
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
12	أولاً: الإشكالية
13	ثانياً: فرضيات الدراسة
13	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
14	رابعاً: أهداف الدراسة
14	خامساً: تحديد المفاهيم
20	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المعوقات التنظيمية	
26	تمهيد

27	أولاً: مدخل مفاهيمي للمعوقات التنظيمية
29	ثانياً: مصادر المعوقات التنظيمية
30	ثالثاً: آثار المعوقات التنظيمية
31	رابعاً: أساليب مواجهة المعوقات التنظيمية
35	خامساً: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية
40	خلاصة
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
41	تمهيد
42	أولاً: تعريفات حول الفعالية التنظيمية
43	ثانياً: ماهية الفعالية التنظيمية
44	1. النماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية
45	2. أهمية الفعالية التنظيمية
47	3. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
49	ثالثاً: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها
49	1. عناصر قياس الفعالية التنظيمية
50	2. خصائص الفعالية التنظيمية
51	3. المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
54	رابعاً: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الثلاث

54	1. الكفاءة
58	2. الأداء
61	3. الهيكل التنظيمي
63	خامسا: العوامل المؤثرة في الفعالة التنظيمية ومشاكل قياسها
68	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
69	تمهيد
70	أولا: منهج الدراسة
70	ثانيا: مجالات الدراسة
73	ثالثا: العينة المستخدمة في الدراسة
73	رابعا: أدوات جمع البيانات
76	خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج	
78	تمهيد
79	أولا: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها
96	ثانيا: الإجابة عن تساؤلات الدراسة
99	ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجداول
45	النموذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية	01
56	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة	02
79	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	03
79	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	04
80	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي	05
80	توزيع المبحوثين حسب متغير عدد سنوات العمل	06
81	توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الوظيفية	07
82	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	08
82	توزيع المبحوثين حسب مشاوره المسؤول المباشر لهم في اتخاذ القرارات تخص عملهم	09
83	توزيع المبحوثين حسب ممارسة مسؤولهم المباشر ضغوط عليهم	10
83	توزيع المبحوثين حسب توفير الإدارة دورات تكوينية لهم	11
84	توزيع المبحوثين حسب تفويض مسؤولهم بعض المهام لهم	12
84	توزيع المبحوثين حسب توفر في مكان العمل على أجهزة التبريد والتدفئة	13

85	توزيع المبحوثين حسب رأيهم أن كانت الضوضاء تزعجهم داخل مكان العمل	14
85	توزيع المبحوثين حسب إن كانت الإضاءة كافية ليقومون بعملهم على أحسن وجه	15
86	توزيع المبحوثين حسب توفير لهم المؤسسة نظام الأمن والسلامة المهنية	16
86	توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة كل الأجهزة التي يحتاجها العامل في عمله	17
87	توزيع المبحوثين حسب إن كان الأجر الممنوح لهم يتناسب مع مجهودهم في العمل	18
87	توزيع المبحوثين حسب رأيهم إن أن للحوافز المادية علاقة بأدائهم في العمل	19
88	توزيع المبحوثين حسب إن كان الأجر الذي يتقاضوه يغطي حاجاتهم	20
89	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في إن كان إبلاغهم بالتعليمات والمهام الموكلة لهم عن طريق الإعلانات	21
89	توزيع المبحوثين حسب رأيهم إن كانت علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة	22
90	توزيع المبحوثين حسب لجوئهم لزملائهم في العمل عندما تواجههم مشاكل خاصة	23
90	توزيع المبحوثين حسب رأيهم إن كان مسؤولهم في العمل يميز بين العمال	24
91	توزيع المبحوثين حسب إن كانت المؤسسة توفر لهم كل التأمينات الاجتماعية	25
91	توزيع المبحوثين حسب توفير مؤسستهم خدمات اجتماعية في مناسبات ما	26
92	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في تحقيق المؤسسة أهدافها بفعاليتها التنظيمية	27
92	توزيع المبحوثين حسب رأيهم فأنهم يرون أنفسهم عنصرا مهما ف تحقيق الأهداف	28
93	توزيع المبحوثين حسب إن كانوا يشاركون الإدارة في وضع الخطط	29
93	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أن الإدارة أو المؤسسة تصل إلى تنفيذ خططها في	30

	الوقت المحدد	
94	توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة برامج التنمية والتدريب للعاملين	31
94	توزيع المبحوثين حسب إن كانوا يساهمون في تعديل الخطط في ضوء إمكانياتهم المتاحة	32
95	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في المعوقات التي تقلل من فعاليتهم في العمل	33

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
61	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
72	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بالوادي	02

مقدمة:

تعد المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، حيث تعتبر قديمة قدم الإنسان ذاته، كون أن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره وبشكل الانتماء ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، وتعد ظاهرة انتشار المؤسسات والمنظمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية، كما أنها لا تخلو من مشاكل قد تقع فيها والتي تحد من سيرها الحسن باعتبار أن المؤسسة تقوم على جملة من التنظيمات والاستراتيجيات التي تعمل على تنظيمها وتسييرها، ومنه فإن المؤسسة معرضة في الكثير من الأحيان إلى جملة من المعوقات التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية وتمثل تلك المعوقات عقبات توضع على الطريق وقد تحدث نتيجة لهذا الصدام نتائج سلبية تمنع تحقيق الأهداف وفعالية المؤسسة التنظيمية لذا فإن المؤسسة تحتاج إلى أسلوب رشيد في التعرف على تلك المعوقات ومحاولة التخفيف من أثرها عن طريق البحث العلمي وتوخي الموضوعية، ففعالية أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، كونه العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العلاقة القائمة بين المعوقات التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول والتمثلة في:

الفصل الأول: المتضمن لموضوع الدراسة متكونة من طرح إشكالية الدراسة من خلال مجموعة التساؤلات ومن ثم تحديد فرضيات الدراسة ومن ثم تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، ثم تحديد بعض متغيرات الدراسة، وكذا عرض البعض من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تحت عنوان "المعوقات التنظيمية" تم عرض فيه بعض المفاهيم المتداخلة مع المعوقات التنظيمية ثم مصادرها وأثارها بالإضافة إلى أساليب مواجهة المعوقات التنظيمية من ثم إسقاط نظريات التنظيم على المعوقات التنظيمية، وفي الأخير خلاصة الفصل.

ثم **الفصل الثالث** كان خاص بـ "الفعالية التنظيمية" وتم التطرق فيه إلى تعاريف حول الفعالية التنظيمية وماهية الفعالية التنظيمية المتضمنة لنماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، وبعد ذلك تم التطرق إلى الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها التي يندرج تحتها عناصر ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية وخصائصها ومداخل الأساسية للفعالية التنظيمية، ومن ثم تم التطرق إلى الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الثلاث: الكفاءة، الأداء، الهيكل التنظيمي وكذا العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها.

أما الجانب التطبيقي في هاته الدراسة فتم تناوله في **الفصل الرابع** والمتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتعريف بمكان البحث، وذكر المنهج المستخدم في الدراسة ومجالاتها، والعينة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما في **الفصل الخامس** فتم عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

يعتبر التنظيم سمة مميزة للمجتمع الحديث الذي شهد ظروف اجتماعية وثقافية خلقت المناخ الملائم لنمو التنظيمات أو المؤسسات وازدهارها، فالتنظيم المؤسسي جزء لا يتجزأ من التنظيم الاجتماعي العام ويحمل خصائصه، إذ تشهد المؤسسات بعض التطورات والتغيرات التنظيمية التي قد تعرقل سير المؤسسة، مما يجعل التطوير التنظيمي للمؤسسات بمعزل عن التنظيم الاجتماعي العام عاملاً من عوامل الاضطراب ويؤدي إلى انتشار مظاهر الخلل وضعف الفعالية في المؤسسة، فتتمثل هاته العراقيل التي تندرج تحت مسمى المعوقات التنظيمية في سوء التخطيط وسوء التنظيم وغيرها.

وعليه فإن المعوقات التنظيمية تعتبر من بين المشاكل التي تقف أمام سير وتحديات المؤسسة وتحقيق أهدافها، والتي قد تؤدي بها إلى الهشاشة وعدم قدرتها على التطور أكثر والتي نجد منها ضعف أداء الإدارة والتسيير الناتج عن محدودية الكفاءة وفي ظل لامركزية غير واضحة والقدرات الارتجالية التي لا تعتمد على التخطيط ولا على الدراسة لإمكانيات والمعطيات والمعلومات المتوفرة نتيجة التعقيدات الإدارية وانعدام المرونة وسيادة القيم الثقافية السلبية وانعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، كل هذه أدت إلى انحراف برامج التنمية داخل المؤسسة والحاجيات الحقيقية المرتبطة بها، حيث أدى هذا الوضع إلى ظهور سلسلة من الاختلالات واضطرابات من استخدام الإدارة لأغراض شخصية، الرشوة، تبديد الأموال العمومية، والفساد الإداري .

ومع كل تلك العوامل التي تعجز أي منظمة من خلالها عن تحقيق أهدافها أو السير نحو تقدم أفضل، إلا أننا نجد في المقابل أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعاليتها ومدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق تطوراتها، والتي تطرح بدورها إشكالية التسيير الفعال والكفاء لمواردها سواء كانت في قدراتها على تحقيق أهدافها الداخلية المسطرة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال مشاركة القوة

العامله في اتخاذ القرارات، تفويض المسئول المباشر بعض صلاحيته وتحقيق المؤسسة.

ونظرا لأهمية الدراسة يحكم أنها تمس التنظيمات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، فإنها جاءت لتبحث في العلاقة بين المعوقات التنظيمية وفعالية المؤسسة، ومن هنا تم حصر الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي: **ما طبيعة العلاقة بين المعوقات التنظيمية وفعالية التنظيمية للمؤسسة؟**

وانطوى تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهي على النحو التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الإدارية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات المادية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الفيزيائية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين المعوقات الاجتماعية والفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض إجابات محتملة لتساؤلات البحث وانطلاقا من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية العامة على الشكل التالي:
توجد علاقة بين المعوقات التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين المعوقات الإدارية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- توجد علاقة بين المعوقات المادية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- توجد علاقة بين المعوقات الفيزيائية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- توجد علاقة بين المعوقات الاجتماعية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

ومن أسباب اختيار الدراسة الحالية ما يلي:

- موضوع الدراسة مرتبط بالتخصص الأكاديمي.
- وقوف الباحث على المشاكل التي تعاني منها جل المؤسسات.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلهم وخاصة التي لها علاقة بالفعالية.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء المكتبة بمراجع جديدة في مجال تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- إبراز القيمة العلمية لهذا الموضوع.

إن هذه الأسباب وغيرها دفعتنا وكونت لدينا فضول علمي وإحساس قوي بأهمية هذه الظاهرة وضرورة البحث فيها وجمع قدر ممكن من المعطيات حولها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء الكتابات النظرية والميدانية حول موضوع الدراسة والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة.
- محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسيولوجي حول موضوع المعوقات التنظيمية.
- التعرف على العلاقة بين المعوقات الإدارية وفعالية المؤسسة.
- التعرف على المعوقات المادية وعلاقتها بفعالية المؤسسة.
- التعرف على المعوقات الاجتماعية والفيزيقية وعلاقتها بفعالية المؤسسة.
- التعرف على كيفية تعامل المؤسسات الجزائرية مع المعوقات التنظيمية وما هي الإجراءات المتخذة من قبلها لمحاولة التخفيف من حدتها.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد مفاهيم الدراسة الخلفية النظرية والمنهجية لتوجيه مسار البحث، كما أنه يطرح بالضرورة القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة عن المضامين التي تريد تفصيلها وحدود هذه المفاهيم وانسجامها ضمن السياق النظري والميداني للدراسة الراهنة وتتضمن هاته الدراسة المفاهيم التالية:

1- تعريف المعوقات التنظيمية:

جاء في القاموس الجديد للطالب (عاق، يعوق، أي صرفه وثبطه وأخره عنه)¹

وجاء في لسان العرب لابن منظور (...وعاقه عن الشيء يعوقه عوقا صرفه وحبسه، ومن التعريف والاعتياق وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف...تقول عاقني عن الوجه الذي أرادت عائق وعاقنتني العوائق الواحد عائقة والتعويق تثبيط الناس عن الخبر والتعوق التثبيط والتعويق التثبيط.²

أما روبرت ميرتون فيرى بأنها نتائج غير متوقعة في التنظيم.³

تعقيب: نجد أن ميرتون اعتبرها نتائج متوقعة حيث أكدنا على فكرة المعوقات الوظيفية حيث اهتم بالجانب الوظيفي وأهم الجانب التنظيمي.

كما عرفها طلعت إبراهيم هي: "عدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدث ما يطلق عليه أضرار أو المعوقات التنظيمية أو الخلل التنظيمي الذي يتمثل في التعارض بينما ينبغي أن يكون وبينها هو واقع فعلا، وقد ينتهي الأمر إلى تفكيك النظام وانهاره".⁴

تعقيب: يتضح لنا من خلال تعريفه أنه ربط المعوقات التنظيمية بالجانب الاجتماعي للفرد العامل وأهم الجانب الإداري في التزام الأفراد بواجباتهم.

وعرفها أحمد زكي بدوي بأنها كل النتائج أو العمليات التي تحد من التكيف النسق الاجتماعي أو توافقه كما يتضمن ضغطا وتوترا على المستوى البنائي فالتفرقة العنصرية تعتبر خلاا وظيفيا في مجتمع يرفع شعار الحرية والمساواة.⁵

تعقيب: ويتضح من خلال تعريف أحمد زكي بدوي أنها تضمنت الجانب الاجتماعي بتطرقه إلى فكرة تكيف النسق الاجتماعي والتفرقة العنصرية حيث اهتم بالعوائق الاجتماعية وأهم الجوانب الأخرى الإدارية والمادية وغيرها.

¹-علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، 1991، ص 1277

²-يوسف خياط، لسان العرب، معجم لغوي علمي، المجلد الثالث، ط2، الجزء الأول، دار لسان العرب، بيروت، ب س ن، ص930.

³-الحسني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعرفة، مصر، 1988، ص53

⁴-طلعت إبراهيم لطفى، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص58.

⁵-احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص120

وعرفها أحمد مصطفى خاطر: "بأنها العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي، كما أنها تعني اتجاهها سلوكيا سلبيا، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك التي يريد المخطط أن يسير وفقا لها".¹

تعقيب: من خلال تعريف أحمد مصطفى خاطر للمعوقات التنظيمية نجده قد اهتم بالجانب السلوكي للفرد وأهمل الجوانب الأخرى التي قد تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية.

التعريف الإجرائي:

هي تلك العراقيل التي تواجه العاملين داخل المؤسسة مما ينتج عليه ضعف في الأداء والفعالية، حيث تتضمن المعوقات الإدارية، المعوقات الفيزيائية والمادية والمعوقات الاجتماعية، كما تعتبر مجموعة الوظائف العكسية للتنظيم البيروقراطي المتمثل في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض في الوعي (النسق القيمي) والمستوى التعليمي، ضغوط البيئة الخارجية والداخلية والتحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية والتسيير غير العقلاني للموارد البشرية وانعدام المشاركة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرارات).

2-تعريف المعوقات الإدارية:

هي بعض من الصعوبات المختلفة التي بدورها تمنح الوصول إلى بعض الأهداف المحددة، وتأتي معظم المعوقات الإدارية من خلال سوء التنظيم وسوء التخطيط حيث تناسب ذلك بشكل طردي مع المعوقات الخاصة بالمنظمة وبين كل من عملية التوجيه والرقابة، بينما تناسب عكسيا مع كل من التخطيط والتنظيم، فإذا ما أصبح التخطيط والتنظيم بشكل أوضح وأكثر شمولاً كلما قلت المشاكل والمعوقات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل يسر وسهولة، والعكس صحيح أي أنه كلما كان التنظيم والتخطيط غير واضح ومبهم كلما كانت عواقبه وخيمة على المنظمة بشكل أكبر.²

تعقيب: من خلال هذا التعريف نجده قد حصر المعوقات الإدارية في سوء كل من التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة باعتبارهما أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة المؤسسة.

¹-خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر، 2005، ص197

²- درويش كمال الدين وحسين، موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة والعلامة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام

أساليب إدارة مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة 2004

ويمكن إجمالها في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية بالإضافة إلى غياب الإستراتيجية الواضحة.¹

تعقيب: ومن خلال هذا التعريف نجده قد ركز في تعريفه للمعوقات الإدارية على ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا وغياب الإستراتيجية الواضحة.

التعريف الإجرائي: هي تلك الصعوبات المختلفة التي تعرقل العاملين داخل المنظمة مما ينتج عنه ضعف في الأداء من خلال الاستخدام السيئ لتفويض السلطة، الرقابة، اتخاذ القرار، تسيير موارد البشرية.

3-تعريف المعوقات الفيزيائية:

هي العوامل الخارجية المؤثرة في إنتاجية العامل وكفايته المهنية وتستطيع أن تؤكد أن هذه الظروف الفيزيائية ليست وحدها العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل ولكن يتفاعل معها ويتضافر العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل.²

تعقيب: ومن خلال هذا التعريف نجد أن المعوقات الفيزيائية للتنظيم في المؤسسة اقتصر على العوامل الخارجية وأدرجت تحتها العوامل الداخلية.

ويمكن تعريفها على أنها أهم الظروف التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، والتي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، التهوية، والترية.³

تعقيب: وبالرغم من كل هذه الظروف التي تطرق لها هذا التعريف إلا أنها اقتصر على كل من الضوضاء، الحرارة والتهوية والغبار والأتربة حيث أهملت بعض الظروف التي قد تعتبر من أخطر العراقيل للعملية التنظيمية في المؤسسة التي قد تنتج عن المواد الكيماوية أو الآلات وغيرها من العوامل الأخرى.

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن مجموعة العوامل المحيطة بمكان العمل الناتجة عن المهمة أو من المواد أو من الآلات من: ضوضاء، وتهوية وغبار واهتزازات فهي عوامل يتأثر بها الإنتاج.¹

¹- فتح محمد حسن، الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، المجلة العربية، العدد 89، الرياض، 2004، ص13

² مجدي أحمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الإسكندرية، مصر، 2004، ص187

³ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011، ص79.

