

دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة.

The Role of Administrative Leadership in Achieving Organizational Effectiveness in the organization.نرجس بزغود¹، نادية أمينة كاري².¹ جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، nerdjies.bezzeghoud@univ-tlemcen.dz² جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/20

تاريخ الاستلام: 2023/09/16

ملخص: تحاول هذه الدراسة تمحيص العلاقة بين كل من متغيري القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية، حيث أن القيادة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية، باعتبارها حلقة الوصل بين العاملين وأجزاء التنظيم ككل، تسعى إلى مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وإلى تحقيق الفعالية التنظيمية، باعتبارها هدفا استراتيجيا، من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، وذلك وفقا لعرض جملة من التعريفات، مع تحديد الأهمية ومؤشرات القياس، إضافة إلى تبيان المداخل والمقاربات النظرية المفسرة التي اهتمت بالمتغيرين محل البحث، ومحاولة استخلاص جملة من النتائج والتوصيات. وذلك بالاعتماد على المنهج النسقي، والمقاربتين "البنائية الوظيفية" و"الدور".

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، الفعالية التنظيمية، المنظمة، الثقافة التنظيمية.

Abstract: This study attempts to examine the relationship between both variables administrative leadership and organizational effectiveness, as administrative leadership is one of the most important elements of the administrative process, as it is the link between employees and parts of the organization as a whole. It seeks to keep pace with the surrounding changes and employ them to serve the organization, and to achieve organizational effectiveness, as a strategic goal. By highlighting the role that administrative leadership plays in achieving organizational effectiveness in the organization, in accordance with presenting a set of definitions, specifying the importance and measurement indicators, in addition to clarifying the interpreted theoretical approaches and approaches that focused on the two variables under investigation, and trying to extract a set of

results and recommendations. This is based on the systematic approach and the "constructivist-functional" and "role" approaches.

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Effectiveness, organization, Measurement Indicators, Organizational Culture.

المؤلف المرسل: نرجس بزغود. nerdjes.bezzeghoud@univ-tlemcen.dz

1. مقدمة

زاد التطور المتسارع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، من حاجتها إلى المرونة في محاولة منها لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية، وإلى المورد الكفاء من أجل مواكبة هذه التطورات؛ هاتين الحاجتين الأساسيتين اللتان تسعى كل إدارة إلى تحقيقهما، ولا يمكن أن يكونا لهما أثر دون توجيه وقيادة فعالة؛ ففي ظل كل ذلك، تعد القيادة من العناصر المهمة في علم الإدارة، بل وركيزة أساسية يتوقف عليها وعندها نجاح العمل الإداري بأي منظمة، وهذه الأخيرة باختلاف أحجامها، وطبيعة أنشطتها، فهي تحتاج إلى قيادة إدارية تتحمل كافة المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بفعالية.

من ذلك، تم طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي: فيما يتمثل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة؟

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضية التالية:

- يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، بالدور الذي تؤديه القيادة الإدارية من خلال تأديتها للوظائف الممنوعة بها.

كما تهدف هذه الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح العلاقة بين القيادة كعملية إدارية والفعالية في إطار المنظمة، من خلال التعرف على الدور التي تؤديه القيادة الإدارية في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية.

تم الإستعانة بـ "المنهج النسقي"، على اعتبار أن الموضوع محل الدراسة يبحث في المنظمة، التي تعد نسقا متكونا من عدة أجزاء متفاعلة فيما بينها، كل جزء يؤدي وظيفة معينة، وكل الأجزاء تؤثر في بعضها البعض، وتتكون المنظمة من مدخلات ومخرجات، من ذلك، تسهيل عملية البحث في الدور الذي تؤديه

القيادة الإدارية - باعتبارها جزءاً أساسياً في المنظمة يؤدي وظائف معينة- في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية -باعتبارها هدفا تسعى القيادة إلى تحقيقه-، إلى جانبه، تم اعتماد المقاربة النظرية المتمثلة في "المقاربة البنائية الوظيفية" و "مقاربة الدور"، كون الموضوع يتمحور حول البحث في تحديد الوظائف والأدوار التي تؤديها القيادة الإدارية، في سبيل تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2. تحديد مفهومي القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية

1.2 مفهوم القيادة الإدارية

سيتم التطرق لمفهوم القيادة الإدارية، وفقاً للعناصر التالية:

1.1.2 تعريف القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة، قصد الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال التسيير الجيد والمنظم، ومنه ستم محاولة حصر هذا المفهوم، خاصة وأنه لا يوجد اتفاق جامع ومانع، بل تعددت وتنوعت التعريفات حوله، وذلك راجع للحقول المعرفية والمجالات العلمية التي تناولته، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغيرها من العلوم، ومنه يمكن ذكر بعض التعريفات التي تخدم دراستنا هذه؛ وذلك من خلال الاعتماد على مقاربة الإدارة العامة، وعلى وجه الخصوص مقاربة إدارة الموارد البشرية؛ على النحو التالي:

يعرف أحد الباحثين القيادة الإدارية على أنها ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري (العملية الإدارية) على الآخرين، من أجل تحقيق أغراض معينة بوسائل التأثير والاستمالة باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (بربر، 2006، ص 278).

وتعرف القيادة الإدارية في تعريف آخر، بأنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمادة والمال بأقصى كفاءة إنتاجها وبأقل تكاليف ممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف (صالح، 1999، ص 131).

كما يعرفها باحث آخر، بأنها نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال الاتحاد وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق الاستمالة، خاصة تحقيق هدف معين (السيد، 1995، ص 163).

من خلال ما سبق من تعريفات، قد يظهر أنه لا يوجد فرق بين القيادة الإدارية وعملية الإدارة، إلا أنه يمكن توضيح التداخل بين المفهومين، كون أن القيادة الإدارية كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره على أنه إحدى المراحل الأساس في عملية الإدارة، ومن ثم فإن هناك تداخلا بين مفهوم القيادة والإدارة، حيث أن القيادة أحد مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها: التنظيم، التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة (قطشة، 1981، ص 38).

2.1.2 أهمية القيادة الإدارية

من خلال جملة التعريفات المذكورة في العنصر السابق، يمكن ملاحظة لم للقيادة الإدارية من أهمية بالغة، باعتبارها من مكونات العملية الإدارية بالمنظمة، ومن ذلك، يمكن تحديد تلك الأهمية فيما يلي (القطارنة، 2017، ص 21):

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطوط المنظمة ولتصوراتها المستقبلية،
- المكون الأساس الذي تنصهر داخله السياسات والاستراتيجيات،
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتخليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان،
- السيطرة على مشكلات العمل وإيجاد الحلول بخصوصها، إلى جانب حسم الخلافات والترجيح بين الآراء،
- تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري، باعتباره أهم موارد المنظمة،
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة،
- كما تبرز أهمية القيادة من خلال تحملها المسؤوليات، حل الصراعات التنظيمية ومواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد الأهداف.

3.1.2 أساليب القيادة الإدارية

وحتى تتجلى الفكرة حول أهمية القيادة الإدارية، وجب التطرق لأساليبها وأنماطها العديدة والمتنوعة، والمحددة بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الموظفين ومستوياتهم العلمية، ونماذج شخصياتهم وطبيعة البيئة في العمل من جهة أخرى (كريدي، 2010، ص 28)، ويمكن التمييز بين أساليب القيادة الإدارية الثلاثة، وهي:

- النمط الأوتوقراطي: ويتمثل في تحكم القائد في كل السلطات في يده، فهو لا يقوم بتفويض أي منها لأحد، كما أنه يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون الرجوع إلى العاملين معه، وينظر للإدارة على أنها عملية إصدار قرارات وتعليمات فقط، لهذا يكون الإنتاج عال جدا في وجوده ومنخفض في غيابه، وأن العمل مقترون بالقائد أساسا (النذير، 2009/2010، ص 35).

ومنه، يمكن استنتاج أهم الأسس التي يستند عليها هذا النمط من القيادة الإدارية، التي تستند على مركزية القرار الإداري والسلطة، وأن هذه الأخيرة متدرجة من أعلى إلى أسفل، ذلك ما يجعل من المنظمة تتجه نحو الديكتاتورية؛ كما بدأ هذا النمط القيادي - وإن كان سائدا في الماضي -، يتلاشى في الوقت الحاضر في المؤسسات لعدة أسباب، منها: ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل (الطاهر، 2016، ص 42).

- النمط الديمقراطي: في ظل هذا النمط القيادي، لا يصدر القائد الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد هنا يستشير المرؤوسين في اتخاذ القرار إلا أن التوجيه والرقابة لازمين في توجيه وترشيد المناقشات (مقلد، 1980، ص 87).

وبالمقابل يؤخذ على هذا النمط القيادي، أنه يشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه، كما أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الصفة والشخصية البيروقراطية للقائد؛ ومنه أثبتت بعض الدراسات في ميدان الإدارة العامة، أن السلوك

القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية (خليل، 2021، ص 75).

