

واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة.

الاسم واللقب: بوشلاغم حنان باحثة دكتوراه
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

الملخص:

الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، لذا تسعى المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى تحقيق الفعالية في الأداء وتحسين نموذج العمل، بما يحقق الاستجابة لمتطلبات التطوير والترقية والجودة للمخرجات والعمليات التنظيمية أثناء أداء العمل في ظل تحديات العولمة

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية - المؤسسة الصناعية - العولمة.

Résumé:

L'efficacité organisationnelle est la mesure de la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs que je trouve pour cela, de sorte que les entreprises industrielles algériennes qui cherchent à atteindre l'efficacité dans l'exécution et d'améliorer le modèle d'affaires, qui répondent aux exigences du développement, de la promotion et de la qualité des produits et des processus organisationnels au cours de l'exécution des travaux dans le cadre des défis de la mondialisation.

Mots-clés: efficacité organisationnelle - institution de industrialisé - la mondialisation

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها ورغبات الأفراد العاملين فيها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل. ونتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات والموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وحدة المنافسة. لذا تعمل على توفير عدد من المتغيرات التنظيمية التي تسمح لها لتحقيق الفعالية التنظيمية.⁽¹⁾

وهذه الأخيرة التي تعد نقطة إرتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي. حيث أصبحت بالنسبة لكثير من المؤسسات الوطنية التي تخضع لآلية السوق أمراً ضرورياً لبقائها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية. لأن الفعالية أصبحت في الأدبيات الإدارية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي بأقل الجهود والتكاليف، وكذا تسمح بالوقوف على مدى نجاعة المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي. وقد وصفت الفعالية بمؤشرات أساسية أهمها الإستقرار، الدافعية، والرضا الوظيفي. وهذا ما جلب إنتباه العديد من الباحثين أين تركزت جهودهم على إستيعاب وتأطير مختلف مداخل وأبعاد ودلالات هذا المتغير. لذا تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، فهي تجعل المؤسسة في وضعية تقوم من خلالها بالبحث عن التوازن الديناميكي لتدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

ونظراً لكون فعالية أي مؤسسة تعتمد أساساً على كفاءة المورد البشري. وجب على المؤسسة الصناعية الجزائرية في مواكبتها لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، البحث هي الأخرى عن السبل الكفيلة للوصول إلى أقصى حد من الفعالية التنظيمية، بما يكفل الرضا لدى العاملين والولاء التنظيمي للمؤسسة.

وعليه من خلال هذا الورقة العلمية التي تحمل عنوان واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، للوقوف على مدى فعالية المؤسسات الصناعية الجزائري، وكذا المشاكل التي تواجهها. وهذا ما يقودنا لطرح التساؤل الأساسي التالي: ما هو واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة؟

⁽¹⁾ : خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب: " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي"، مجلة المنار، المجلد13، العدد2، الأردن، 2007، ص67.

أولاً: مفاهيم الدراسة:

1. الفعالية التنظيمية:

أصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فَعَّال"، والفعالية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان.

يقابل "الفعالية" بالعربية كلمة "Efficacy" في المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفاً لكل شيء فَعَّال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أنَّ الروح - ويقصد بها الفعالية - هي "ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغها لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء".⁽¹⁾

حيث جاء في تعريف كل من "غودمن" Goodman "و"بينغ" Pennings " للفعالية التنظيمية بأنها: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة".⁽²⁾

ويمكن أن نضيف أيضاً تعريف "قاموس علم الاجتماع وعلم النفس" للفعالية التنظيمية على أنها: "قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية للخطر والإستنزاف".⁽³⁾ وفي مقابل ذلك نجد كل من "باري" Barry "و" ميلس" Miles " قد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب".⁽⁴⁾

ويضيف "صالح بن نوار" تعريف آخرًا للمؤسسات الصناعية بأنها: "نظاماً اجتماعياً متكاملًا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة ومترابطة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد".⁽²⁾

⁽¹⁾ : Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997, p 36.

⁽²⁾ : صلاح الدين عون الله: "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1987، ص 10.

⁽³⁾ : إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 279.

⁽⁴⁾ : رابع العايب: "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، قسنطينة، ديسمبر 2004، ص 132.