تعقيب: اقتصر هذا التعريف على مجموعة العراقل الناتجة كالمواد الكيماوية والآلات والضوضاء والتهوية فقط.

التعريف الإجرائي:

هي تلك الظروف المتواجدة داخل المؤسسة وتكون لها علاقة مباشرة مع العاملين داخلها والمتمثلة في (الضوضاء، الحرارة، النظافة، الإضاءة)

4-تعريف المعوقات المادية:

تعبّر عن عدم القدرة على توفير الموارد المالية والإمكانات المادية، ويرتبط تأثير هذه العوامل سلباً وإيجاباً لعوامل أخرى منها الدوافع والقدرات والضرر وف المواتية والمستوى التعليمي أو التدريبي وغيرها من الأنشطة الحياتية المختلفة التي يمكن أن تساهم في تحسين واقعهم وفي الجوانب الحياتية المختلفة فقد يؤدي إلى الشعور بعدم توفير العوامل المادية إلى مستوى الطموح وارتفاع الدافع إلى انجاز والتحصيل من أجل مستوى مادي واقتصادي مناسب كما قد يؤدي من جهة أخرى إلى الشعور بالعجز والفشل والإحباط.²

تعقيب: وارتبط هذا التعريف بالموارد المالية والإمكانات المادية الملموسة كالآلات بالإضافة إلى الجانب الاقتصادي الذي يلعب دوراً هاماً في المؤسسة.

وتعرف أيضاً على أنها تتناسب هذه الجوانب الخاصة بالعمل مع الواجبات المكلف به الشخص ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات ترتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال.³

تعقيب: واقتصر هذا التعريف أيضاً على الأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية.

كما تعرف أيضاً على أنها الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية معلومات متطورة تفيد بالعرض ومع سرعة التطور في هذه الأنظمة فقد تواجه بعض الصعوبات المالية.¹

¹ أحمد بن ديبش، ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة أحمد درارية أدرار، 2018/2017، ص17

² محمد إبراهيم كمال عودة، الصحة النفسية في ضوء علم النفس وإسلام، دار العلم، الكويت، 1984، ص175

³ على عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص70

تعقيب: بالرغم من خطورة هذه الظروف التي تضمنها هذا التعريف إلا أنها اهتمت بالجانب المالي وأهملت الجوانب المادية الملموسة الأخرى.

التعريف الإجرائي:

هي تلك النقاىص الغير متوفرة داخل المؤسسة والتي تحد من فعالية أداء العاملين وهاته النقاىص متمثلة² في الأجهزة، نظام الرقمنة، الحوافز...

5-تعريف المعوقات الاجتماعية:

هي افتراض عدم الاستقرار والثبات كما يتضمن معناه الحاجة الملحة إلى إعادة التوافق في النسق الاجتماعي أو في شخصية الإنسان من اجل الوصول إلى حالة التوازن باعتبارها الهدف من وراء ذلك.³

تعقيب: اقتصر هذا التعريف للمعوقات الاجتماعية على الحاجة إلى إعادة التوافق في النسق الاجتماعي أو في شخصية العامل لتحقيق التوازن ومنه أهمل الجوانب الأخرى كسلوكيات الفرد التي يحملها من النسق الاجتماعي إلى المنظمة.

وعرفت أيضا على أنها مجموعة العوامل التي تؤثر في المنظمة والقيادة الإدارية التي ترعى شؤونها وتدابيرها وهي عوامل مهمة وحيوية لا يمكن تجاهل تأثيراتها أو التغاضي عنها وهي كل ما يحيط بالعامل والجماعة من عادات وتقاليد وعلاقات اجتماعية وقوانين تؤثر في سلوكياتهم أثناء العمل.⁴

تعقيب: تضمن هذا التعريف مجموعة العادات والتقاليد والقوانين الاجتماعية المؤثرة على سلوك الفرد دخل العمل.

وعرفها آخرون على أنها مجموعة العراقيل التي تؤثر على الشخص العامل داخل المؤسسة والتي تتمثل في الأمية وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة وغياب الدورات التكوينية في ظل التحولات والفقير وانخفاض دخل الفرد وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه.

¹ أحمد سالم سالم، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الجيل الغربي كلية العلوم بالزنتان رسالة ماجستير قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالمالانج البانايا 2021، ص34

³ غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005، ص142.

⁴ إيمان قناوي محمد، المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الالكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من جهة نظر العاملين بالجامعة، مدرسة علم الاجتماع، كلية الدراسات الإنسانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 177، الجزء الثاني، القاهرة، مصر، ص13

تعقيب: حيث اهتم هذا التعريف ببعض العوامل الاجتماعية المعرّقة لنظام المؤسسة كالأمية وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة والدورات التكوينية وغيرها وأهملت الجوانب الأخرى والسلوكيات التي قد يحملها الفرد من المجتمع المعاش ويدخلها إلى المنظمة.

التعريف الإجرائي:

هي تلك العراقيل التي تنشأ من جماعة العمل مما ينتج عنه ضعف الفعالية والأداء لدى عمال المؤسسة وتشمل ضعف العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والمديرين والصراع بين أفراد الجماعة ونقص الدعم الاجتماعي وضعف الاتصال.

6- مفهوم الفعالية التنظيمية: صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في البيئة، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقائه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات¹.

تعقيب: بالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية إلا أنه لا يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً يمكن أن يطبق على كل التنظيمات باختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده على التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية التنظيمية.

حسب موت: تعني قدرة المنظمة على تعبئة الموارد من أجل تحقيق مخرجاتها.²

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الصالح ساكري 2008.

عنوان: " المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية".

دراسة ميدانية بولاية باتنة في ثلاث بلديات (باتنة. فسديس - عين توتة) نموذجاً.

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل سنة 2008.

استهدفت التعرف على المعوقات التنظيمية وتأثيرها على فعالية الجماعة المحلية ومنه تأثيرها على العمليات التنظيمية موضوع الدراسة، وانطلقت الدراسة من تساؤل الرئيسي مفاده:

¹ محمد الطاهر بوبايه، مرجع سابق، ص17.

² Mott, the characteristics of effective organizational. n. harper and ROW, 1972

هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية (اللامركزية الإدارية- التخطيط -تسيير الموارد البشرية -اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية؟

كما اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى معرفة أثر المعوقات التنظيمية على فعالية الجماعات المحلية (البلدية). أما عن أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة واستخدم بعض الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، وطبقت الاستمارة على العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تشبث بالإجراءات والتعقيدات الإدارية في أعمال الجماعة المحلية.
- أن عدم وجود كوادر متخصصة وانخفاض في المستوى التعليمي والخبرات لرؤساء المصالح وأعضاء الهيئة التنفيذية أدى في أغلب الأحيان إلى عدم قدرتهم على تحديد احتياجات الجماعة المحلية من الموارد المتاحة لها.
- سيادة القيم الثقافية السالبة (من المحسوبية والعشائرية والولاء الشخصي في بعض الأحيان عند التعيين في المناصب النوعية مما أثر على فعالية الأداء الوظيفي لبعض المصالح (إدارية، تقنية)
- عدم مشاركة مسؤولي المصالح بالجماعة المحلية في عملية اتخاذ القرارات ووجود انفراد بالقرار مما أدى في الكثير من الأحيان إلى اختيار البديل الأسوأ والغير نافع وانتشار بين هؤلاء المسؤولين اللامبالاة والإهمال وانعدام المبدأ.
- فعلا يؤدي التنظيم البيروقراطي بالجماعات المحلية إلى وظائف عكسية(المعوقات التنظيمية) تعمل على الحد من فعالية هذا التنظيم مما تتعكس سلبا على الأهداف التي أنشئ لأجلها والمتمثلة في أحداث تنمية محلية لتلك الأطر الجغرافية المشكلة للجماعات المحلية.

التعليق على الدراسة: من خلال هذه الدراسة نجدها اختلفت مع دراستنا في المتغير الثاني وتشابهت مع دراستنا في المتغير الأول المعوقات التنظيمية واختلفت معها في الفرضيات ونتائج الدراسة.

الدراسة الثانية: عبد الله بن سعد بن جليغم 2009:

بعنوان: " المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض " وهي دراسة ميدانية في إدارة جوازات مدينة الرياض.

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاجتماعية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض السعودية 2009 .

استهدفت التعرف على أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المعوقات التنظيمية بفاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الأفراد العاملين في إدارة جوازات مدينة الرياض؟

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي بمدخله، المدخل المسحي لاستقصاء آراء أفراد الدراسة والمدخل الوثائقي في تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية.

أما أداة الدراسة فقط استخدم الاستمارة وطبقها على جميع الأفراد العاملين في إدارة جوازات

مدينة الرياض، بحيث اتبع أسلوب الحصر الشامل، وبعد التطبيق حصل الباحث على 243 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي واعتبرها الباحث أنها عينة عشوائية الحجم .

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة و المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، واستخدم اختبار للعينات المستقلة، استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار Isd لتحديد صالح الفروق.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- غياب الحوافز المشجعة على استثمار الوقت بكفاءة .

- العلاقات الجيدة بين العاملين التي تساهم في إنسانية العمل .

- تحديث اللوائح و الأنظمة لتواكب التقنية الحديثة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير العمر .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم 50 سنة فأعلى .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض باختلاف متغير المستوى التعليمي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الجنود وأفراد الدراسة برتبة عريف السبل الممكنة للحد من المعوقات التنظيمية والعمل على تقليص أثارها السلبية لصالح أفراد الدراسة برتبة عريف.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التي تحد من فعالية إدارة الوقت في إدارة جوازات مدينة الرياض السبل الممكنة للحد من المعوقات باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.

الدراسة الثالثة: نزيهة شاوش 2016-2017:

بعنوان: المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة.

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه قسم العلوم الاجتماعية جامعة بسكرة الجزائر.

انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة؟

حيث تضمنت الفرض التالي: شكل عدم استفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية ويشكل عدم استفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة كما لعب ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات ونشاطات المرأة العاملة دور هام داخل المؤسسة.

كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى اعتمادها على العينة العشوائية، وكانت أهم نتائجها كالتالي:

من خلال عدم إسناد مناصب المسؤولية للمرأة العاملة يمكن استفادتها من فرص تفويض السلطة ويرجع سبب حرمان المرأة العاملة من فرص الترقية إلى ضعف تقييم المسؤولين لعملها.

تعليق على الدراسة: من خلال هذه الدراسة نفهم أنها ركزت على دراسة المعوقات التنظيمية للمرأة العاملة في بيئة العمل على عكس دراستنا التي ركزت على المعوقات التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

للمؤسسة، إلا أنها تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول المعوقات التنظيمية كما تشابهت معها في المنهج المستخدم المنهج الوصفي.

الدراسة الرابعة: دراسة أجراها "السيد الحسيني" دراسة إمبريقية على تنظيمين صناعيين مصريين ويهدف من هذه الدراسة إلى ثلاث أهداف هي:

الأولى: التعرف على كفاءة المنظور الخاص الذي طوره ف دراسة تنظيمين صناعيين مصريين يختلفان فيما يعتقد على التنظيمات الغربية في الكثير من الوجوه بحكم وجودهما في مجتمع نامي يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وإيديولوجية تختلف عن تلك الظروف التي تعيش في ظلها المجتمعات الغربية.

الهدف الثاني: الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه فهو اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية التي تحكم ديناميتهم وفعاليتهم كما تمارس وجودها بالفعل كما تبدو ف تعقيدها الواقعي.

أما الهدف الثالث الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه هو وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما، وفي حدود هذا الهدف قدم وصفا دقيقا حاول فيه ربط الخصائص التنظيمية للعمليات الاجتماعية، مع محاولة ربط الكفاية والفعالية بالتنظيم ومعوقاته، تلك المعوقات التي لا تنفصل بأي حال عن السمات الثقافية المميزة للتنظيم وأنساق المكانة التي يقوم عليها، ولعل ذلك كله يستطيع أن يمنح هذا الوصف عمقا وشمولا في آن واحد، وقد توصل في دراسته هذه إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:

- إن دراسة وعي الأفراد بالأهداف لا يكشف لنا فقط عن مدى تحقيق التنظيم لمثاليته ولكنه يكشف أيضا وف نفس الوقت عن ديناميته التي تشترك في إحداثها طبقات اجتماعية متباينة ومستويات رئاسية مختلفة.
- إن في التنظيم القديم هناك جماعات متباينة لكل منها أهداف خاصة تكافح من أجل تحقيقها عن طريق مقاومة الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تدعيم أوضاعها من خلال تبن إستراتيجية غير واضحة إلى حد ما.
- إن الواقع التنظيمي يشير إلى أن توجيه الأفراد نحو الأهداف التنظيمية لا يحدث على النحو المتوقع فكثيرا ما تظهر أهداف فرعية تشغلهم وتبعدهم عن الأهداف التنظيمية.

- وجود تضخم لحجم العاملين ف أقسامهم وهذا حسب ما توصل إليه، ليس نابع عن اعتبارات تنظيمية بقدر ما هو نابع من اعتبارات سياسية.
- تفشي التعقيدات المكتبية والإجراءات الإدارية الغير مرنة حيث وجدت مجالاً للنمو في الأقسام الإدارية ذات الحجم الكبير.

الدراسة الخامسة: التي أجراها "فيليب سيزنك" قصد تطوير نظريته وأفكاره النظرية، حيث أجرى دراسة إمبريقية على منظمة التنس فالي Tennessee valey authority وهي إحدى المنظمات الأمريكية التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القوية وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل تنظيم الري وتدعيم القوة الكهربائية وتوزيع المخصصات المالية وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي، غير أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم مما أدى في النهاية إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطاً من شأنها تعديل من أهداف التنظيم.

وهذا وقد اهتم " سيزنك" ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية فأوضح النتائج المرتبة عن تراكم هذه المعوقات وكشف عن وجود ميكانيزمين استخدمتهما منظمة التنس فالي فلقد لجأت المنظمة إلى استقطاب البارزين من الأعضاء في المجتمع المحلي وأشركته في إدارة التنظيم، بحيث جعلت مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلي على سياسة المنظمة ونشاطاتها، ثم لجأت المنظمة بعد ذلك إلى نشر إيديولوجية خاصة بها، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته، ويرى " سيزنك " أن هناك حاجات مختلفة للأنساق من بينها الحاجة إلى مشاركة الأعضاء للتنظيم ومعاونتهم له، ثم حاول دراسة مدى إشباع التنظيم لهذه الحاجة الخاصة كما حاول " سيزنك " تفسير السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد أو بإرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد، ويؤكد " سيزنك " أنه نحل السلوك التنظيمي في ضوء استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيته له.

وقد أوضح " سيزنك " أن التنظيم قد يلجأ إلى رصد استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديداً للتنظيم، في إدارته، ولكنه كشف على أن هذه الإستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم وقصد هنا قد يتعارض ورغبات الجماعات مع القواعد واللوائح القانونية مما يخلق بعض المشكلات.

بعد هذا العرض الوجيز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعوقات كل حسب الزاوية التي أثارته اهتمام كل باحث وحسب الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومنها الفروض التي يريد اختبارها بالنفي أو التأكيد، ورغم اختلاف كل منهم في طريقة معالجته لهذه الظاهرة، إلا أنها قد ساعدتني في بناء التساؤل الرئيسي لموضوع دراستي وأعطتني الفرصة لمحاولة البحث والتقيب في هذه الظاهرة في تنظيم يختلف عن التنظيمات التي أجريت فيه هذه الدراسات، حيث أنها أيجرت في تنظيمات صناعية هدفها الربح، واستخدمت المنهج التاريخي، ومنها من استخدمت المنهج المقارن، ومنها من استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. أما التنظيم المراد دراسته ومعرفة تأثيرات المعوقات التنظيمية على فعاليته هو تنظيم هدفه تحقيق وأحداث تنمية محلية فعلية.

كما أفادتنا نتائج هذه الدراسات من خلال المساعدة على الوصول إلى إجابة للتساؤلات المطروحة في بحثنا هذا. كما أعطتنا الفرصة لمحاولة الكشف عن المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية العمليات التنظيمية في الجماعة المحلية، والانعكاسات السلبية لهذه المعوقات على الجماعة المحلية كتنظيم وعلى محيطها (المجتمع المحلي)، وما قد ينجم عنها من عرقلة المسارات التنموية بالإضافة إلى أنها أثارته انتباهنا لمحاولة الكشف عن معوقات تنظيمية أخرى والتي تعيق هذا النوع من التنظيمات ألا وهو الجماعات المحلي

الفصل الثاني:

المعوقات التنظيمية

تمهيد

أولاً: مدخل مفاهيمي للمعوقات التنظيمية

ثانياً: مصادر المعوقات التنظيمية

ثالثاً: آثار المعوقات التنظيمية

رابعاً: أساليب مواجهة المعوقات التنظيمية

1- إدارة الوقت

2- إدارة الأزمات

خامساً: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر المعوقات التنظيمية أحد أهم الجوانب التي تواجه العاملين مكان عملهم، فالعامل يعتبر طرف مشارك في الجانب التنظيمي في المؤسسة والمجتمع، ففي هذا الفصل الثاني من الدراسة سنتطرق فيه إلى مدخل مفاهيمي للمعوقات التنظيمية ومن ثم مصادرها، ثم إلى آثارها، وتليها أساليب مواجهة هذه المعوقات، وفي آخر هذا الفصل نتناول إسقاط نظريات التنظيم على المعوقات التنظيمية.

أولاً: مدخل مفاهيمي للمعوقات التنظيمية:

إذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق أهداف محددة، فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل، قنوات الاتصال، التخطيط، تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، بيد أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم، فهي ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية ارتباطا خاصا يعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعاليتها.