- نمط القيادة الحر أو المتساهل: يُفهم هذا النمط من مسماه، وهو ذلك النمط الذي يُترك للآخرين حرية التصرف دون تدخل القائد، حيث في ظل هذا الأسلوب القيادي، يترك القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين وينفي تحديد أهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل ومظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض لافت في الأداء (بدري، 1970، ص 72).

كما يعتمد هذا النمط القيادي على إعطاء القائد الحرية التامة للأفراد في التصرف في الشؤون الإدارية واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة، سواء كانت فردية أو جماعية لإنجاز العمل، إلى جانب تفويض القائد السلطة للمرؤوس على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات لهم بطريقه عامة وغير محددة... الخ (لعمور، 2009، ص 285).

2.2 مفهوم الفعالية التنظيمية

سيتم الخوض في مفهوم الفعالية التنظيمية، وفقاً لما يلي:

1.2.2 تعريف الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من بين المواضيع الذي تحظى بالاهتمام الكبير من طرف عديد الباحثين في مجالي الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وغيرها من الميادين، إلا أن هذا المفهوم لم يحقق الإجماع حول تحديد تعريف معين، بل وقع الاختلاف، وذلك راجع لعدة اعتبارات لعل بعضها يعود إلى طبيعة الظاهرة (الفعالية التنظيمية)، والبيئة التي تنتمي إليها، والمشارب العلمية للمهتمين بها، فعلى الرغم من ذلك، ستم المحاولة في سرد جملة من التعريفات التي تخدم الدراسة، وهي على النحو التالي:

يعتبر "برنارد" (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط (BARNARD, 1974, p. 55).

كما يعرفها بعض الباحثين بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات تهدف إحداث التغيير في حال أن الفعالية التنظيمية غير مرضية (عبد القادر، بعاج، وخنيش، 2017، ص 201).

وحسب الباحث "هانري كلود ديبينيز" (Henri Claude Debettignies)، فإن مصطلح فعالية المنظمة قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة أو المنظمة (Henri-Claude, 1975, p. 113).

2.2.2 مؤشرات الفعالية التنظيمية

من خلال ما سبق من تعريفات، تظهر جلية الأهمية البالغة التي تحظى بها الفعالية التنظيمية بالنسبة للمنظمة خاصة، وللفكر الإداري بصفة عامة، وعليه في الآتي سيتم التطرق لأهم المؤشرات التي تستند عليها الفعالية التنظيمية في قياسها، وهي (عبد القادر، بعاج، وخنيش، 2017، ص 201):

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة،
 - الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط،
 - الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف،
 - الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- زيادة على ذلك (العايب، 2004، ص-ص 138-140)، توجد جملة من المؤشرات التي يمكن حصرها فيما يلي:

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

- مبدأ المشاركة: عند تحقيق المكافأة العادلة والاستقرار الوظيفي والتعاون فيما بين المصالح والمشاركة على مستوى العمال فإن الشعور بالالتزام يتعزز، والفعالية تزداد والإنتاجية تأخذ في الارتفاع حتى على مستوى صغار العمال؛ لذا فينبغي الترحيب بالاقترحات الواردة من العمال بصفتهم مجموعة متألفة والحرص على تنفيذها وتطبيق أفكار الموظفين أنفسهم من غير تدخل الإدارة.

إضافة إلى ما سبق ذكره من مؤشرات قياسية، هناك مجموعة أخرى، منها: حوادث العمل، معدل نمو المؤسسة، معدل التغيب، دوران العمل، الرضا الوظيفي، التحيز والدافعية، الروح المعنوية، الرقابة، المرونة والتكيف، الاندماج والتوافق، مصاريف الإدارة (المنظمة)، برامج التدريب والتطوير، التركيز على الإنجاز.

3. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والفعالية التنظيمية

1.3.1 المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية

تعددت المداخل والمقاربات النظرية المفسرة، والمهتمة بالقيادة الإدارية كمفهوم وعملية، ومن ذلك، سيتم التركيز على بعض النظريات -وليس كلها- التي تخدم دراستنا هته، وهي على النحو التالي:

1.1.3 النظرية السلوكية: بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حين

تزايد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما (هبال، 2015/2016، ص 38):

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع "هاوثرن".

وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته، إذ إن السلوك يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد في عمله التأثير على المرؤوسين، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته؛ وهذا التحول في الدراسات والأبحاث يعتبر في تلك الفترة هاماً؛ لأن السلوك القيادي يمكن تع لّمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبية وموروثة.

2.1.3 النظرية الموقفية: نظراً لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة

جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات والمواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية: سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة (بوخلخال، 2013، ص-ص 264-265).

3.1.3 نظرية القيادة التبادلية: هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم

الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها، والمجدولة أو المحددة مسبقاً لهم؛ والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.

ويعتمد هذا النوع من القيادة على التبادل بين القادة والمرؤوسين، وحسب "كانغزو" و"ماندونكا" على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات، فالقائد يوضح المهام والمسؤوليات للمرؤوسين ويحاول كسب ثقتهم بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، أما المرؤوسين فيتلقون المكافآت مقابل أدائهم لمهامهم المفروضة كما يمكن أن يعاقبوا نتيجة لعدم الالتزام المطلوب منهم، أو لعدم التزامهم بالأسس وطرق تأدية العمل؛ والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير (بوخلخال، 2013، ص 268).

2.3 المداخل النظرية المفسرة للفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، من ذلك سيتم التطرق في هذا العنصر من الدراسة إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للفعالية التنظيمية، وذلك مقدم في الآتي:

1.2.3 المداخل النظرية الكلاسيكية:

سيتم التطرق للمداخل النظرية الثلاث التالية:

- مدخل النظم: يعتمد هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية، بحيث يركز هذا المدخل في الفعالية من زاوية أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية (سويسي، 2008، ص 63).

- مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ومعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المنظمة، حيث يتم النظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية) (سويسي، 2008، ص-ص 64-65).

- مدخل تحقيق الهدف: تسعى الفعالية التنظيمية في هذا المدخل إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة والمسطرة في خطط المنظمة، ومن خلال هذا المدخل نرى أن هذه الأخيرة، تبحث على ما تحققه وليس ما تفعله، فالهدف هو النتيجة أو النقطة النهائية التي يود الوصول إليها بكمية معلنة عنها مسبقا وفي وقت محدد ومواصفات خاصة (مغراي وطرمول، 2021، ص-ص 309-310).

2.2.3 المداخل النظرية المعاصرة

سيتم التطرق للمدخلين النظريين التاليين:

1.2.2.3 مدخل العناصر الإستراتيجية (أطراف التعامل)

يركز هذا المدخل بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المنظمة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المنظمة واستمراريتها، والتي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، -مثلما هو الحال بالنسبة للمدخل النظامي، والذي يركز على التفاعل البيئي بين المنظمة بتنظيمها-، وتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية (سويسي، 2008، ص 72):

- المورد: التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
- المستهلك: الحصول على مستوى عال من الجودة بسعر يتناسب والقدرة الشرائية.
- العامل: الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
- المالك: تحقيق أعلى عائد استثمار.
- المدير: الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
- الدولة: الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل.
- المجتمع: الإسهام في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

2.2.2.3 مدخل القيم التنافسية

تم تطوير هذا النموذج من قبل "كوين" و "رورباخ" كمحاولة لإنتقادهما المداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية، والتي كانت تركز على جوانب معنية، غالبا ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها؛ من هنا توصل "كوين" و "رورباخ" إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم التنافسية لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة (عبد الستار وعمريني، 2020، ص 554).

لقد توصل كل من "كوين" و "رورباخ" أثناء دراستهما لثلاثين معيارا من معايير الفعالية التنظيمية إلى كشف عن ثلاثة أبعاد، كانت محور اهتمام المنظرين، وهي (جلال وأحمد، 2022، ص-ص 618-619):

-البعد الأول: ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير)، والرقابة (الاستقرار، النظام، التوقعية).

-البعد الثاني: يتناول درجة تركيز الداخلي أو الخارجي.

-البعد الثالث: فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية)، والغايات (المخرجات النهائية).

يلاحظ أن هناك تناقض بين كل بعد من هذه الأبعاد أو لنقل هناك تنافس بين القيم المختلفة للتنظيم، فهل يجب التأكيد على الرقابة أم على المرونة، وهل يجب التركيز على الأمور الداخلية أم الخارجية، أيضا أين يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على الوسائل أم على الغايات (عبد الستار وعمروني، 2020، ص 554).