⁽²⁾ : صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراة دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005، ص 25.

وفي هذا الإطار يعتقد "هنري كلود" Henry Claude "أن الفعالية التنظيمية هي: "إستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة".⁽²⁾

ويتضح من خلال هذا التعاريف أن -الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع القيود الذي تتعرض لها من خلال مجموعة من المعايير التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تنشدها وتكون هذه النتائج مساوية أو تفوق المعايير التي وضعت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

2. المؤسسة الصناعية:

المؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Entreprise" ويقابلها بالإنجليزية كلمة "Firm"، والتي تعني التعهد والإلتزام بالإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً.⁽³⁾

أما الصناعة مصطلح مشتقة من الفعل "صنع" بمعنى عمل أو أوجد، كقوله تعالى: "صنع الله أتقن كل شيء".⁽⁴⁾

ومن التعاريف الرائدة لمصطلح المؤسسة الصناعية تعريف "شيستر برنارد" Chester Bernard " بأنها: "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل".⁽⁴⁾

وفي مقابل ذلك نجد "ناصر دادي عدون" يعرفها على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه".⁽¹⁾

⁽²⁾: المرجع نفسه.

⁽³⁾: منير نوري: تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص 11.

⁽⁴⁾: حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2005، ص 24.

⁽⁴⁾ ذراع عبد الله: "دور الإطار المهيمنة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007- 2008، ص 15.

⁽¹⁾: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 1998، ص 11.

3. العولمة:

كلمة العولمة أو العولمة لغةً مشتقة من كلمة التعولم أو العالمية أو العالم، وهو الأمر الذي يعرف جميع العالم أو المنتشر عالمياً، أما اصطلاحاً فتُعرف على أنها توحيد العالم بصيغة واحدة شاملة للجميع ومن جميع النواحي والمجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والفكرية، بغض النظر عن الدين والعرق والجنسية وكذلك الثقافة، ولا يوجد لها مصطلح مفهوم أو ثابت أو متفق عليه؛ لأن الغرض الأساسي لها متعلق بالاقتصاد والرأسمالية، ولذلك اتجه العديد من الكتاب والأدباء إلى تعميمها كنموذج للحضارة الغربية الأمريكية على وجه التحديد؛ لنشر أفكارها الاقتصادية، والسياسية، والفكرية، والثقافية في جميع أنحاء العالم¹.

كما يمكن تعريف العولمة بأنها مشروع حضاري غربي متكامل البنيات ، أوجده التلاقي بين التطلعات والحاجات الغربية من جانب ، والإمكانات المادية الهائلة التي أوجدتها الطفرات الكبيرة في تقنيات الاتصال والمعلومات والصناعات المتقدمة من جانب آخر.³

ثانياً: خصائص التنظيم الفعال:

ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

1. تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة، بحث لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.
2. إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحدد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.
3. التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف، أي أن الفعالية لا تقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي.⁽¹⁾
4. توفر السلامة المهنية : ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
5. المناخ الاجتماعي الفعال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فعالية.

اليوم 2017/01/12، الساعة http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D : ¹

³ أحمد عثمان التويجري : الدين والعولمة ، المجلة العربية ، العدد 273 ، شوال 1420 هـ - فبراير 2000 م ، ص 38.
⁽¹⁾ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص ص 184، 185.

6. استغلال فعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
 7. تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف متفق عليها ويعرفها الأفراد، ومحددة من قبل المدبرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
 8. وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأفراد.
 9. تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
 10. هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الإحترام والاستقرار وإثبات الذات.
 11. النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد على الوضعية والإلتزام.⁽²⁾
- ثالثاً: أشكال الفعالية التنظيمية:**

يجب أن نشير أولاً أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية سواء كانت عامة أو خاصة تأخذ ثلاثة أشكال تتمثل في:

1. **الشكل الاجتماعي:** مادام أن دراستنا هي في الأساس سوسيولوجية، تسعى لتحديد العلاقات الاجتماعية قبل الإقتصادية التي تربط الإطار كفاءة اجتماعية - مهنية - تعيش وسط محيط اجتماعي يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء، ومردودها بالمؤسسة التي يشتغل فيها، ومع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكيات وتصرفات نفسية واجتماعية محضة.
- حيث أن الباحث الاجتماعي يوضح أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية. ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي حيث يمكن توظيفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي أن الإطار المسيرة في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسة الصناعية العمومية حتى وإن زاد الباحث يوجد مؤشرات كيفية أخرى لقياس الفعالية، كالغيابات ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، والإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمترادف لمفهوم الفعالية.⁽¹⁾
2. **الشكل التنظيمي:** وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الصور التالية:

⁽²⁾ : صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁽¹⁾ : عبد الله ذراع: مرجع سبق ذكره، ص 98.