ولا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية في التنظيم دون دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ذلك لأن هذه المعوقات صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بن الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية.¹

فإذا كان النموذج الذي صاغه فبر للبيروقراطية يرتكز خاصة على الرشد المطلق، فإن ذلك قد أثار بدوره مناقشات وتساؤلات حول النتائج غير المتوقعة (المعوقات الوظيفية) التي تصاحب البيروقراطية التي تفرض إعادة النظرة في خصائص التنظيم الرشيد على نحو الذي حدده فيبر²، وقد احتلت هذه القضية جانبا كبيرا من تراث علم الاجتماع التنظيم في الآونة الأخيرة، فالتحول الواضح الذي حققه تنظيم المنظمة نحو البيروقراطية كان مرتبطا بكثير من المعوقات والقيود المفروضة على كفاءة وفعالية هذا التنظيم من ناحية، وبمظاهر تخالف التنبؤات أو التوقعات التي تضمنها النموذج المثالي للبيروقراطية من ناحية أخرى.

ولقد اتفق "هوبر سيمون" مع "روبيرت ميرتون" في رفض النمط التقليدي في وضع القواعد المنظمة للسلوك الإداري وفي كل التنظيم، حسب رأيهم أن فيبر قد أهمل محتويات الاجتماعية وليس التنظيم شيئا جامدا، نسقا ثابتا على ما توهم " فيبر" في تصوراته العسكرية التي تأثر بها بحكم عمله وممارسته لوظيفته في تنظيم الجيش الألماني، ذي التقاليد الروسية الصارمة.³

بمعنى أنه اكتشف ما فيه في قصور أو ضمور، ونظرا لصرامته وبخاصة حين تهبط القواعد الرسمية التي تتصف دائما منذ عمر فيبر وما بعده، بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود، مما يعوق وظيفة التنظيم

¹ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص31

² علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم النظرية التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص298-299

³ إسمايل قباري محمد، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات التنمية الاقتصادية، منشآت المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980، ص300

البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي بحسبه بالقصور والضمور، نظرا لسكونه المستمر، وانعدام الحركة فيه.

ولكن الشيء الواضح مع ذلك هو أن "فيبر" لم خضع المعوقات التنظيمية بنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية ولقد أبدى "ألفن جولدنر" وما ذهب إليه "ميرتون" ولكن بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع فكشف على أن ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية أي بين الإدارية القائمة على الخبرة الفنية، وتلك المستندة إلى النظام والانضباط حيث، أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتين في تنظيم واحد، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام واستقرار، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كثيرة.¹

أما خليل حسن محمد الشماع وحضير كاظم حمود فقد درسوا مفهوم المعوقات التنظيمية في ضوء الدور الذي تلعبه القيم الثقافية والعادات والتقاليد في المجتمع وما نجم عنه من التأثير في سلوك المنظمات إذا يرون إن البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والأعراف والتقاليد يؤثر بشكل كبير في طبيعة المنظمات والأفراد على حد سواء، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عمودا بالمتغيرات والآثار الاجتماعية وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب، ومن هنا يتضح بجلاء أن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.²

ومن خلال ما تم لخلفيات النظرية حول مفهوم المعوقات التنظيمية يمكن أن نتقدم على انه:

ذلك الكل المركب من القيم والعادات والتقاليد السالبة، وانخفاض مستويات التعليمية، وانخفاض الوعي التنظيمي والإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية وتحيز ف تطبيقها والضغوط الداخلية والخارجية (الوصاية، أصحاب النفوذ والمصالح) وطغيان المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في الأداء وتضخم حجم المصالح وانعدام المشاركة الداخلية والخارجية في تفاعلها داخل النسق التنظيمي مما تحول إلى ما دون أداء العمليات التنظيمية (التخطيط الاستراتيجي الاتصال التنظيمي، الحوافز...)

¹ - الحسين السيد، نفس المرجع السابق، ص58

² - الشماع خليل حسن، حمود حضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة الأردن، 2000، ص192

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن تحديد مصادر العلاقات فيما يلي:

ثانيا: مصادر المعوقات التنظيمية:

نستطيع حصر المعوقات التنظيمية في مصدرين (خارجية وداخلية)

1-المصادر الخارجية (البيئة الخارجية):

البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية (الوصاية) وسلطات تشريعية ووسائل الإعلام تعليمية وثقافية فالبيئة « تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها، والمنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتؤثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها، وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى ذوي المصالح والنفوذ ومالهم من تأثير على إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة تعمل لجذب أو دفع الدولة في اتجاهات تتناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى، والمعوقات التنظيمية الناجمة عن هذا الجانب ليست موضوع دراستنا هذه، حيث ستركز فقط في هذه الدراسة بالنسبة للمصادر الخارجية المتواجدة في المحيط بالمنظمة.

2-المصادر الداخلية(البيئة الداخلية):

يعتبر العنصر البشري من أهم وأخطر المعوقات داخل المنظمة، وتتبلور المعوقات التي يثيرها في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة بما تتصف به هذه الإرادة من ثقافة تنظيمية تلك التي تعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائد بين العاملين في المنظمة، وأيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك والتفاعل في انجاز المهام الموكلة لهم، وما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية، بالإضافة إلى إمكانياته التعليمية والخبرانية ومدى إمكانية موازنته بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمؤسسة، وكذلك على مدى وعيها بالاعتماد على المعايير العلمية في إعداد الخطط التنموية، وأيضا بمدى قدرته على التشبث أو المرونة في تنفيذ الإجراءات، وكل هذا ما يجعله إما قادرا على الاستجابة للتعليمات الإدارية والالتزام بها

إن شاء أو الانحراف عنها وإتباع أساليب في العمل لا تتماشى وأهداف المنظمة مما تحول دون إشباع حاجات ورغبات العامل.¹

ثالثاً: آثار المعوقات التنظيمية:

من خلال ما تم التعرض له في هذه الدراسة من دور العمليات التنظيمية ومهامها ووظائفها في النهوض بالمنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة وما يترتب من خلل وظيفي وتنظيمي في أداء هذه العمليات لوظائفها نتيجة تفاعلها الديناميكي والمستمر من معوقات تنظيمية تحول دون فعالية المنظمة، ويمكن أن نستنتج آثار المعوقات التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

- قتل روح المبادرة والإبداع والمشاركة الحقيقية في مجال خدمة المؤسسة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسة.
- تجريد القدرات والمهارات الذهنية للموظفين.²
- تحد من إمكانية التدريب على المهام والممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية.
- اللامبالاة والإهمال والبعد المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات.
- الحد من المرونة والابتكار وجعل التقليد الحرفي بالنص القانوني أمراً مطلوباً ذاتاً.
- تبرير الإمكانيات المادية للجماعات المحلية.
- تعطيل المشاريع وانحرافها عن وجهتها الحقيقية.
- تبذير أموال المشاريع وتنامي ظاهرة الرشوة والفساد الإداري وسرقة المال العام.
- نشوب الصراعات واللامبالاة والإهمال لدى العنصر البشري المكون للمؤسسة.
- زرع الاتكالية في الأداء وعدم استتباب النظام الإداري في الأجهزة الإدارية نتيجة تضخيم عدد الموظفين داخل المؤسسة.
- سوء استثمار الموارد المتاحة للمنظمة بما يخدم العمال.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص38

² - محمد كامل البطريق، منهج خدمة المجتمع (نشأته وتطوره وأساليبه وخطواته ومبادئه ومنظماته)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر،

رابعاً: أساليب مواجهة المعوقات التنظيمية داخل المؤسسة:

1- إدارة الوقت:

أ- **مفهوم إدارة الوقت:** إدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة، الشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضاً، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل المستمر.

ومن تعريفات إدارة الوقت نذكر:

- إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.

- إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تعين الإنسان على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه.¹

ترجع جذور إدارة الوقت بشكل عام إلى جهود فريدريك تايلور في محاولاته لتحقيق زيادة الإنتاج المعروفة بدراسة الحركة والزمن، حيث كانت محاولات تايلور وأتباعه تتركز على زيادة الإنتاج والأرباح.

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل المتعارف عليه حالياً:

إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر على أن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم.

في بداية الأمر إدارة الوقت التقليدية تؤكد على كيفية أداء المزيد من المهام في فترة محدودة من الوقت عن طريق تحديد المهام وأداء الكثير بالقليل، أما الآن فقد أصبح التركيز على كيفية الأشياء المناسبة بطريقة أفضل، فعند تنظيم جهودك ستجد أنك بالفعل تجد الوقت الذي تحتاج إليه.²

ب- **مضيفات الوقت:** وقد عرف ماكيزي مضيفات الوقت بأنها كل ما يضيع من تحقيق الأهداف بشكل

فعال، ويمكن حصر مضيفات الوقت في مجالات التالية:

- مجال التخطيط:

¹ -مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت مفهوم القواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص62

² -مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص63

- 1- القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.
- 2- عدم تحديد الأهداف.
- 3- التسرع وعدم الصبر.

- مجال التنظيم:

- 1- تعدد الرؤساء وعدم التنظيم الشخصي.
- 2- عدم ملائمة المعدات.
- 3- سوء نظام الملفات.
- 4- الأعمال الورقية.

- مجال التوظيف:

- 1- التغيب، التأخير.
- 2- المديرين الغير المدربين غير الأكفاء.
- 3- إشكالية الموظفين.

- مجال الاتصال:

1. الاتصالات الداخلية
2. الاجتماعات.

ت- أهمية إدارة الوقت: تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال اهتمام الباحثين ورجال الفكر الإداري إلى بلورة فلسفتهم واهتمامهم بالوقت، لدرجة أن العديد من الكتاب كتبوا حول إدارة الوقت هادفين، توضح أهمية بالنسبة للمدير استغلال كل ثانية منه على الوجه الأمثل، وتكمن أهمية إدارة الوقت في:

1- تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت.

2- تمكنه من تحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال.

3- وسيلة ناجحة للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل.¹

حيث أن العمل الإداري يشمل عدة وظائف أساسية لذا كل هذه الوظائف ترتبط بشكل وثيق بمسألة إدارة الوقت وكما أنها تساعد رجال الإدارة في إيجاد الوقت للتفكير والتخطيط وحل المشكلات.²

ث- أساليب إدارة الوقت: هناك العديد من الأساليب التي يمكن استغلالها من طرف مديري المؤسسات.

¹- محمود محمد يحيى، إدارة الوقت لدى مديرات المدارس، رسالة الماجستير، الإدارة التربوية ببريزيت، فلسطين، 2006، ص24

²- رافده عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، عمان، 2011، ص215

- **الإدارة بالأهداف:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر على درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية، وأول من نادى بهذا الأسلوب بيتردركر في كتابه الإدارة في التطبيق العام.

- **الإدارة بالثقة:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة نحو وسيلة ضبط.

- **الإدارة بالتفويض:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تفويض المرؤوسين ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار.¹

2- مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هو نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.²

أ- **تعريف إدارة الأزمات:** قد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار إذ أن هذا الموضوع يمثل الاهتمامات المشتركة بين الإداريين، علماء النفس، والاجتماع ومن الطبيعي تختلف وجهات النظر.

وتعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمة ويرى البعض أن إدارة الأزمة تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي.³

ب- مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

هناك بعض النماذج العلمية لإدارة الأزمة والحد منها نذكر أحد هذه النماذج:

- **نموذج (ستيف البريخت):** تقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية:

¹- محمود محمد يحيى، مرجع سابق، 2006، ص27

²- رافده محمود الحريري، مرجع سابق، 2011، ص27

³- راتب الجعبري، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية، رسالة ماجستير جامعة الخليل، غزة، 2011، ص24

- مرحلة ما قبل الأزمة:

ترتكز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- جمع المعلومات عن هذه الأزمة.

- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

- **مرحلة تفاقم الأزمة:** تتفاقم الأزمة في الإدارة عندما تتوفر فيها السمات الآتية:

- بطء عملية صنع القرارات والبيروقراطية.

- ضعف روح الانتماء وسيادة اللامبالاة.

- ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات.

- **مرحلة إدارة الأزمة:** ويمكن أن يطلق عليها مرحلة "احتواء الأزمة وتشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة.

- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة.

- تخصيص موارد معينة وفريق للتعامل مع الأزمة.

- مرحلة ما بعد الأزمة:

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات.

- وضع أسس جديدة وتعديل الخطة لمواجهة الأزمات القادمة.¹

¹- راتب الجعبري، نفس المرجع السابق، ص، ص26-27

ج-أساليب التعامل مع الأزمات:

الأساليب التقليدية: تتميز الأساليب التقليدية الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وهذه الأساليب هي:

- تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أوجه القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمات.

- كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة.

- تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة.

- عزل قوى صنع الأزمة: حيث يتم تصنيف قوى صنع الأزمة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة.

- إخماد الأزمة: وهي الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى.

الأساليب الغير تقليدية: وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها وتشمل:

- طريقة فرق العمل: يكون هناك أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عنصرا بشريا.

- طريقة المشاركة الديمقراطية: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا.

- طريقة المشاركة الأزمة: تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.

- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير و

واضحة وتثير إلى العديد من الاحتمالات.¹

خامسا: النظريات المفسرة للمعوقات التنظيمية:

إن النموذج الذي صاغه "فيبر" للبيروقراطية يرتكز على خاصية الرشد المطلق فإن ذلك قد أثار بدوره مناقشات وتساؤلات حول النتائج غير المتوقعة (المعوقات الوظيفية التي تصاحب البيروقراطية والتي تفرض إعادة النظر في خصائص التنظيم الرشيد على النحو الذي حدده "فيبر"²، وقد احتلت هذه القضية جانبا كبيرا من تراث علم الاجتماع التنظيمي في الآونة الأخيرة، فتحول الواضح الذي حققه تنظيم المنظمة نحو البيروقراطية كان مرتبطا بكثير من المعوقات والقيود المفروضة على كفاءة وفعالية هذا التنظيم من ناحية وبمظاهر تخالف أو التوقعات التي تضمنها النموذج المثالي للبيروقراطية من ناحية أخرى.

فلقد اتفق هيربرت مع روبيرت ميرتون في رفض النمط التقليدي في وضع القواعد المنظمة للسلوك الإداري لكل تنظيم، فلقد أهمل حسب رأيهم فيبر محتوياته الاجتماعية وليس التنظيم شيئا جامدا أو نسقا ثابتا على ما توهم فيشير ف تصوراته العسكرية التي تأثر بها بحكم عمله وممارسته لوظيفته في تنظيم جيش الألمان ذو التقاليد الصارمة³، بمعنى انه اكتشف ما فيه من قصور أو ضمور ونظرا لصرامته وخاصة حين تهبط القواعد الرسمية التي تتصف دائما منذ فيبر وما بعده بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود مما يعوق وظيفة التنظيم البيروقراطية، وهذا هو السبب الذي يتصف من أجله البناء البيروقراطي حسبه بالقصور نظرا لكونه مستتر وانعدام حركته.

أما بيرسونز فقد استبعد أو أغفل التغيير والصراع والمعوقات في التنظيمات وأكد فقط على الثبات والتكامل والتساند، حيث رأى بأن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنع أهداف التنظيم، وهذا يفرض بدوره توافر الانسجام بين قيم التنظيم وقم المجتمع الذي يوجد فيه، فالنسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يوجهها التنظيم، كما قدم بيرسونز تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم ذاهبا إلى أن هذا التكامل يحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها هذا من جهة ومن جهة أخرى في محاولته لدراسة التغيير من منظور التوازن رأى بأن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم والثاني من الداخل حينما تنشأ من داخل التنظيم ذاته، وحينما ينشأ هذان الضريان يتعين على التنظيم أن يواجههما إذا أراد

¹- راتب الجعبري، نفس المرجع السابق، ص 407

²- علي عبد الرزاق جبلي، نفس المرجع السابق، ص 268

³- إسماعيل قيار، نفس المرجع السابق، ص 303

أن يحقق أقصر درجات الفعالية، وعلى هذا الأساس إذا كان بيرسونز يرى بأن المعوقات التنظيمية شيء غير مألوف وحالة عرضية فإن "ميرتون" أكد على وجود التغيير الذي يفرض نفسه وينبثق من داخل التنظيم، كما أكد على وجود الضغوط التي تفرض على التنظيم من الخارج عن طريق تدخل الدولة أو الحكومة.¹

فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر، إذا فالنموذج المثالي كما ذهب "ميرتون" يفتقد الموازنة بين الضرورية بين الوظيفة والخلل الوظيفي تلك الموازنة التي عاقت فيبر عن ذلك، لأنه لم يلاحظ بالفعل التضارب بين هذه العناصر.²

ولكن الشيء الواضح مع ذلك هو أن "فيبر" لم يخضع المعوقات النوع من التحليل المنظم الذي قدم للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى درجات الكفاية، ولقد أبدى "جولدنر" ما ذهب إليه "ميرتون" ولكن بعد إجراء دراسة واقعية على أحد المصانع فكشف على أن ثم تناقضا كامنا في النموذج المثالي يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية أي بين الإدارة القائمة على الخبرة الفنية وتلك المستندة إلى النظام والانضباط، حيث أوضح أنه حينما تتوفر هاتان الخاصيتين في تنظيم واحد، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام واستقرار ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف يكون كبيرا.

ومعنى ذلك أن بعض خصائص النموذج المثالي قد لا تؤدي بالضرورة إلى كفاية والفعالية عندما تهبط إلى مستوى الواقع أو تقترب منه، ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة وهي جميعها عوامل تجعل من العسير إقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانيزمات إلى أقصى درجة الكفاية والفعالية، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به إلا أن "ميرتون" يرى بأن هذا الثبات يشير في نفس الوقت على الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، ويترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال والإتباع الدقيق والتوحد معها، فهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفا في حد ذاتها وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف، وبتفسير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب

¹ - إسماعيل قياسي، نفس المرجع السابق، ص 290

² - السيد حسيني، نفس المرجع السابق، ص 84

أخرى كتقدم أفضل خدمة للعميل مثلا، وبالتالي تصبح فعالية النسق ككل في حد ذاته خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخا، فأن يدافع المواطن عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها، كما أوضح "ميرتون" أنها العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ وفي نفس الوقت الذي تنطوي على نتائج وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنبؤ لأهداف التي يسعى إليها.