ولقد توصل كل من "كوين" و "رورباخ" إلى أربعة نماذج بناء على الأبعاد الثلاثة السابقة، وهي (جلال وأحمد، 2022، ص 619):

- نموذج العلاقات الإنسانية (HR): وينتج من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الداخلي، ويركز هذا النموذج على التزام وانتماء الموظفين للمنظمة، واعتبار القيمة العالية والتقدير المناسب للموارد البشرية، وضرورة التدريب المستمر، وشيوع التماسك والتلاحم بين أعضاء المنظمة، وارتفاع الروح المعنوية للموظفين.

- نموذج الأنساق المفتوحة (OS): ينتج من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الخارجي، ويركز هذا النموذج على القدرات التنظيمية وضرورة اتساعها وزيادتها بالمنظمة، والتكيف مع ظروف البيئة الخارجية، كما يركز بشكل كبير على النمو، والاستعداد، واكتساب الموارد، والدعم الخارجي، وكذا القدرة على التكيف.

- نموذج الهدف العقلاني (RG): ينتج هذا النموذج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الخارجي، كما يركز أيضا على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات الجيدة، وتحقيق الكفاءة، والإنتاجية، والتخطيط، وتحديد الأهداف.

- نموذج العمليات الداخلية (IP): وينتج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الداخلي، كما يركز هذا النموذج على توحيد الإجراءات والممارسات التنظيمية، والاستمرارية، وإدارة المعلومات والاتصالات، والاستقرار.

4. دراسة علاقة الفعالية التنظيمية بالقيادة الإدارية بالمنظمة

يمكن دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة - (قيادة تنظيمية لفعالية إدارية) -، فمما لا شك فيه، أن القيادة الإدارية تؤدي دورا بالغ الأهمية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، وذلك وفقا لكل مستوياتها ومؤثراتها، - كما سبقت الإشارة -، ومن هنا يمكن تحديد العلاقة بينهما، وذلك وفقا لما يلي:

- تحديد فلسفة المنظمة المطلوبة وإشراك رئيسها في ذلك: بمجرد التعرف بوضوح على الممارسات

الراهنة في المنظمة، يعود من الواضح اكتشاف المعتقدات الراهنة غير المناسبة أو التي تتناقض

مع الممارسات الأخرى، وإذا وجدت سلبيات في أي نوع من هذه الممارسات، وفي هذه

الخطوة بالذات يؤدي القائد الرسمي للمنظمة فيها دورا بالغ الأهمية؛ فعملية تحديد فلسفة

المنظمة لا تصل إلى النتائج المرجوة من غير الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في

التنظيم الإداري للمنظمة وبالمشاركة الجماعية لكامل الأعضاء في معظم القرارات.

- تنفيذ فلسفة المنظمة من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية والحوافز المناسبة: إن الاتصال التنظيمي

في المؤسسة هو بمثابة الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في ضمان فعاليتها، والنموذج المثالي

الذي يتصوره "ويليام أوشي" للمنظمة الفعالة، هو النموذج الذي ليس لديه خارطة تنظيمية أو

أية تقسيمات أو أي هيكل واضح المعالم على الإطلاق؛ فتتظيم هذه المنظمة المثالية يشبه إلى

حد ما فريق كرة السلة الذي يلعب أفراداه متعاونين لتحقيق الفوز؛ والواقع أن المشكلة التي

تواجه هذا الفريق مشكلة كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظرا للسرعة التي تظهر فيها

المشكلات على الساحة والتي تحتاج إلى الحلول الفورية المباشرة، على أن الفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل المشكلات من غير علاقات اتصالات رسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف والمهام، فكل شخص يفهم مهمته وعلاقته مع الآخرين فهما ضمناً (العايب، 2004، ص 137).

- تأكيد إطار القيم التنافسة (كمدخل من مداخل الفعالية التنظيمية) على أهمية القيادة: بحيث أن هذا الإطار يقترح مجموعة من الأدوار المنوطة بالقيادات التنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة، وتنوع الأدوار بحسب النموذج الذي يغلب على المؤسسة وقادتها من النماذج الأربعة -سألغة الذكر، في العنصر السابق-، لإطار القيم التنافسة (جلال وأحمد، 2022، ص 619).