أما "علي عبد لرزاق جلبي" فيرى بأن المعوقات الصادرة عن استراتيجية قائمة على الضبط المطلق قد تحول الأهداف التنظيمية العامة إلى الأهداف الخاصة وهذا أمر حتميا، وبهذا تسجل الشواهد الكمية وتفتشي الأمراض البيروقراطية مثل التنفيذ الحرف للقوانين واللوائح وتضخيم إجراءات العمل وتعقد العمليات المكتبية.¹

فالتطبيق الحرف للقواعد والتقييد الشديد حرية التصرف ف تنفيذ والضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال والتعقد الواضح في العمليات المكتبية يؤدي إلى عرقلة مسار الأداء الوظيفي كما يرى أن وعي الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة وربط الأهداف الخاصة بها يتضمن أفضل ترشيد ممكن لأهدافها ها في حالة إشباع الأفراد لحاجاتهم وبالتالي تأخذ طابعا نظاميا منظما.

أما "خليل محمد الشماع" و"خضير كاظم حمود" فقد درسوا مفهوم المعوقات التنظيمية في ضوء الدور الذي تلعبه القيم والعادات والتقاليد في المجتمع وما ينجم عنه من التأثير عنه ف سلوك المنظمات إذ يرون أن البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد تؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات و الآثار الاجتماعية، فالمجتمعات النامية تنسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى أن الطابع المتميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة وكذلك تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع في المجتمع دورا مهما في التأثير على سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي وليدة الثقافة السائدة في المجتمع، كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع.²

¹ - عبد الرزاق جلبي، نفس المرجع السابق، ص378

² - خليل حسن الشماع، حمود خضير كاظم، نفس المرجع السابق، ص192

ويؤثر ذلك التكوين إذا في قراراتهم وسلوكياتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة، وهذا ما يدعو العديد من المدراء في التنظيمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلات الواحدة حيث أن القيم التي يؤمن بها الفرد أو يدين بها الولاء تشكل حصيلة حضارية وثقافية استمدها وآمن بها من خلال الحقبة التاريخية التي عاشها ف كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً، كما أن تشكيل الإطار الفكري والسلوك الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية، فالمنظمة كجزء من النظام الأكبر تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة، فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب منها ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح (الفعالية) والكفاءة المطلوبة، ومن هنا يتضح بجلاء أن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه، ومن خلال ما تم عرضه لمختلف الخلفيات النظرية حول مفهوم المعوقات التنظيمية، يمكن أن نقدم محاولة لتحديد هذا المفهوم على أنه ذلك الكل المركب من القيم والعادات والتقاليد السلبية وانخفاض المستويات التعليمية وكذلك انخفاض في الوعي التنظيمي والإجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية والتحيز في تطبيقها والضغوط الداخلية والخارجية وطغيان المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وقلة الاعتماد على المعايير العلمية في تضخيم حجم المصالح وانعدام المشاركة الداخلية في تفاعلها داخل النسق التنظيمي مما يحول إلى حد ما دون أداء العمليات التنظيمية (التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة) لوظائفها مما ينعكس سلباً على أهداف وفعالية المنظمة.¹

¹ - خليل حسن الشماع، حمود خضير كاسم، نفس المرجع السابق، ص192

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره أنه بالرغم من الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة إلا أن المؤسسة تسعى جاهدة بكل الطرق إلى توفير بيئة عمل جيدة، كما يؤدي إهمال دور المعوقات التنظيمية إلى خلل في قدرة المنظمة على مواصلة سير أعمالها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: تعريفات حول الفعالية التنظيمية

ثانياً: ماهية الفعالية التنظيمية

ثالثاً: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها

رابعاً: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية

خامساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها

خلاصة.

تمهيد:

يعد مفهوم أو متغير الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في حياة المنظمات الكبيرة والمنافسة من أجل بقاء واستمرار المنظمة.

فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، فنجد أن المفهوم معتقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهوم واحد أو مطلق مع ضبط مؤشرات وقياسها.

أولاً: تعريف حول الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الواسعة والغير المحددة كما يذكر كاميرون عام 1973 أن تعريف الفعالية التنظيمية غامض وغير واضح وكذلك لا يوجد اتفاق بين الباحثين على كيفية قياس الفعالية التنظيمية فالاختلافات في التعريفات ومناهج الفعالية التنظيمية لا ترجع فقط لاختلاف المنظمات بل أيضا إلى ما يعرف في علم الاجتماع بظاهرة التفسير من شخص لآخر وبالتالي لا يوجد قائمة محددة لتلك المؤشرات التي يتبعها كل الأشخاص.¹

والفعالية التنظيمية حيث يعرفها كل من جورج وبولس و تانينيوم سنة 1979 على أنها أي مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارده ووسائله الخاصة أن يحقق أهدافه بدون عجز في موارده ووسائله بدون وجود ضغط على أعضائه.²

ويتفق كل من كاتس وهرايش عام 1985 على أنها قدرة المنظمة على التكيف أو العلاج أو تحقيق توقعات البيئة الخارجية ويعرفها كاميرون سنة 1986 على أنها إلى أي درجة تعتبر المنظمة مفيدة ومساعدة لكل الأطراف الخارجية والداخلية في تلك المنظمة.

وقدم كانتر عام 1981 نموذجان للفعالية التنظيمية:

الأول: نموذج الصراع والمساواة حيث ركز على فكرة السيطرة التنظيمية ويشير ذلك إلى أن المنظمة الفعالة هي التي تحقق الأغراض الموضوعية من قبل الأطراف في عملية المساواة.

الثاني: هو نموذج التنظيمي حيث المنظمة الفعالة هي التي تستطيع أن توجد إجماع.

واتفاق بن صناعات السياسة والمنفذين لها وبذلك يوجد التزام مشترك نحو أهداف المنظمة.

والفعالية كما يراها موت -1972- تعني قدرة المنظمة على تعبئة الموارد من أجل تحقيق مخرجاتها³ والمنظمة الفعالة كما يعرفها لونجينيكر سنة 1983 هي التي تحقق وتصل إلى أهدافها وتكون تلك الأهداف محددة بوضوح ويشمل ذلك الأهداف الأولية والثانوية.

¹ - Cameron Kim, The effectiveness ineffectiveness research in organization behavior, v, 6, p6, 1984

² - Georgpoulos Basif and Tenenbaun Arnold, A Study of organization Editedby, Amitai Etizioion, USA, prentice-Hall Inc, 1979, p82

³ - Mott, P,E, The characteristics of effective organizational,N,y,harper and, Row, 1972, p45

من العرض السابق يتضح أن الفعالية التنظيمية لها العديد من المعان والمفاهيم المتداخلة والتي تجعل الفعالية التنظيمية عملية شائكة.

ثانيا: ماهية الفعالية التنظيمية:

تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من التعقيد والعمومية والغموض فيتوقف كل باحث للفعالية التنظيمية على المدخل الذي يستخدمه لدراسة الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل الهدف يتم تعريف الفعالية التنظيمية بدرجة تحقيق المنظمة وانجازها لأهدافها ووفقا لمدخل النظام تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على اقتناء الموارد المدخلات - أما بالنسبة لمدخل العمليات فإنه يتم تعريف الفعالية التنظيمية بأنها تلي المنظمات التي تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة وأخيرا يعرف مدخل الجمهور المتعاملين الفعالية التنظيمية بأنها درجة إشباع لحاجات جمهور المتعاملين بالمنظمة.

ومن الواضح أن كل مدخل من هذه المداخل يركز على تعريف الفعالية التنظيمية بحيث أنه يعد صحيحا من وجهة النظر تركيزه على جانب تنظيمي معين للفعالية التنظيمية كما أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تتضمنها في المداخل المختلفة للفعالية التنظيمية وهي المدخلات والمخرجات وهذا ما اقترحه كامبيرون سنة 1987 في منظور أوسع ومتكامل للفعالية التنظيمية يشتمل على الأبعاد الثلاثة ويعد مدخلا متكاملًا لدراسة الفعالية التنظيمية ويعطي فهما أعمق وتفسيرا أوضح لطبيعة الفعالية التنظيمية.

- ولقد حاول كامبيرون تحديد المداخل والمناهج الأكثر شيوعا في التعامل مع الفعالية التنظيمية.

ونجد هناك بعض التعاريف يمكن إجماعها فيما يلي:

- يعرفها برنارد على أنها تحقيق الهدف المحدد.

- عرفها ايتزيوني على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

- يعرفها حنان فرمن على أنها درجة التطابق بين الأهداف المنظمة والنتائج المتحصلة.

- يعرفها دونلي على أنها درجة التطابق بين الأهداف والموارد المتاحة.

- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور:

أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب تايلور من خلال التحليل والتخطيط والتحقق من المدخلات والمخرجات لأي نظام ولا مكان للتخميم ولتصرفات الفردية.

وكذلك ركزت الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية، وهي الأكثر في ذلك الوقت لأن المجتمع لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك الفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية وتخص بالذكر "الكفاءة الإنتاجية".¹

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن تحديد النماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية وأهمية الفعالية التنظيمية وأهم متطلباتها:

1. النماذج الأكثر شيوعاً في الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (1)

¹ - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار نهضة العربية، 1999 ص25

يوضح النماذج الأكثر شيوعا في الفعالية التنظيمية:

النماذج	التعريف المنظمة تعبر فعالة إلى الحد الذي فيه	متى يتم التطبيق والاستخدام يعتبر النموذج الأكثر تفصيلا
نموذج الأهداف	تحقق أهداف الموضوعية	تكوين الأهداف محددة بوضوح ويوقت معين وقابل للقياس ومتفق عليه
نموذج موارد النظام	عندما تحصل على الموارد اللازمة	تود علاقة بين المدخلات والأداء
نموذج العمليات الداخلية	لا يوجد ضغط داخلي مع وجود أداء داخلي سهل	توجد علاقات واضحة بين العمليات التنظيمية والأداء
نموذج العمليات الإستراتيجية	كل المجموعات الإستراتيجية تتمتع بالحد الأدنى من الرضا	تكون المجموعات لديها تأثير قوي على المنظمة ويجب الاستجابة لهذا الطلب
نموذج القيم التنافسية	يكون التأكيد على المعايير الموجودة في أربعة أبعاد في المصفوفة المختلفة لتقابل وتفاصيل الأطراف المختلفة	تكون المنظمة غير واضحة في معاييرها أو عندما تختلف المعايير باختلاف الوقت
نموذج الشرعية	تنجو المنظمة كنتيجة لدخولها واشتراكها في النشاط الشرعي لها	كون البقاء على قيد الحياة أو التدهور أو الفناء بين المنظمات هو مجال الاهتمام
نموذج الأخطاء المشتقة	لا يوجد المنظمة أخطاء أو مؤشرات لعدم الفعالية	تكون معايير الفعالية غير واضح أو الاستراتيجيات المطلوبة تكون من أجل التحسن والتطور
نموذج الأداء المرتفع	أداء المنظمة يعتبر عال ومرتفع بالمقارنة بباقي المنظمات المتشابهة	يكون من المفضل عمل مقارنة بين المنظمات المتشابهة

2. أهمية الفعالية التنظيمية للمؤسسة:

لقد بدأ الاهتمام يشيع منذ السبعينات من القرن الماضي بشكل منظم حول النواحي الإستراتيجية في الصناعة الأوروبية، وذلك تحت تأثير شركات الاستشارة المتخصصة ذات الأصول الأمريكية تماشيا مع التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الحادة.

والمشكل المطروح حاليا هو أنه على الرغم من وجود الإدارة الواضحة من لدن الإدارة العامة، فإن الأفراد الهياكل والبيانات ليسو بالضرورة متكيفين للتوجهات المحددة من طرف الإدارة (الاستراتيجيات) ما يشكل عائقا أمام الفعالية، فالعوائق والصعوبات عديدة ويمكن عرض أهمها:

_ أن التفكير في الإدارة العامة، وأحيانا مجلس الإدارة مما يجعله يواجه مقاومة داخلية شديدة على مستوى الأقسام.

_ الأفراد ونمط التسيير غير متكيفين للاستراتيجيات الجديدة مما يجعلها عرضة لمواجهة ظواهر ثقافية هامة.

_ لا يوجد ترابط وثيق بين التفكير الاستراتيجي والقرارات اليومية، فالنظرة الإستراتيجية لم تثبت في المؤسسة بالمقدار الكافي.

وللتغلب على هذه الصعوبات يجب:

- ضرورة استعمال إشكالية كيفية: من البديهي أن تكون منهجية التفكير المعتمدة مطابقة تماما للمشاكل الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما يستدعي الاهتمام باستراتيجية الوظائف (التقنية، التجارية، المالية... الخ) واستراتيجية الوسائل (المالية والبشرية) علاوة على الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة، حيث أن الإشكال المطروح يوفر نصف الحل.

كل تغير تنظيمي من الضروري التحليل المسبق والأخذ بعين الاعتبار ظواهر السلطة لحلقات السلطة والمعارضة، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

من يعرض المشروع؟

لماذا يعرض؟

هل يملك قوة إيقاف التنفيذ؟

التحالف، المواجهة المباشرة، فإذا وجدت معارضة صلبة داخل تحديد الخطط المؤسسة وجب تجنبها من خلال وضع إجراءات تفكير استراتيجي مرتكز وقائم على البحث عن الإجماع، ولهذا أشير إلى أهمية العمل الجماعي في هذا النوع من التفكير.

- كما تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فعالية التنظيمية هي ميرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره، ونموه وهي معيار الحكم على نجاحه، وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المتميزة للتنظيم كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- كما يعتبر أيضا قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمنظمة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.¹
- فالفعالية باعتبارها ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها وليس نجاحا وتفوقا في جانب واحد من جوانبها وإنما نجاحات وتفوقات المنظمات في شتى جوانبها ومجالات نشاطها في خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة.

3. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل هذا فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1.3. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي "سيرز، روبك وشركائهم" مثالا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2.3. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: "أي.بي. أم" و"ديترويت إديسون"، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

¹ - محمد الطاهر بوباية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003 / 2004، ص93ص101-105

3.3. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: "جنرال ميلز" وشركة "أنسول" للكيمويات".

4.3. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹

5.3. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوراً، تعتقد كما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحه، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلباً على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على

¹ - مايكل تي مانيسون، وجون إم إيفانسيش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان، الأهلية، 1999، ص 71

كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة،¹ فالإدارة "تبنّت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها «الإدارة بالسيطرة»، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحاليل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.

ثالثا: الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها:

1. عناصر ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

ليست الفعالية بهذا المعنى تحنو على أقل من عنصرين، بل هناك مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها، تشمل جميع المكونات، ومن بين هاته المؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية بحيث يقول جيزون أن المقياس الأخير هو عامل الوقت.

المدى القصير: تتضمن المؤشرات الممكنة وهي²:

- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج مهما كان ذلك بالكمية والنوعية التي تتطلبه البيئة، فهي تعني الفعالية للمخرجات والنتائج التي تتحقق خلال فترة زمنية محددة ومعينة.
- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدات المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من الموارد والخامات وكذلك الوقت.³
- الرضا: يعتبر مؤشر حسب عمل الذي صنفه جيزون، فمؤشر الرضا يتطلب إدراك كبير للمنظمة فهو شعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل، فهو يرجع لقبول الإنسان لوظيفته كما هي، فالعامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقات بين العامل والمنظمة.⁴

¹ مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانيسيفش، نفس المرجع السابق، ص 572

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، بدون طبعة، وكالة المطبوعات الكويت، 1998، ص 196

³ جون جاكسون، روبرت مانيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، ط 12، بدون دار نشر، السعودية، 2006، ص 136

⁴ كاي كيلر، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، ط 1، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003، ص 11

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع المتغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المنظمة.
- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطور التنظيمي.¹

2. خصائص الفعالية التنظيمية للمؤسسة:

ومن أبرز خصائص الفعالية التنظيمية للمؤسسة نجد ما يلي:

أ . **الفعالية خاصة نسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على الفعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذة هي معلومات ثم التوصل إليها عن طريق عقد المفارقة بين وضعيف أو أكثر.

كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان، لذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.²

ب . **الفعالية خاصة تراكمية³:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

ج . **التعقيد:** لها علاقة غير واضحة بين الأبعاد.

د . **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والثقافية.

هـ . **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

3. **المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية:** إن التعقد الذي صاحب موضوع الفعالية وعدم قدرة الباحثين المختصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين هما:

¹ - جون جاكسون، روبرت مانيس، نفس المرجع السابق، ص60

² - الشواف، سعيد علي، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح، الإدارة العامة، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989،

ص49

³ - علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص227

3.1. المدخل التقليدي:

أ . **مدخل النظم:** يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية لهذا المدخل (بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة)، ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعاليات المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرات المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

. القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي فيها المنظمة.

أضافت هذه الدراسات على أن هناك عوامل أخرى مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحوا إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، والاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخل متكاملًا للفعالية، لذا يمكن القول أن المؤشرات التي ينظر إليها هذا المدخل هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها.¹

ب . **مدخل العمليات الداخلية:** تضمن مدخل النظام الجديد لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركزت عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء ووجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة.

¹- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص203

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، وإن قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك قياس النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

2.3. المداخل المعاصرة:

أ. مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم: وهو من جهة كل من **جيفري بفايفير** و**جيرالد صلانيسك** أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، التي تأخذ منها موارد أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.

ويلاحظ هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما يركز على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقاً لهذا التصور تقاس الفعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل، ومن الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه **ستيفان روبينس** وهم المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)... الخ.

- **النموذج النسبي:** يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبياً لأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية.

- **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج أن المنظمة جب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.

- **نموذج العدالة الاجتماعية:** فعلى المنظمة أن تبحث عن أقل الأطراف رضا الموظفين مثلاً، ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً والهدف من هذا النموذج هو التقليل من عدم رضا

الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن الطرف راض عن علاقته بالمنظمة، أما في حالة ظهور شكوى فعلى المنظمة معالجتها أولاً.

- **النموذج التطوري:** يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بالاستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة مثلاً قد يكون المستهلكون هم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها بعد فترة معينة.¹

ب . مدخل القيم التنافسية: يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى العدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثال ووحيد لقياس الفعالية وذلك نظراً لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم، وهذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل، وضمن هذا السياق اهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل: الرضا، الكفاءة والمهارة، بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يمثل الاهتمام بالهيكل التنظيمية كإجراءات ونظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع.²

وفي هذا الصدد يمكن أن نلاحظ أربعة نماذج تعتبر من مكونات مدخل القيم التنافسية يحاول كل منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد أو أكثر وهي:

. نموذج العلاقات الإنسانية.

نموذج النظام المفتوح.

. نموذج الهدف الرشد.

. نموذج العلاقات الداخلية.

رابعاً: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد أي تنظيم أو فشله، وبقدر أهميته تحدد هذا المفهوم بقدر ما هنالك صعوبة في التفريق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى التي ترتبط بالفعالية التنظيمية، فمن المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الهيكل

¹- صالح بن نوار، نفس المرجع السابق، ص204-207-208

²- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص208-209

التنظيمي والكفاءة والأداء، وبناءا على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية كاختيار التشكيلة السلعية والسوق الملائمة، وبعبارة أخرى تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية، وعلى العكس فالكفاءة ترتبط بالمستوى الجزائي من التحليل التنظيمي، وفي هذا الصدد وبغرض إظهار الفرق بين الفعالية التنظيمية وغيرها من المفاهيم الإدارية، ومنه سنحاول تحديد العلاقة بين مفهوم الفعالية التنظيمية ومفهوم كل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي وفق العناصر التالية:

1. الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة:

لتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة لابد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالكفاءة وهي كالتالي:

1.1. تعريف الكفاءة: هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها:

- تعرف على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"¹
- كما تعرف أيضا "الحصول على ما هو أكثر نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدوده الدنيا والأرباح في الأول بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"².
- وتعرف أيضا "على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"³ وعليه فهي تشكل عنصرا من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

2.1. قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر منها:⁴

أ . المؤشرات المباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات من خلال المقارنة بين المخرجات (السلع والخدمات) والمدخلات (المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص41
² - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص6
³ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص92
⁴ - خليل محمد حسين الشماخ، نفس المرجع السابق ذكره، 2002، ص331-332

. المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

. المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

. المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب . المؤشرات غير المباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات لأسباب الآتية:

. عدم دقة البيانات المتعلقة بالمرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

. عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، وانطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:¹

- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

1.3. علاقة الكفاءة بالفعالية:

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص145

انطلاقاً من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما مع بعضهما البعض يمكن أن نميز التغيرات التالية:

- المؤسسة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو خارجية.
- الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو طبيعية.

الجدول رقم 2: مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة¹

الأفراد	المؤسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	كفاءة داخلية	تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	كفاءة خارجية تعظيم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية	تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية تعظيم الإثباع المؤسسي

ويتم قراءة هذه المصفوفة كما يلي:

- **مكونات الكفاءة الداخلية:** تماثل المفهوم العام للإنتاجية من خلال مراقبة تدفق لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعاً، وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تدنية التكاليف باعتبار التخصيص وتقسيم العمال بشكل عام، ويمكن قياسها بواسطة: إنتاج/ساعة العمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر
- **مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلّي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التمويل التوطين، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق... الخ، كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد الأولية، تكفل العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة.
- **مكونات الفعالية الداخلية:** ترتبط بإثباع رغبات وتطلعات مختلف الأفراد التي تتشكل منها المؤسسة باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، وصيانة

¹ - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المستوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص30

العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد والجماعات، والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية، ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل: محتوى المهام وشروط العمل ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، ويمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوي، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

• **مكونات الفعالية الخارجية:** ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ليس على مستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالضبط وإنما في قدرة المؤسسة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردون، مقرضون، جماعات محلية...) والمجتمع بصفة عامة، ويمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات، أما الفعالية فتهتم أكثر الجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض وقبولها وإهمال البعض الآخر، من منطلق أن كل مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكل، الأفراد، البيئة، التكنولوجيا... الخ).¹

2. الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء:

ولتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأداء لا بد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالأداء:

2-2- مفهوم الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من بين أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين خاصة في علم الاقتصاد، وقد تباينت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء، وفيما يلي ذكر بعض التعاريف الخاصة بالأداء:

- تعريف الأداء حسب (ميلار وبوميلي): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: «انعكاس الكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة قادرة على

¹ - عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع السابق، ص31

تحقيق أهدافها" نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقص ذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.¹

- كذلك يعرف الأداء على أنه: «البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد».²

- تعريف الأداء حسب "دراكر": وينظر إلى الأداء على أنه: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرار نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

2-2- أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المسفرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والتنظيمي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:³

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

¹ - عداي الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص231

² - fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2éd, 2000, p41

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009، ص219

- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،...الخ).

2-3- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة لاستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، ومن أنواع الأداء نذكر ما يلي:¹

أ . **الأداء الكلي:** وهو الذي تجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية الأرباح النمو...الخ.

ب . **الأداء الجزئي:** وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة وهو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى وظائفها.

¹ - عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول، 2001، ص89

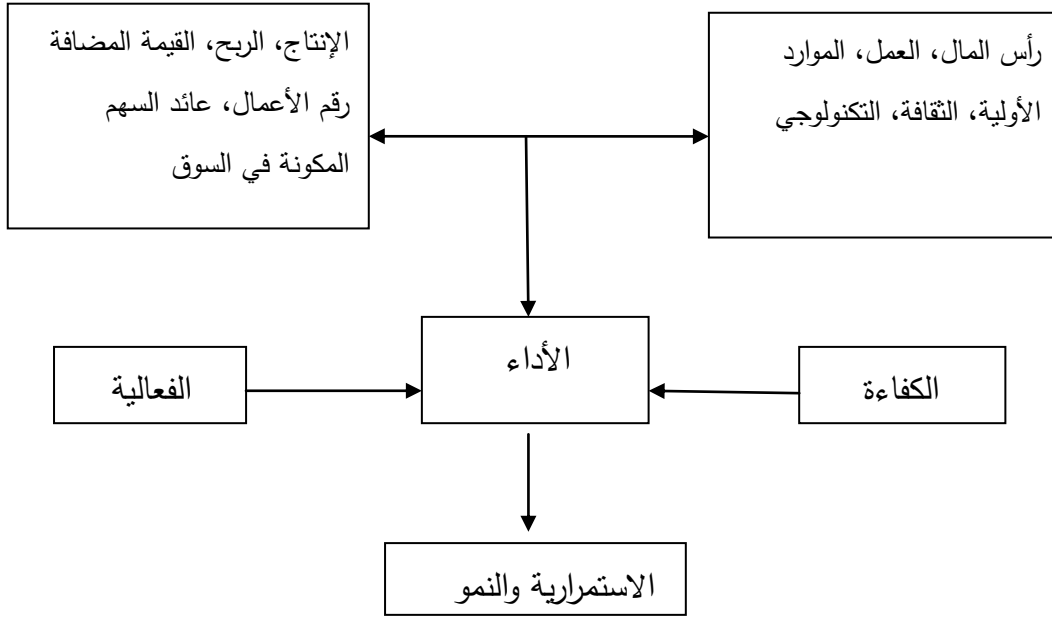
- أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اجتماعية، اقتصادية، تقنية، سياسية...الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اجتماعي، سياسي، تقني...الخ، وف إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.
- وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء الثقافي أو التقني أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافها من القبول، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإصدار امتيازات لصالحها.

2-4- علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة:

حسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهداف أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بان الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته، والذي يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية،¹ والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

¹ - عبد المالك مزهود، المرجع السابق، ص88

الشكل رقم 1. الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



3. الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، كما انه أحد الوسائل اللازمة والفعالة والتي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق أهدافها، وفي هذا الصدد سنحاول تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

1.3 مفهوم الهيكل التنظيمي:

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وفيما يلي سنقدم بعض تعاريف الهيكل التنظيمي:

عرفه ماكس فيبر: بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة".¹

أما ويس فقد عرفه على أنه "نظام ثابت من العلاقات المتنافسة، حيث يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"²

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص293

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،

3.2. مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد قام هنري ميتزبارغ بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء تتمثل فيما يلي:¹

- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذي يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.
- القمة الإستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها تمثل الموقع الذي من رؤية المنظمة ككل.
- رئيس المنظمة: يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف ويتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.
- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارية التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية.
- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة لكل الإدارات السابقة، فبالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل التنظيمي ويضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة.
- الجانب المساعد أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات إلى الإدارات الأخرى مثل: العلاقات العامة الخدمات القانونية، خدمات المطاعم... الخ، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة والمطاعم.

3.3. تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية والأداء:

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لابد وان تتسم بثلاث خصائص أساسية وهي: التوازن والمرونة والاستمرارية، وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية وأداء المنظمة نذكر ما يلي:²

¹ - بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية- دراسة الحالة المؤسسة الوطنية للدهن - رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007_2008، ص28
² - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص95-96

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص السابقة (التوازن، المرونة، الاستمرارية) من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن لها تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجيع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية للمنظمة وزيادة أدائها.
- وقد يكون للهياكل التنظيمية تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

خامسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومشاكل قياسها:

باعتبار الفعالية التنظيمية مفهوم واسع فإن هناك عوامل كثيرة تتأثر بها، وكذلك عقبات ومشاكل تواجهها

1. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

ويمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:¹

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

¹- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص236

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة الأمر 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 تفيد في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لندفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

2. مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:¹

أ . إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ويمكن إدراج هذا القصور إلى العوامل التالية:

. الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

. تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية 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 وإنما نتيجة لوضع احتكارية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص94

ب . إن اعتماد البعد الاقتصاد كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

ج . إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التواصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهم في بروز المدخل التوفيقي 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

أ . عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

ب . مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

¹ - عبد الوهاب السويسي، نفس المرجع السابق، ص 10-11

ج . مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخض لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

3 . الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس:¹

- تحديد الهدف من عملية القياس.

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

- 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؟

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

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

¹ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص134

- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

خلاصة:

وفي الأخير قد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التنظيم والتنظيم والنظرة إليه نظرة شمولية، حيث تعد الفعالية نتاج ومحصلة للجهود والأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب، حيث أن كل مؤسسة تسعى إلى جاهدة إلى جعل الموظفين يحققون لها الأداء والجيد مما قد يجعلها تحقق فعاليتها التنظيمية، إذ أن المؤسسة تحقق فعاليتها من خلال تحقيق أهدافها، حيث يعتبر العنصر البشري ذو أهمية في العملية التنظيمية، من خلال أداء العامل العالي، باعتباره المحرك الأساسي والهام في سبيل رفع من فعالية المؤسسة التنظيمية

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: العينة المستخدمة في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد:

تحدد إجراءات الدراسة المنهجية انطلاقاً من مجموعة من الدراسات وعلى الباحث يختار تلك الإجراءات بدقة حتى يستطيع الإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك سنحاول توضيحها ضمن هذا الفصل، حيث يتضمن عرضنا لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء الدراسة وهي منهج الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

أن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى منهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية والذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية ويعرف على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية، وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها".¹

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة، فطبيعة الموضوع والدقة المطلوبة في الدراسة تفرض عليه منهجا معينا، كذلك الخصائص المميزة للظاهرة المدروسة وطبيعة العلاقة التي تربط بين عناصرها ومتغيراتها، والأهداف التي يرمي الباحث لتحقيقها تعمل معا لتفرض عليه المنهج المناسب. وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا كما يعبر عنها تعبرا كينيا أو تعبيراً كمياً.

ثانياً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني: وهو المنطقة أو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا، والذي يتمثل في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي.

التعريف بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي:

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي بموجب لمرسوم الوزاري المشترك المؤرخ في 24 ديسمبر 2005، المعدل والمتمم لقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها، حيث مرت هذه الأخيرة بمرحلتين:

المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن إقامة جامعية تابعة للإقامة الجامعية ببسكرة منذ سنة 2002 إلى غاية 2005/06/30 وكانت هذه الإقامة الجامعية عبارة عن نشاط قطاعي تضم ملحقتين لإيواء الطلبة وهما:

. ملحقة الإقامة الجامعية بالنشط

¹ - فهمية بوهنتالة، " التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009، ص154.

. ملحقة الإقامة الجامعية 18 فيفري

ومطعم واحد هو المطعم الجامعي بالشهداء

المرحلة الثانية:

وفي 2005/07/01 باشرت مديرية الخدمات الجامعية عملها على مستوى ولاية الوادي، حيث ضمت الإقامة الجامعية المختلطة للموسم الجامعي 2006/2005 وفي أواخر سنة 2006 تم تسليم الإقامة الجامعية الجديدة 1000 سرير خصصت لطالبات، وفي سنة 2009 استفادة القطاع من إقامة جامعية ثالثة بنفس طاقة استيعاب الإقامة الثانية خصصت لإيواء الذكور، وفي سنة 2013 فتحت الإقامة الرابعة أبوابها للذكور والثانية أصبحت للإناث وفي سنة 2016 استفادة القطاع من إقامة خامسة قدرت ب 1000 سرير خصصت للإناث، وفي سنة 2017 فتحت الإقامة السادسة لاستقبال 2000 طالبة في حين خصصت الإقامة الخامسة للذكور. وفي سنة 2021 فتحت الإقامة السابعة أبوابها تضم 2000 سرير للطالبات. وبذلك أصبحت مديرية الخدمات الجامعية بالوادي تضم ستة إقامات مقسمة كما يلي:

1. الإقامة الجامعية حمي مسعودة 1000 سرير للإناث

2. الإقامة الجامعية سوفية بشير 1000 سرير للإناث

3. الإقامة الجامعية موساوي بشير 1000 سرير لذكور

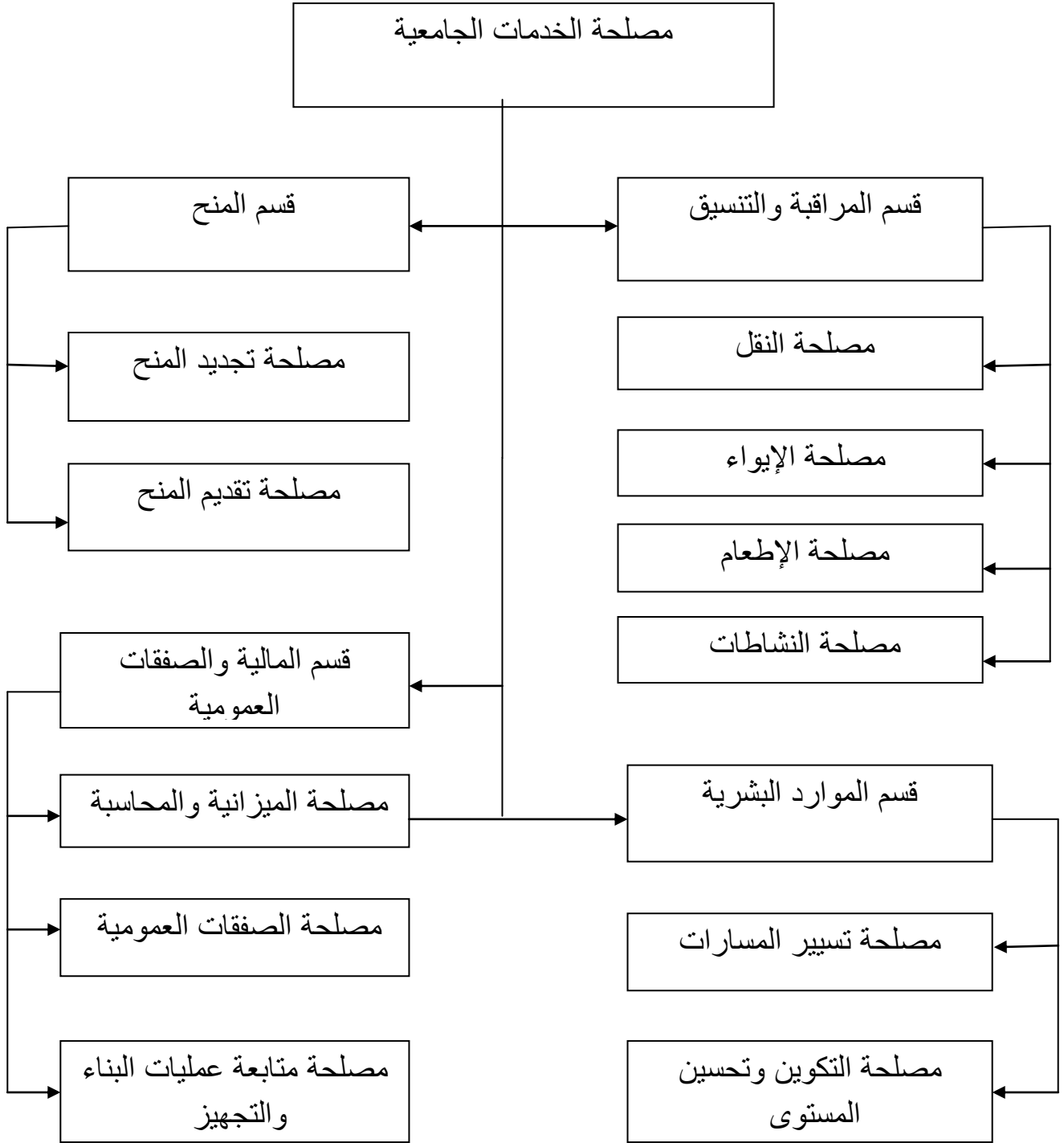
4. الإقامة الجامعية بالهادي عبد القادر 1000 سرير لذكور

5. الإقامة الجامعية سعودي بشير 2000 سرير للإناث

6. الإقامة الجامعية حدا الصالح 2000 سرير للإناث

7. الإقامة الجامعية المختلطة ليست مستغلة

الشكل 2: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2. المجال الزمني: والذي يتمثل في المدة التي يستغرقها الباحث في إجراء بحثه، فقد دامت هذه المدة

من 2022/04/20 إلى 2022/05/15

3. المجال البشري: وهو جميع عمال مديرية الخدمات الجامعية بالوادي المجل عددهم في 701 عامل.