- نمط القيادة الإدارية الفعال: كلما كان نمط القيادة الإدارية مركزياً فإنه يعرقل ويخلق مشاكل عديدة في المنظمة، ما يحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية، فنمط القيادة يلعب دوراً كبيراً في تجسيد الفعالية أو عدم تجسيدها (مغراني وطرمول، 2021، ص 308). وعليه، فإن العديد من الدراسات في هذا المجال، تم التركيز فيها حول إيجاد نمط قيادي له القدرة على التعامل مع الأوضاع، ومع التغيير، مهما كان نوعه وحدته، وتم الاتفاق على نمط قيادي، تحت مسمى "القائد التحويلي"، وهو الذي ينقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل، بفعل قدرته على خلق بيئة تنظيمية قادرة على تقبل، وتجسيد، وإنجاح التغيير المطلوب (هبال، 2015/2016، ص 369).

5. خاتمة

في الأخير، جاءت هته الورقة، لتبحث في إشكالية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، ومنه يمكن القول بأن تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، مرتبط بتأدية القيادة الإدارية للوظائف المنوطة بها؛ ويمكن حصر هذه الوظائف، -وفقاً للمنهج النسقي-، في التكيف وتحقيق

الهدف، وتحقيق التكامل، إلى جانب الحفاظ على النمط، وهذا ما جاء به "تالكوت بارسونز"، وعليه، يمكن استخلاص جملة النتائج التالية:

- تواجه المنظمات جملة من الصعوبات التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية الآتية من البيئة الداخلية والخارجية، والتي لا تعرف الاستقرار؛ وإنما الديناميكية والحركة، مما يتطلب إتباع نمط المسيرة الإدارية والتغيير التنظيمي من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة واستمراريتها (وفقا للنظرية البنائية الوظيفية)، وذلك متوقف على فعالية القادة وأسلوبهم القيادي.

- تتبنى وتبني القيادة الإدارية "ثقافة تنظيمية" في المنظمة، نابعة من خصوصياتها ومتماشية وما تفرضه البيئة الخارجية، تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

- لا بد على القيادة في المنظمة أن تعتمد وتعتبر التميز في الأداء، هو المعيار الأساس لتحفيز الموظفين، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

- لا بد على القيادة في المنظمة أن تتبنى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وإشراك جميع الفاعلين، لما لذلك من دور في تحسين نوعية القرار، وجعل عملية اتخاذ أكثر ثباتا وقبولا لدى الموظفين، وهذا ما يجعلنا نقول بأنه: كلما أشركت القيادة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة، (والتي تدخل في نطاق عملهم) كلما أدى ذلك تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المنظمة من جهة، وبين المنظمة والجمهور المستهدف في التعامل معها من جهة أخرى، إلى جانب رفع الروح المعنوية.

6. قائمة المراجع

- BARNARD, C. (1974). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Henri-Claude, B. (1975). *Maîtriser le changement dans l'entreprise*. Paris: Coll. INSEAD— Management éditions d'organisation.
- أشرف بدري. (1970). *القيادة الإدارية*. بيروت: مؤسسة الرسالة.

- أمال خليل. (31 12 2021). علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر). مجلة العلوم الإنسانية. 05 (02).
- باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 12 (03).
- بن برطال عبد القادر، الهاشمي بعاج، ويوسف خنيش. (31 12 2017). تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية). مجلة العلوم الإدارية والمالية، 01 (01).
- رايح العايب. (06, 2004). مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات. مجلة العلوم الإنسانية (21).
- زياد حمد القطارنة. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سليم مغراني، ومحمد لطفي طرمول. (07 08, 2021). تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري. مجلة الفكر المتوسطي، 10 (01).
- شاذلي يونس عمى جلال، و محمود مصطفى أحمد أحمد. (2022). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأثرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 17 (01).
- صبري مقلد. (1980). دراسات الإدارة العامة (الإصدار 3). الكويت: مؤسسة الصباح.
- الطويل هاني عبد الرحمن صالح. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- عباس قطشة. (1981). الجماعات والقيادة. العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- عبد الرحيم بوخلخال. (31 12 2013). القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 06 (02).
- عبد الستار، ح. عمروني، ح. ت (01 2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (01) 12
- عبد الله ثاني محمد النذير. (2009/2010). القيادة الإدارية علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة السانية وهران: كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.

- عبد المالك هبال. (2015/2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة - فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر.
- عبد الوهاب سويسسي. (2008 06 12). تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 12 (02).
- عليوة السيد. (1995). تنمية المهارات القيادية. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- كمال بربر. (2006). الاتجاهات الجديدة في الإدارة. بيروت.
- لعمور رميلة. (2009 08 01). مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية. مجلة الحقوق والعلوم السياسية. 03 (02).
- مجاهدي الطاهر. (2016). محاضرات في القيادة الإدارية. مطبوعة بيداغوجية غير منشورة. المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.