ويتمثل تعدادهم في:

العمال الإداريين والوظيفيين: 187

العمال المتعاقدين: 514

ثالثا: عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذن هذه العينة تتوزع منها خصائص العينة بنفس النسب الواردة في المجتمع.¹

وقد اخترنا عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي تمثل مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع البحث، حيث ما يعادل تقريبا 53 عامل من مجموع 701 عامل.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن أهم هذه الأدوات التي اعتمدها هي: الاستمارة والمقابلة.

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول إن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا للبيانات، رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة.

ولقد قمنا بالملاحظة بصفة منظمة ومنهجية، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث تمكننا من ملاحظة طبيعة علاقات العمل والمعوقات التنظيمية ومدى فعالية التنظيمية للمؤسسة.

أما الملاحظة التي اعتمدنا عليها طيلة تواجدنا بالميدان فهي الملاحظة المباشرة التي مكنتنا من معرفة واقع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وذلك بملاحظة ملامح وإفرازات المعوقات التنظيمية من خلال الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها أفراد المؤسسة والمعنيون بهذه الدراسة، بالإضافة إلى

¹- فهيمه بوهنتالة، نفس المرجع السابق، ص153

ملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات وسلوكيات، لهذا فإن الملاحظة ليست أداة مرحلية في البحث وإنما استخدمناها في كل مراحل البحث، حيث لاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة ما يلي:

- أغلب العمال كانت من جنس ذكر.
- أغلب عمال المؤسسة تقريبا من الفئة العمرية بين 30 . 39 سنة.
- العلاقة بين العمال نوعا ما جيدة.
- ظهور بعض الضوضاء التي تتمثل في ضجيج آلات البناء خارج المؤسسة وصوت آلات الصيانة الداخلية.
- برغم من أن المؤسسة توفر أجهزة تبريد إلا أنها لا تتوفر فيها أجهزة التدفئة.
- نقص شبكة العمال التي تعتبر أساس في قيام العامل بواجباته وأعماله على أحسن وجه وفي الوقت المحدد.
- كما تم ملاحظة أن العامل يتم إعلامه بالتعليمات والمهام عن طريق الإعلانات.
- بالإضافة إلى أن المسؤول يقوم بمهامه بمفرده.

2- الاستثمار:

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية.¹ حيث تم توزيعها على مجموعة من عمال المؤسسة.

ولقد احتوت على 31 بند مقسم إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات العمل، الرتبة الوظيفية، الحالة العائلية).

المحور الثاني: واحتوى على المعوقات التنظيمية والمتضمنة للمعوقات الإدارية والمعوقات الفيزيائية، والمعوقات المادية والمعوقات الاجتماعية.

المحور الثالث: وتضمن الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

¹ - صبرينة ميلاط، «التكوين المهني والفعالية التنظيمية»، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص105.

3- المقابلة:

وهي عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص أو أكثر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹

واعتمدنا في دراستنا على أداة المقابلة من أجل الحصول على معلومات متعلقة بمؤسسة الدراسة، وذلك بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة حول موضوع دراستنا وكيفية سير المؤسسة أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من الفعالة التنظيمية للمؤسسة، وكان ذلك يوم 2022/04/20 على الساعة التاسعة صباحاً.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تتطلب طبيعة الفرضيات استخدام تقنيات إحصائية، يستخدمها الباحث للتحقق من فرضياته، ولقد استخدمنا تقنيات من أجل أن تحقق أهداف البحث وتحليل البيانات التي جمعها، حيث استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- اعتمدت الدراسة على الأسلوب الإحصائي في شكله البسيط للتكرارات والنسب المئوية.
- من أجل اختبار صدق الفرضيات تم استخدام معدل الارتباط بيرسون.

¹- محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص55

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحديد المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الموضوع، كما تم اختيار أدوات جمع البيانات في الدراسة والمتمثلة في أدوات الاستمارة والمقابلة والملاحظة والتعرف على مجالات الدراسة الثلاث الزماني والمكاني والبشري، مع الإشارة إلى عينة الدراسات

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات.

الخاتمة

تمهيد:

تعد مرحلة عرض وتحليل ومناقشة النتائج من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سوف نقدم في هذا الفصل نتائج الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على الموظفين للتوصل للنتائج النهائية والعامّة للدراسة وسنتناول في هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم اختبار الفرضيات، وكذلك الخروج بالاستنتاجات العامّة والخاتمة وقائمة المراجع

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	29	54.72%
أنثى	24	45.28%
المجموع	53	100%

بناءً على نتائج الجدول (03) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والذي يبلغ عددهم 53 موظفاً، حيث نجد أن أفراد العينة تقريباً متساويين حيث أن الذكور بلغت نسبتهم 54.72% وبعدهم 29 موظف، ونسبة الإناث 45.28% وبعدهم 24 موظفة، وترجع هذه النسبة إلى أن المجتمع السوفي قد أصبحت فيه المرأة متحررة نوعاً ما للخروج للعمل بعدما كانت لا يسمح لها بذلك إلا في مجال التعليم بمختلف أطواره، تجنباً للاختلاط والمشاكل الكثيرة التي تصاحب العمل الإداري، إلا أن نسبة الرجال تبقى هي النسبة الكبيرة والأكثر حضوراً.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
[20 _ 29]	09	16.98%
[30 _ 39]	34	64.16%
[40 _ 49]	10	18.86%
المجموع	53	100%

يظهر من خلال الجدول (04) أن أفراد العينة هم من الفئة العمرية (30_39) تمثل تقريباً 64.16%، تليها الفئتين العمريتين (40 . 49) بنسبة 18.86% و(20 . 29) بنسبة 16.98%، ويرجع ارتفاع نسبة

العمرية [30. 39] إلى سياسة الدولة التي تحاول إدماج الشباب داخل المؤسسات لتقليص نسبة البطالة سواء عن طريق التوظيف أو عن طريق الإدماج المهني، لأن هذه الفئة العمرية مناسبة أكثر باعتبارها عنصر فعال ونشط يساعد على العمل الجيد في المؤسسة ويساعد في ديمومة المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الدراسي
7.54%	04	ابتدائي
11.32%	06	متوسط
28.30%	15	ثانوي
52.83%	28	جامعي
100%	53	المجموع

من بيانات الجدول تبين لنا أن أعلى نسبة كانت للمستوي الجامعي بنسبة 52.83%، تليها مستوى التعليم الثانوي بنسبة 28.30% ثم التعليم المتوسط بنسبة 11.32%، ومن ثم التعليم الابتدائي بنسبة 7.54% ويرجع ارتفاع نسبة التعليم الجامعي إلى كونها الطبقة المثقفة ولها تأثير خاص على سير المؤسسة وتتوافق مع متطلبات المهام العملية للمؤسسة ولا تميل لتوظيف يد عاملة ذات مستوى علمي منخفض بسبب أن المؤسسة أساسا تابعة لقطاع التعليم العالي أي موجهة لخدمة الطلاب الجامعيين.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	عدد سنوات العمل
22.64%	12	1سنة _ 5سنوات
45.28%	24	6 سنوات _ 10 سنوات
22.64%	12	11 سنة _ 15 سنة
7.54%	4	16 سنة _ 20 سنة
1.89%	1	21سنة _ 25سنة
100%	53	المجموع

بناءً على نتائج الجدول (04) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل، يظهر أن أكبر نسبة هي 45.28% من الذين تتراوح عدد سنوات عملهم (6سنوات _10سنوات)، تليها نسبة 22.64% لكل من الذين تتراوح عدد سنوات عملهم من (11سنة_15سنة) تليها نسبة 7.54% من الذين تتراوح سنوات عملهم (16سنة_20سنة) وأن أقل نسبة هي 1.89% من الذين تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين (1سنة_5سنة)، مما يؤدي طول مدة سنوات العمل إلى زيادة الخبرة العلمية والعملية لدى الموظف داخل المؤسسة كونه يمتاز بالأقدمية في العمل تتكون لديه دراية باحتياجات وخدمات المؤسسة وكيفية سيرها.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	الرتبة الوظيفية
47.16%	25	الموظفين المرسمين
52.83%	28	المتعاقدين
100%	53	المجموع

بناءً على نتائج الجدول (07) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية، حيث أن أفراد العينة تقريبا هم من المتعاقدين إذ بلغت نسبتهم 52.83% وبعدهم 28، ونسبة الموظفين المرسمين 47.16% وبعدهم 25، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة وإلى طريقة اختيار العينة الذي تم بطريقة عشوائية، وما يمكن ملاحظته من خلال هذه النسب وهو التداخل في المهام والصلاحيات بين مختلف الأنشطة التي يختص بها كل منصب مما يصبح مع مرور الوقت عائقا تنظيميا يحد من فعالية المؤسسة وبالتالي ينعكس على أهدافها التي أنشأت لأجلها (خدمة الطالب).

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
33.97%	18	أعزب
56.60%	30	متزوج
5.67%	3	مطلق
3.78%	2	أرمل
100%	53	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة البحث من الموظفين المتزوجين وذلك بنسبة 56.60% وتليها نسبة الأفراد المبحوثين العزاب بنسبة 33.97%، وبينما نجد فئة المطلقين والأرامل هي نسبة قليلة إذ نجد المطلقين بنسبة 5.67% والأرامل بنسبة 3.78%، ويرجع ارتفاع نسبة الموظفين المتزوجين إلى كون الموظفين لديهم أسر وبالتالي لا بد من وظيفة يعولون بها أسرهم خاصة مع زيادة متطلبات الحياة، فالموظف يكون مستقر نفسياً بوجود أسرته باعتبار الزواج عامل من عوامل الاستقرار الاجتماعي، وينعكس هذا الاستقرار على مردودية الموظف وأدائه في المؤسسة، والموظفين المتزوجين تكون سلوكياتهم أكثر عقلانية باعتبارهم مسؤولين عن أسرة كاملة فنجدهم أكثر التزاماً بالقوانين الداخلية للمؤسسة من الموظفين العزاب الذي نقل التزاماتهم العائلية.

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كان مسؤولهم المباشر يشاورهم في اتخاذ قرارات تخص عملهم.

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
24.52%	13	نعم
75.48%	40	لا
100%	53	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن مسؤولهم المباشر لا يشاورهم في اتخاذ قرارات تخص عملهم وذلك بنسبة 75.38% من المبحوثين الذين أجابوا بـ لا، والقليل منهم من أجاب بـ نعم بنسبة 23.52%، ويرجع ذلك إلى أن المسؤول يطبق سلطته على الموظفين وعدم إشراكهم في القرارات التي تخص عملهم مما قد يشعر الموظف بأنه محاط ببعض الضغوطات التي لا تسمح له بإبداء رأيه فيما يخص قرارات التي تخص عمله.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب ممارسة المسؤول المباشر ضغوط على عمال المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	66.03%
لا	18	33.97%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 66.03% وأقليتهم أجابوا بـ لا بنسبة 33.97%، وذلك يرجع إلى أن أغلبهم يرون أنهم يتعرضون لضغوطات في عملهم من قبل مسؤولهم المباشر، ويرجع ذلك إلى كثرة المهام الموكلة لهم، مما قد يرهق الموظف في العمل وينقص من فعاليته في أداء عمله، فنقص أداء العامل يعتبر عائق أمام سير المؤسسة على أحسن صورة، وهذا ينقص من فعالية المؤسسة التنظيمية، فالموظف يحتاج خلال أداء عمله إلى توفر جو ملائم خالي من أي ضغط أو إزعاج يوتره خلال أداء مهامه في العمل.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب توفير الإدارة لدورات التكوينية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	46	86.80%
لا	07	13.20%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول (11) يتضح لنا نسبة 86.80% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم إذ يرون أن الإدارة توفر لهم دورات تكوينية، ونسبة 13.20% من الذين كانت أجابتهم بـ لا حيث يرون أن الإدارة لا توفر لهم دورات تكوينية، وهذا راجع إل أن المؤسسة تعمل على تطوير خبرات عمالها وزيادة كفاءتهم في العمل ورفع من مستوى خدمات المؤسسة وكفاءتها وفعاليتها التنظيمية، واختلاف آراء الموظفين يرجع إلى نوعية المناصب حيث أن هناك موظفين بحاجة إلى دورات تكوينية لتحسين أدائهم مما يساهم في فعالية المؤسسة وبالعكس من ذلك هناك موظفين وظيفتهم لا تستدعي التكوين الإضافي.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حسب تفويض المسؤول بعض المهام لهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	11	20.76%
لا	42	79.24%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول الرقم (12) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت إجابتهما بـ لا وذلك بنسبة 79.20% ، والقليل منهم من أجاب بـ نعم بنسبة 20.76% حيث أن المسؤول قليل ما يفوض بعض المهام للبعض من العمال، ويرجع ذلك إلى أن المسؤول غالبا ما يحبذ القيام بمهامه بمفرده وعدم تفويضها للعاملين وغالبا ما يعمل على تفويضها لبعض رؤساء الأقسام أو أمانة المديرية التابعة، مما قد يترتب عليه ضغوط عمل له في حد ذاته وعدم إعطاء فرص للعمال لاكتساب خبرات جديدة، أما إن قام بتفويضها إلى رؤساء الأقسام وأمانته قد يشعر بقية العمال بالتمييز بينهم، وهذا ما قد أقره المبحوثين من خلال الجدول رقم (22).

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب توفر مكان العمل لأجهزة التبريد والتدفئة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	56.60%
لا	23	43.40%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ نعم بنسبة 56.60%، والذين كانت إجابتهم بـ لا كانت نسبتهم 43.40%، حيث أن مكان العمل يتوفر فيه أجهزة التبريد والتدفئة، وذلك راجع إلى أن كل مؤسسة تسعى إلى توفير جو ملائم لعمالها للقيام بعملهم، وباعتبار أن طبيعة المناخ الذي تمتاز به منطقتنا الصحراوية من جوها الحار في فصل الصيف فنجد أن المؤسسة لا بد لها من توفير أجهزة التبريد أما في فصل الشتاء فهي تعمل على توفير أجهزة التدفئة، إلا أن عند زيارتنا للمؤسسة لاحظنا نقص أجهزة التدفئة، عدم توفر أو نقص هذه الإمكانيات في مكان العمل تعتبر عائق أمام العامل، حيث أنه لا يؤدي عمله على أكمل وجه لأنه غير مرتاح بسبب الظروف المناخية.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كانت الضوضاء تزعجهم داخل مكان العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	43	81.13%
لا	10	18.87%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول (14) يتضح لنا أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم تتدرج تحت الاحتمال نعم بنسبة 81.13%، أما من أجابوا بـ لا كانت نسبتهم 18.87%، حيث أن معظم المبحوثين تزعجهم الضوضاء داخل مكان العمل، حيث ترجع هذه الضوضاء إلى مصادر عدة كأصوات آلات البناء أو الصيانة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما قد يعمل على شوشرة العامل وعدم تركيزه في العمل، مما قد يؤدي إلى نقص الفعالية لدى العامل وعدم قيامه بعمله على أحسن وجه.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كانت الإضاءة كافية للقيام بالعمل على أحسن وجه.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	49	92.50%
لا	04	07.54%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول (15) نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا بـ نعم وذلك بنسبة 92.50% ومن أجابوا بـ لا كانت نسبتهم 7.54%، إذ أن أغلب العمال يرون أن الإضاءة كافية للقيام بعملهم، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على توفير الإضاءة مكان العمل مما قد يعمل على مساعدة العامل على القيام بعمله بأريحية، باعتبار أن الإضاءة مهمة ولا بد من توفرها مكان العمل ولا يمكن لأي عامل القيام بعمله داخل مكان تتعدم فيه الإضاءة، فانعدامها يعتبر عائق أمام كل عامل أو مؤسسة بأكملها.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة نظام الأمن والسلامة المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	50	94.33%
لا	3	5.67%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول (16) نجد أن نسبة 94.33% من كانت أجابوا بنعم ونسبة 5.67% من كانت أجابتهم بـ لا وذلك أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر لهم نظام الأمن والسلامة المهنية، ويرجع ذلك إلى أنه لا بد لأي مؤسسة توفير الأمن والسلامة داخل مكان العمل كون أن العامل معرض في أغلب الأوقات إلى جملة من المخاطر التي قد يقع فيها وتصيبه وتصبح عائق له في عمله وتؤدي به إلى ما لا يحمد عقباه، مما قد يحدث خلل في المؤسسة وتتنقص من فعاليتها بعدم توفرها على أنظمة الأمن والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة عاملها وسيرورة عملها وتحقيق خدماتها وفعاليتها التنظيمية.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة كل الأجهزة التي يحتاجونها في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	23	43.40%
لا	30	56.60%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (17) نجد أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة لا توفر لهم كل الأجهزة التي يحتاجونها في العمل حيث كانت إجابتهم ب لا بنسبة 56.60%، أما من يرون أن المؤسسة توفر لهم كل الأجهزة التي يحتاجونها في العمل أجابوا بنعم بنسبة 43.40%، وقد يرجع عدم توفير المؤسسة لكل الأجهزة التي يحتاجها العامل في عمله إلى نقص ميزانية المؤسسة وتعطل بعض الأجهزة كنقص المؤسسة من شبكة الانترنت مما قد يعمل على تعطيل بعض الأعمال في وقتها المحدد فيصبح عائق أمام إنجاز العامل لعمله وسير المؤسسة بالفعالية المطلوبة.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حسب تناسب الأجر الممنوح يتناسب مع مجهودهم في العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	25	47.17%
لا	28	52.83%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول (18) نجد أن نسبة الاحتمالات تقريبا متقاربة إذ نجد أن أغلب المبحوثين يرون أن الأجر الممنوح لهم لا يتناسب مع مجهودهم في العمل حيث كانت نسبة الإجابة ب لا 52.83% وفي المقابل نجد من يرى أن الأجر الممنوح لهم يتناسب مع مجهودهم حيث كانت نسبة الإجابة ب نعم أقل من نسبة الإجابة ب لا إذ كانت 47.17%، ويرجع ذلك إلى كثرة المهام التي يقوم بها العامل التي قد تحدث له ضغوطات داخل مكان العمل، مما قد تجعل العامل يقوم بعمله بدون رغبة لعدم وقوعه في حيز البطالة والخروج من المؤسسة مما قد تنقص من فعاليته في أداء عمله، مما قد يحدث خلل تنظيمي في المؤسسة ونقص فعاليتها لعدم تناسب الأجر الممنوح للعامل مع مجهوده في العمل.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب للحوافز المادية علاقة بأدائهم في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	53	100%
لا	00	00%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن للحوافز المادية علاقة بأدائهم في العمل حيث أن نسبة الإجابة بنعم 100%، وهذه الأخيرة تمثل عدد المبحوثين ككل 53 عامل، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز المادية لها علاقة قوية بأداء العامل فكلما كانت المؤسسة متوفرة على هذا الجانب فكلما حافظت على تواجد عمالها وتحسين خدماتهم وأدائهم في العمل، فالحوافز المادية تعتبر محفز للعامل وإرضائه على العمل حيث تعتبر مكسب لجذب العامل وحبه لعمله والقيام به بكل محبة وعلى أحسن وجه وشعوره بالانتماء، وإن كانت المؤسسة تخلو من تقديم مثل هاته الحوافز فيصبح العامل فيه شبه ميت فيصبح يقوم بعمله على أنه عمل وواجب فقط لا على أنه راضي عنه، وهذا ما قد ينقص من كفاءته وفعاليته في العمل مما يمس بالفعالية التنظيمية للمؤسسة وعدم تقديم خدماتها على أحسن وجه.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كان الأجر الذي يتقاضوه يغطي حاجاتهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	39.62%
لا	32	60.38%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم بـ لا بنسبة 60.38% إذ يرون أن الأجر الممنوح لهم لا يغطي حاجاتهم، وفي المقابل نجد القليل يرون أن الأجر الممنوح لهم يغطي حاجتهم حيث كانت إجابتهم ب نعم بنسبة 39.62%، مما قد يدفع المبحوثين إلى اللجوء إلى أعمال أخرى لإضافة أجر زائد يعينهم على توفير حاجياتهم، حيث قد يدفعهم ذلك إلى التغيب في بعض الأحيان عن عملهم بالمؤسسة، وهذا ما قد يحدث خلل بالمؤسسة ويعيق مسارها وفعاليتها.

الجدول رقم (21): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كان إبلاغهم بالتعليمات والمهام الموكلة لهم عن طريق الإعلانات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	67.92%
لا	17	32.07%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتم إبلاغهم بالتعليمات والمهام الموكلة لهم عن طريق الإعلانات حيث كانت إجابة معظم المبحوثين بـ نعم وبنسبة 67.92%، ومن كانت إجابته بـ لا بنسبة 32.07%، ويرجع ذلك إلى كثرة العمال وعدم القدرة على تبليغ كل عامل بمفرده فتلجأ المؤسسة أو الإدارة إلى تبليغ العمال بالتعليمات أو المهام عن طريق الإعلانات لتوفير الوقت والجهد وضمان وصول التعليمات إلى كل العمال، إلا أن هذا قد يكون أمر يزعج بعض العمال كأن يتلقى العامل تعليمات أو مهام غير مرغوب فيها ولا يستطيع إبداء رأيه فيها فتصبح عائقاً أمامه وتقلل من فعاليته في العمل، وهذا ما أجابنا به بعض العمال خلال زيارتنا واستجوابنا لهم.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كانت علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	40	75.48%
لا	13	24.52%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (22) نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أن علاقتهم بزملائهم جيدة حيث أن أعلى نسبة كانت إجابته بـ نعم بنسبة 75.48%، ومن ثم نسبة الإجابة بـ لا وذلك بنسبة 23.52%، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العامل وأهداف المؤسسة وفعاليتها، فكلما كانت العلاقة بين العمال جيدة كلما كان ذلك جيد بالنسبة للمؤسسة في تحقيق فعاليتها، وكلما كانت العلاقة بينهما تمتاز بالإخاء والاحترام والتفاهم والتعاون كلما زادت حيوية المؤسسة بحيوية العامل، أما إن كانت العلاقة

بين العامل بزملائه خالية من الاحترام والإخاء والتفاهم والتعاون فهنا يصبح العامل يقوم بعمله بملل فيصبح يعتبر عمله مكسب للمال فقط ولا يرى فيه شيء آخر سوى الجانب المادي له مما قد يضعف عمله ونقص من فعاليته وفعالية المؤسسة ككل.

الجدول رقم(23): يوضح توزيع المبحوثين حسب لجوئهم لزملائهم في العمل عندما تواجههم مشاكل خاصة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	03	5.67%
لا	50	94.33%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (23) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت الإجابة ب لا بنسبة 94.33% وذلك أن أغلبية المبحوثين لا يلجئون إلى زملائهم في العمل عندما تواجههم مشاكل خاصة، والقليل منهم من كانت إجابتهم بنعم وبنسبة 5.67%، نستنتج من ذلك أنه بالرغم من أن قد تكون العلاقة بين العامل وزملائه ألا أنه عندما تواجهه مشاكل خاصة لا يحدد اللجوء إلى زملائه في العمل من أجل اللجوء إلى حل فهو يرى أنه أمر شخصي ولا ينبغي إطلاع زملائه عليه، مما قد يحدث له ضغوطات نفسية في العمل في عدم وجود حل مناسب لمشاكله مما قد ينقص من أداءه في العمل وفعاليته.

الجدول رقم (24): يوضح المبحوثين حسب إن كان مسؤولهم في العمل يميز بن العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	14	26.42%
لا	39	73.59%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (24) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت عند الإجابة ب لا بنسبة 73.59% وذلك أنهم يرون أن مسؤولهم في العمل لا يميز بين العمال، في حين نجد القليل من يراه يميز بين

العمال وذلك بنسبة 26.42%، وقد يرجع ذلك إلى نسبة الخبرة في العمل أو فارق السن بين العمال، حيث يعتبر التمييز بين العمال أو التحيز عامل من العوامل التي تحدث خلل داخل مكان العمل والتي تضعف العلاقة بين العمال وإحداث الغيرة بينهم، فيصبح العامل يرى نفسه مهمش أو شعوره بعدم الانتماء، فتقل فعاليته في أداء عمله بالمستوى المطلوب.

الجدول رقم (25): يوضح المبحوثين حسب توفير المؤسسة لهم كل التأمينات الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	26	49.06%
لا	27	50.94%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (25) نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة لا توفر لهم كل التأمينات الاجتماعية حيث كانت أعلى نسبة للإجابة ب لا بنسبة 50.94%، في حين نجد أن القليل من يرون أن المؤسسة توفر لهم كل التأمينات الاجتماعية حيث كانت إجابتهم ب لا بنسبة 49.06%، نستنتج من ذلك تقارب النسب أن المؤسسة قد توفر لهم بعض التأمينات الاجتماعية إلا أنها قد تنقص من بعضها وعدم توفيرها كاملة، حيث يمكن أن يرجع ذلك إلى نقص ميزانية المؤسسة وارتفاع عدد العمال، مما قد يقف عائق أمام سير المؤسسة وفعاليتها التنظيمية.

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (26): يوضح توزيع المبحوثين حسب توفير مؤسستهم خدمات اجتماعية في مناسبات ما.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	31	58.50%
لا	22	41.50%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن المبحوثين يرون أن مؤسستهم توفر لهم خدمات اجتماعية في مناسبات ما حيث كانت إجابتهم بنعم أعلى نسبة ب 58.50%، في حين نجد من يرون أن مؤسستهم لا توفر لهم خدمات اجتماعية وكانت إجابتهم ب لا بنسبة 41.50%، تفسر هذه المعطيات أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية لبعض المناسبات كاحتفالات أو إكراميات للعمال على مجهوداتهم في العمل، مما قد تعتبر حافزا مادي ومعنوي للعامل داخل عمله، ورضاه عن عمله مما قد يرفع من أدائه وفعاليتها في العمل، ويؤدي ذلك إلى الرفع من فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة.

الجدول رقم(27): يوضح توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم في أن المؤسسة تحقق أهدافها بفعاليتها التنظيمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	51	96.22%
لا	02	03.78%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت من الذين أجابوا ب نعم بنسبة 92.22% وذلك أنهم يرون أن المؤسسة تحقق أهدافها بفعاليتها التنظيمية، إلا أننا نجد 2 من المبحوثين أجابوا ب لا بنسبة 3.78%، ويرجع ذلك إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعاليتها إلا أنها قد تكون متوفرة على أغلب احتياجاتها محققة لأدائها وكفاءتها في العمل، ومجازة للعراقيل التي قد تكون عائق أمام تحقيق فعاليتها.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم أنهم عنصر مهما في تحقيق الأهداف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	43	81.13%
لا	10	18.87%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (28) نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أنهم عنصر مهم في تحقيق الأهداف حيث كانت الإجابة بنعم هي أعلى نسبة ب 81.13%، في حين نجد القليل من يرون أنهم ليسوا عنصرا مهم في تحقيق الأهداف حيث كانت الإجابة ب لا بنسبة 18.87%، ويرجع ذلك إلى أن العامل هو الركيزة الأساسية لأي مؤسسة وخاصة مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، أي أنه لا يمكن للمؤسسة أن تسير إلى الأمام أو تحقق أهدافها وفعاليتها إلا بوجود جملة من عمال يسيرون وأعمالها، فلا يمكن للمدير أو المسؤول أن يسير مؤسسة بأكملها من دون وجود عاملين بجانبه يسيرون ويقومون بمختلف الأعمال الموجهة والموكلة لهم، فبوجود جملة من العمال تحقق المؤسسة وجودها وفعاليتها، ومنه يعتبر العامل نفسه أنه العنصر المهم في تحقيق الأهداف للمؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم إن كان العامل يتشارك مع الإدارة في وضع الخطط.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	6	11.32%
لا	47	88.68%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول (29) نلاحظ أن المبحوثين يرون أن العمال لا يتشاركون مع الإدارة في وضع الخطط حيث كانت أعلى إجابة ب لا بنسبة 88.68%، وفي المقابل نجد القليل من يرون أن العامل يتشارك مع الإدارة في وضع الخطط حيث كانت إجابتهم ب نعم بنسبة 11.32%، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة هي التي تعمل على وضع الخطط وعلى العمال التطبيق، ومنه فالإدارة تطبق مبدأ السلطة في اتخاذ قراراتها ووضع خططها، مما يجعل العامل لا يتشارك مع الإدارة في وضع الخطط.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم إن كانت الإدارة أو المؤسسة تصل إلى تنفيذ خططها في الوقت المحدد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	48	90.57%
لا	05	9.43%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (30) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت عند المبحوثين الذين أجابوا ب نعم إذ يرون أن الإدارة أو المؤسسة تصل إلى تنفيذ خططها في الوقت المحدد وذلك بنسبة 90.57%، في حين نجد أن القليل منهم من يرون عكس ذلك بأن المؤسسة لاتصل إلى تنفيذ خططها في الوقت المحدد حيث كانت إجابتهم ب لا بنسبة 9.43%، وهذا يرجع إلى أن الإدارة تلتزم بالقيام بالأعمال المطلوبة والمخطط لها في الوقت المحدد وأن الموظفين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة على أحسن وجه وفي وقت محدد.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كانت توفر المؤسسة برامج للتنمية والتدريب للعاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	41	77.36%
لا	12	22.64%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (31) نلاحظ أن معظم المبحوثين من أجابوا بنعم وذلك بنسبة 77.36% حيث أن المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر لهم برامج للتنمية والتدريب، إلا أن القليل منهم من يرون أن المؤسسة لا توفر ذلك حيث أجابوا ب لا بنسبة 22.64%، ونجد ذلك راجع إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى كسب عمالها وتطوير خبراتهم وتدريبهم وتنميتهم لتطوير مهاراتهم للنهوض بقطاعها الخاص والرفع من فعالية وأداء العامل ومنه يؤدي ذلك إلى تحقيق فعالية المؤسسة التنظيمية، فكلما وفرت المؤسسة برامج تنموية وتدريب كلما زادت كفاءة وخبرات العامل، ومنه تتحقق الفعالية.

الجدول رقم (32): يوضح توزيع المبحوثين حسب إن كانوا يساهمون في تعديل خطة العمل في ضوء إمكانياتهم المتاحة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	50	94.33%
لا	03	5.67%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (32) نلاحظ أن معظم المبحوثين يساهمون في تعديل خطة العمل في ضوء إمكانياتهم المتاحة حيث كانت إجاباتهم ب نعم بنسبة 94.33%، في حين نجد أن القليل من كانت إجاباتهم ب لا بنسبة 5.67% أي أنهم لا يساهمون في تعديل خطة العمل، ومن نجد أن العامل يساهم في تعديل الخطة في ضوء إمكانياته الخاصة فهو يعتبر العنصر الفعال داخل المؤسسة فكلما أتاحت له الإمكانية في المساهمة في تعديل خطة العمل يفعل ذلك.

الجدول رقم (33): يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم المعوقات التي تقلل من فعاليتهم ف العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
المعوقات الإدارية	13	24.52%
المعوقات الفيزيائية	11	20.76%
المعوقات المادية	23	43.40%
المعوقات الاجتماعية	9	16.99%
المجموع	53	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (33) نلاحظ حسب رأي المبحوثين حول المعوقات التي تقلل من فعاليتهم في العمل أن أعلى نسبة كانت الإجابة بالمعوقات المادية بنسبة 43.40% ومن ثم تليها المعوقات الإدارية بنسبة 24.52%، وتليها المعوقات الفيزيائية بنسبة 20.76%، وبعدها المعوقات الاجتماعية بنسبة 16.99%، ومن خلال ذلك نستنتج أن الجانب المادي هو العامل الرئيسي والمهم في المؤسسة فكلما تحققت المادة فكلما زاد أداء العامل وفعاليتته، فكل مؤسسة تعتمد على موردها المادي للقيام بخدماتها على أحسن وجه ممكن فهي تعتمد على أجهزة عدة للقيام بالأعمال المطلوبة وتعتمد على ميزانية

كبيرة لتحقيق كل متطلبات المؤسسة وعمالها في العمل، فإن غاب أو نقص المورد المادي أصبح هناك عائق أمام المؤسسة في تحقيق إنجازاتها وفعاليتها التنظيمية.

ثانيا: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول (المعوقات الإدارية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة):

تساهم المعوقات الإدارية في التأثير على مدى الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وينعكس هذا التأثير على نوعية خدماتها فتعمل على عرقلة سير المؤسسة وإبراز فعاليتها وكفاءتها في العمل، ومن خلال النظر إلى نتائج الاستبيان فإن بلوغ المتوسط الحسابي لأغلب بنود محور المعوقات الإدارية وعلاقته بالفعالية التنظيمية للمؤسسة كان مرتفع، وهذا ما يدل على أن ظهور المعوقات الإدارية وانتشارها في المؤسسة قد أدت إلى عرقلة سير المؤسسة أي في مديرية الخدمات الجامعية بالوادي، وعند وقوفنا على بنود المحور الأول وجدنا أن العمال لا يتم مشاورتهم في قرارات تخص عملهم وهذا ما توضحه نسبة 75.48% في الجدول رقم (9)، كذلك نجد أن العمال في معظم الأوقات يتعرضون إلى ضغوطات في عملهم من قبل مسؤولهم المباشر مما يعمل على تقليل من فعاليته التنظيمية في العمل وهذا ما توضحه نسبة 66.03% من الجدول رقم (10)، وأيضا عندما تطرقنا إلى إن كانت الإدارة توفر لهم دورات تكوينية فوجدنا أن المؤسسة توفر لهم ذلك وهذا ما تعتمد عليه معظم المؤسسات العامة مما يدفعهم إلى تحسين من أدائهم وفعاليتهم في العمل وهذا ما توضحه نسبة 86.80% من الجدول رقم (11)، وعندما أردنا معرفة إن كان المسؤول يفوض للعمال بعض المهام فوجدنا أن المسؤول لا يعتمد على تفويض بعض المهام لهم وغالبا ما يقوم بمهامه بمفرده وكل عامل يقوم بعمله المحدد له والخاص به وهذا ما توضحه نسبة 79.24% في الجدول رقم (12).

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن المعوقات الإدارية تعمل على عرقلة سير المؤسسة والتقليل من فعاليتها التنظيمية، ذلك أن كلما تحسنت الظروف الإدارية كلما كانت زادت الفعالية التنظيمية للمؤسسة والعكس وتنعكس على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن فإن المعوقات الإدارية تحد من فعالية المؤسسة.

2. الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني (المعوقات الفيزيائية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة):

تعتبر المعوقات الفيزيكية أو الظروف الفيزيكية للمؤسسة هي أيضا عنصر مهم في المؤسسة تعمل على عرقلة تنمية واستقرار المؤسسة فالظروف الفيزيكية تعتبر الجانب الذي وفر للعامل الجو المناسب للقيام بعمله على أحسن وجه.

وبالنظر إلى نتائج الاستبيان ومن خلال ما أفرزت إجابات المبحوثين في المحور المتعلق بعلاقة المعوقات الفيزيكية بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، فقد جاءت نسب معظم البنود المتعلقة بهذا المحور بقيمة عالية، وهذا ما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه الظروف الفيزيكية في رفع أو خفض من الفعالية التنظيمية للمؤسسة والتأثير على أداء العاملين، ويتضح هذا من خلال البنود التي وضعناها في المحور الخاص بالمعوقات الفيزيكية، ففي الجدول رقم (13) يتضح لنا أغلبية المبحوثين يقرون بأن المؤسسة توفر لهم أجهزة التبريد والتدفئة وهذا ما توضحه نسبة 56.60% من الجدول رقم (15)، وأيضا نجد أن معظم العمال ينزعجون من الضوضاء التي قد تشهدها المؤسسة سواء من الداخل أو من الخارج حيث يختلف مصدر الضوضاء من صوت آلات البناء أو الصيانة أو آلات ضخ المياه وأجهزة التبريد داخل المؤسسة أو من ورشات البناء الخارجية بالإضافة إلى أصوات العمال العالية أثناء الحديث أو الصراعات، وهذا ما توضحه نسبة 81.13% من الجدول رقم (14)، وعند سؤالنا عن إن كانت الإضاءة كافية للقيام بعملك على أحسن وجه وإن كانت المؤسسة توفر لهم نظام الأمن والسلامة المهنية وجدنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة 92.33% من الجدول رقم (15) بأن الإضاءة كافية وهذا ما لاحظناه وأجابوا عليه خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة، كما أن المؤسسة توفر لهم نظام الأمن والسلامة المهنية وهذا ما توضحه نسبة 94.33% من الجدول رقم (16).

ومن خلال هذه المعطيات أعلاه نستنتج أن للمعوقات الفيزيكية دور كبير وفعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فمن خلال توفير جو أو ظروف فيزيكية ملائمة داخل المؤسسة وملائمة لجو العمل تصبح لها مساهمة كبيرة في القيام بكل أعمال المؤسسة وخدماتها بفعالية وعلى أحسن وجه، أما أن كان الجو غير ملائم للعمل والظروف غير ملائمة فهذا قد ينعكس على جودة الخدمات وفعالية المؤسسة، ومنه فإن المعوقات الفيزيكية تحد من فعالية المؤسسة التنظيمية.

3. الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث (المعوقات المادية وعلاقتها الفعالية التنظيمية للمؤسسة):

توفر المؤسسة على الجانب المادي علاقة كبيرة بتحسين جودة الخدمات في الإدارة وتحقيق الفعالية في المؤسسة ككل، حيث يعتبر الجانب المادي في المؤسسة مصدر قوتها باعتباره القادر على تغيير أشكال وأساليب العمل بشكل جذري، وعند غيابها يشكل عائق أمام سير المؤسسة بفعالية.

وقد أكدت إجابات المبحوثين في هذا المحور عن الدور الذي تقوم به المعوقات المادية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث تشكل الوسائل التكنولوجية الحديثة وكل الأجهزة التي يحتاجها العامل أحد أهم العناصر التي يجب أن توفرها الإدارة أو كل مؤسسة فكلما توفرت الأجهزة والوسائل كلما تحسنت جودة الخدمات وزيادة الفعالية، ومن خلال البند رقم (17) نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا توفر لهم كل الأجهزة التي يحتاجونها في عملهم وذلك ما توضحه نسبة 52.20%، كما نجد أن المبحوثين يرون أن الأجر الممنوح لهم لا يتناسب مع مجهودهم في العمل برغم من تقديمهم أفضل ما لديهم من مجهود بالإضافة إلى أن الأجر الممنوح لهم لا يغطي حاجاتهم مما يدفعهم إلى اللجوء إلى أعمال أخرى في أوقات فراغهم وكل هذا ما توضح من خلال البند رقم (18) و (20)، بالإضافة إلى أن للحوافز المادية علاقة بأداء العاملين باعتبارها عامل قوي في تحفيز العمال وزيادة فعاليتهم .

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن للجانب المادي دور كبير وهام في تحسين أداء العاملين ورفع من فعالية المؤسسة، والمعوقات المادية تنقص من فعالية المؤسسة وأداء عمالها على أحسن وجه وأن كلما وفرت المؤسسة كل حاجيات العمال في العمل كلما زادت فعاليتها، وكلما اعتمدت المؤسسة على وضع حوافز مادية للعمال كلما زاد رضا العاملين وزادت فعاليتهم التنظيمية في العمل، ومنه نجد أن المعوقات المادية تحد من فعالية المؤسسة التنظيمية.

4. الإجابة على التساؤل الرابع (المعوقات الاجتماعية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة):

يعتبر الجانب الاجتماعي في كل مؤسسة هو الجانب الأكثر أهمية، ومن هذا المنطلق فإن أي عائق يمس العلاقة الاجتماعية بين العمال وبين مسؤولهم فإنه يمس فعاليتهم وأدائه في العمل ويؤثر بالدرجة الأولى على سيرورة العمل وعلى نوعية المخرجات أو الخدمات، وعلى سبيل المثال نجد أن المبحوثين عند استجوابهم حول طريقة إبلاغهم بالتعليمات الموكلة لهم نجد أن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة 67.92% عن طريق الإعلانات وهذا ما وضحه الجدول رقم (21)، وبرغم من أن العلاقة بين العمال جيدة حسب بيانات الجدول رقم (22) بنسبة 75.48% إلا أنهم لا يلجئون إلى زملائهم عندما تواجههم مشاكل خاصة فكل منهم يعمل على حل مشاكله بمفرده بعيدا عن زملائه وهذا ما وضحته نسبة

93.33% من الجدول رقم (23)، ومن خلال الجدول رقم (24) نجد أن المبحوثين يرون أن مسؤولهم يميز فيما بينهم وهذا ما وضحته نسبة 73.59% وهذا ما قد يحدث خلل بين العمال و المسؤول.

وبالرغم من أن المؤسسة لا توفر كل التأمينات الاجتماعية للعمال من خلال إجابات المبحوثين من الجدول رقم (25) بنسبة 50.94% إلا أنها قد توفر لهم بعض الخدمات الاجتماعية في مناسبات ما وهذا ما وضحته نسبة 58.50%.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن المعوقات الاجتماعية فعلا قد تعمل على إخلال العلاقة بين العمال والمسؤولين وهذا ما قد يعرقل سير المؤسسة وعدم تحقيقها لفعاليتها، إلا أننا نجد العلاقة بين العمال والمسؤولين نوعا ما جيدة، ومنه فإن المعوقات الاجتماعية تحد من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ثالثا: اقتراحات وتوصيات:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة نستطيع أن نقدم عدد من التوصيات والاقتراحات التي من خلالها يمكن أن تساهم في تطوير الارتقاء بالأداء في المؤسسات الجزائرية عن طريق الرفع وزيادة الفعالية التنظيمية، ويمكن أن نقترحها فيما يلي:

- ✓ ضرورة تشجيع الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول موضوع المعوقات التنظيمية وتسلب الضوء عليها.
- ✓ ضرورة الاهتمام الجانب الإداري والمادي في المؤسسات باعتبارهم أدوات فعاليتين داخل كل مؤسسة تساعد على الرفع من فعاليتها التنظيمية.
- ✓ توفير للعمال كل ما يحتاجه في مكان العمل من أجهزة وغيرها للقيام بعمله على أحسن وجه.
- ✓ الاهتمام بالجانب الفيزيقي للمؤسسة وتوفير جو مناسب للعامل لمساعدته على القيام بمهامه على أحسن وجه.
- ✓ تطبيق اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين بالعدل ودون تمييز.
- ✓ التركيز على المورد البشري في توفير لهم فرص التعليم والتدريب والتطوير في مجال التقنيات الحديثة.
- ✓ تشجيع الموظفين وتوفير لهم الدعم المادي والمعنوي كون هذه الأخيرة أداة فعالة في المنظمة، ودعمهم بصفة متواصلة بالحوافز والمكافآت المتواضعة من أجل شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة الفعالة في رفع وزيادة من فعالية التنظيمية للمؤسسة.

✓ ضرورة التعرف والتتبع إلى المعوقات التنظيمية التي تعمل على عرقلة سير عمل المؤسسة والحد من فعاليتها ووضع قواعد وخطط واستراتيجيات لتفادي تلك العراقيل.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم التنظيمات الرسمية التي تقوم بتقديم مختلف الخدمات، حيث يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية موضوع هام ومعاصر فالفعالية التنظيمية تعتبر مهمة في بناء المؤسسات وتقدمها، وباعتبار هذا التنظيم نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

حيث هدفت دراستنا إلى التعرف على مدى علاقة المعوقات التنظيمية والفعالة التنظيمية للمؤسسة والعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة من أجل الوقوف على الخلل والعراقيل التي تحدث داخل المؤسسة وتصحيحه من خلال تناولنا لأبعاد الدراسة المتمثلة في " المعوقات المادية، المعوقات الإدارية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات الفيزيائية" وعلاقتها كلها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة.

كما حاولنا جاهدين على مدار فصول البحث إلى أن نصل إلى العلاقة بين المعوقات التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال الالتزام بالأسس المنهجية والمستويات النظرية للتخصص وجعله موجه لمسار البحث، حيث تم استخلاص وجود علاقة بين المعوقات التنظيمية والفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال دراسة لمصادر المعوقات التنظيمية " المادية والإدارية والفيزيائية والاجتماعية" والتي تؤدي إلى إخلال الفعالية التنظيمية والتي عملنا على تصحيحها لتحسين من مستوى الأداء ورفع من فعالية المؤسسة التنظيمية.

قائمة المراجع

القواميس والمعاجم:

1. بدوي، أحمد زكي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
2. بن هادية علي وآخرون، قاموس الجديد للطالب، ط7، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، 1991.
3. خياط، يوسف، لسان العرب للعلامة ابن منظور، معجم لغوي، مجلد الثالث، ط2، الجزء الأول، دار لسان العرب، بيروت، د س ن.
4. عاطف، غيث محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

الكتب:

5. إبراهيم لطفي، طلعت، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
6. أبو النصر، مدحت مجيد، إدارة الوقت مفهوم القواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
7. أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العرب الحديث، الإسكندرية، مصر 1993.
8. أحمد مصطفى، خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر، 2005.
9. إدريس، ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
10. بدر، حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات اتجاه الشرطي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
11. البطريق، محمد كمال، منهج خدمة المجتمع (نشأته وتطوره وخطواته ومبادئه ومنظماته)، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.

12. بلال، محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
13. بلوط، حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
14. بنور، صالح، دور فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
15. جاكسون، جون، روبرت مانيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، ط12، دون دار النشر، السعودية، 2006.
16. الحريري، رافد عمر، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر، عمان، 2011.
17. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
18. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
19. السيد، الحسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعرفة، مصر، 1983.
20. الشماع، خليل حسين خضير كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
21. عبد الرزاق جبلي، علي، علم الاجتماع التنظيم، النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989.
22. عبد الله مجدي أحمد، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الإسكندرية، مصر، 2004.
23. عبد الهادي مسلم، علي، تحليل وتصميم المنظمات، الإدارة الجامعية، مصر، 2002.
24. عبيدات، محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
25. عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
26. علي الشواف، سعيد، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.

27. عودة، محمد إبراهيم كمال، الصحة النفسية في ضوء علم النفس وإسلام، دار العلم، الكويت، 1984.
28. عياصرة علي وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
29. فلاح، عدلي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
30. قيارى، إسماعيل محمد، علم الاجتماع الصناع ومشكلات التنمية الاقتصادية، منشآت المعارف، الإسكندرية، مصر، 1989.
31. كاي كلير، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003.
32. مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيش، كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، عمان الأهلية، 1999.
33. المصري، سعيد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

الكتب الأجنبية:

34. Cameron Kim: **the effectiveness research in organization behavior.v.6.1984.**
35. fernandez A.**les nouveaux table aux de bord des déci de urs.ed.organization.paris.2éd.2000**
36. Georgpaulos Basif and Tenenbaun Arnold. **A Study of organization Editedby . Amitai Etizioion . USA. Prentice_Hall Inc.1979**
37. Mott.P. E.**the characteristics of effective organizational N.Y.Harper. ROW. 1972**

المجلات:

38. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد السابع، 2009.
39. درويش كمال الدين وحسنين، موسوعة منتهجات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، الجودة والاعتماد في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارة مستحدثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
40. فاتح محمد حسين، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، مجلة العربية، العدد 89، الرياض 2004.
41. محمد قناوي، يمان، المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارة للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من جهة نظر العاملين بالجامعة، مدرسة علم الاجتماع، كلية الدراسات الإنسانية مجلة التربية جامعة الأزهر، العدد 188، الجزء الثاني، القاهرة، مصر.
42. مزهود، عبد المالك، الأداء بن الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، محمد خضير، بسكرة، العدد الأول، الجزائر، 2001.

الرسائل والأطروحات:

43. بن دبيش، أحمد، ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لشهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2017/2018.
44. بوهنتالة، فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حاج لخضر، باتنة 2009.
45. الجعبري، راتب، واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، غزة، 2011.
46. سالم، أحمد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجيل الغرب كلية العلوم بالزنتان، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالمالانج، البيانيا، 2021.
47. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
48. عبد الوهاب سويسي، الفعالة التنظيمية، تحديد المستوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسير جامعة الجزائر، 2003.

49. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
50. محمد الطاهر بوبايا، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
51. محمود، محمد يحي، إدارة الوقت لدى مديرات المدارس، رسالة ماجستير الإدارة التربوية بيروت، فلسطين، 2006.
52. مشعلي، بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011.
53. ميلاط، صبرينة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2007.

الملاحق

ملحق رقم: 01

جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

شعبة: علم الاجتماع

استبيان البحث الميداني حول موضوع:

المعوقات التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

شوقي مرابط

ربيعة حجاجي

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان:

أختي الموظفة، أخي الموظف :

نضع في متناولكم هذا الاستبيان الذي يتمثل في مجموعة من المحاور، الرجاء منكم الإجابة عنها كاملة،

مع العلم أن البيانات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة والإجابة على الأسئلة التي تليها.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم في إنجاز هذا البحث.

السنة الدراسية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:
- 2- العمر:
- 3- المستوى الدراسي:
- 4- عدد سنوات العمل:
- 5- الرتبة الوظيفية:
- 6- الحالة العائلية:

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية:

1-المعوقات الإدارية:

7- هل مسئولك المباشر يشاورك في اتخاذ قرارات تخص عملك؟ نعم لا

8- هل يمارس مسئولك المباشر ضغوط عليك؟ نعم لا في حالة وجود ضغوطات هل تقلل من

فعاليتك التنظيمية في العمل؟

9- هل توفر الإدارة لك دورات تكوينية؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم هل حسنت من أدواتك

وفعاليتك؟

10- هل يقوم المسؤول بتفويض بعض المهام لك؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم ما سبب ذلك؟

.....

2-المعوقات الفيزيكية:

11- هل يتوفر مكان عملك لأجهزة التبريد والتدفئة؟ نعم لا في حالة الإجابة ب لا هل يؤثر ذلك

على أداء مهامك؟

12- هل تزعجك الضوضاء داخل مكان عملك؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم ما مصدر هذه

الضوضاء؟

13- هل الإضاءة كافية لك لتقوم بعملك على أحسن وجه؟ نعم لا

14- هل توفر لك المؤسسة نظام الأمن والسلامة المهنية؟ نعم لا

3-المعوقات المادية:

15- هل توفر لك المؤسسة كل الأجهزة التي تحتاجها في عملك؟ نعم لا في حالة الإجابة بلا

هل يؤثر ذلك على أداء عملك؟

16- هل الأجر الممنوح لك يتناسب مع مجهودك في العمل؟ نعم لا في حالة الإجابة ب لا هل

تقدم أفضل ما لديك؟

17- هل الحوافز المادية علاقة بأدائك في العمل؟ نعم لا

18- هل يغطي الأجر الذي تتقاضاه حاجتك؟ نعم لا في حالة الإجابة بلا هل تلجأ إلى أعمال

أخرى؟

4-المعوقات الاجتماعية:

19- هل يتم إبلاغك بالتعليمات والمهام الموكلة لك عن طريق الإعلانات؟ نعم لا

20- هل علاقاتك بزملائك في العمل جيدة؟

21- هل تلجأ لزملائك في العمل عندما تواجهك مشاكل خاصة؟ نعم لا

22- هل يميز مسئولك في العمل بين العمال؟ نعم لا

23- هل توفر لكم المؤسسة كل التأمينات الاجتماعية؟ نعم لا

24- هل توفر لك مؤسستك خدمات اجتماعية في مناسبات ما؟ نعم لا في الإجابة بنعم هل

ينعكس ذلك على أدائك في العمل؟

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية:

25- هل تحقق المؤسسة أهدافها بفعاليتها التنظيمية؟ نعم لا

26- هل ترى نفسك عنصرا مهما في تحقيق الأهداف؟ نعم لا

27- هل يتشارك العامل مع الإدارة وضع الخطط؟ نعم لا

28- هل تصل الإدارة أو المؤسسة إلى تنفيذ خططها في الوقت المحدد؟ نعم لا

29- هل توفر المؤسسة برامج للتنمية والتدريب للعاملين؟ نعم لا

30- هل تساهم في تعديل خطة العمل في ضوء إمكانياتك المتاحة؟ نعم لا

31- ما هي المعوقات التي تقلل من فعاليتك في العمل؟

الملحق رقم: 02

استمارة المقابلة:

- 1) فيما تتمثل طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
- 2) على ماذا يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- 3) كم عدد العمال داخل المؤسسة؟
- 4) فيما تتمثل المعوقات التي قد تصطدم بها المؤسسة وتعرقل سيرها؟
- 5) ما علاقة المعوقات التنظيمية بفعالية المؤسسة وهل تحد من فعاليتها التنظيمية؟
- 6) هل يتعرض العامل إلى ضغوطات قد تحد من فعاليته؟
- 7) هل توفر المؤسسة للعامل كل الأجهزة وما يحتاجه في عمله داخل المؤسسة؟
- 8) هل المؤسسة تحقق فعاليتها التنظيمية؟
- 9) هل العامل يشارك في الإدارة في صنع واتخاذ القرارات؟
- 10) هل توفر الإدارة دورات تكوينية وتنموية للعامل؟
- 11) هل ظروف العمل الفيزيائية مناسبة لقيام العامل لعمله على أحسن وجه؟
- 12) هل أجرك في العمل يتناسب مع مجهودك ويغطي لك احتياجاتك؟
- 13) هل يعتبر العامل عنصر مهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 14) ما طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة؟