● **العلاقات بين المصالح:** باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

● **احترام الهيكلية الرسمية:** والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

● **مرونة الهيكلية:** والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.⁽²⁾

3. **الشكل الاقتصادي:** وهو الشكل المعتمدة من قبل المسيرين بحيث يؤخذ الصور التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.⁽³⁾

رابعا: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تستخدم مجموعة من العناصر كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة، لدى إعتدلت الدارسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات عدداً من المؤشرات للتعبير عن الفعالية. حيث نجد الباحث "كامبل" "Campbell.P" من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر من بين هذه المعايير التي توصل إليها مايلي:

1. **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.

2. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.

3. **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات.

4. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

5. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

⁽²⁾: عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003- 2004، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁽³⁾: المرجع نفسه، ص 10.



6. **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
 7. **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
 8. **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
 9. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"⁽¹⁾.
- خامسا: واقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة.**

1. مشكلات المؤسسة الصناعية الجزائرية:

- تعاني المؤسسات الجزائرية من مظاهر سلبية وهذه المظاهر تتجلى في مظاهر البيروقراطية وهي كمايلي:
1. ضعف التكامل والانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الإدارية، إذ ينصب الاهتمام على برامج الإنماء الاقتصادي مع إغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج وعندها تظهر الاختلافات والمشكلات في النظام الإداري.
 2. غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية مما أدى إلى ظهور السلبيات التالية: المركزية، الروتين والجمود، سوء التخطيط، ضعف التنسيق، سوء توزيع العاملين، نقص الكفاءات الفنية والإدارية، انخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين وإضافة طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت بسيطة.
 3. إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة مع بروز ظاهرة المحسوبية، ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية تتمثل في ضعف هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الإداري.
 4. شيوع النزعة السلطوية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، والركون إلى إصدار التوجيهات والأوامر من دون بدل الجهد لتطوير العمليات الإنتاجية والإرتقاء بجودة السلع والخدمات.
 5. تفشي بعض النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري والتي ترتبط بقضايا التعيين وتفويض المسؤوليات الإدارية، تقويم الأداء والترقية، الحوافز المعنوية والمادية التي تقدم على أسس المحسوبية والعلاقات الشخصية وسيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل.

⁽¹⁾ : عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 11.



6. الروتين وشيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات منظمات الجهاز الإداري، حيث برزت بعض نتائج ذلك من خلال انخفاض منظمات الجهاز الإداري حيث برزت بعض النتائج ذلك من خلال انخفاض الإنتاجية وتقليل استثمار الوقت والتأثير على مصالح الجمهور المستفيد وعلى علاقته مع الأجهزة الحكومية المختلفة.
7. تفشي الفساد والرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري إذا ينظر إلى بعض المراكز الحساسة في الدولة على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والشراء غي المشروع والتمتع بالامتيازات على حساب الدولة.
8. البطء في استيعاب ومواكبة التغيرات الإدارية الحديثة وجود مقاومة للتغير لدى عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين المنتجين في بعض الأجهزة مما أدى إلى تدن ملحوظ في المستويات الأداء وتحقيق الأهداف.
9. اعتبار النقد البناء وإبداء وجهات النظر المختلفة نزعة معارضة وغير تعاونية كما أن الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية كانت تقابل بالرفض باعتبارها نزاعات تستهدف الإخلال بالنظام.
10. تعدد التشريعات واللوائح وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض وصدور الكثير منها بشكل متسرع من دون خضوعها لدراسة والتحميص ما ولدى صعوبات عملية عند تطبيقاتها وأدى إلى اللجوء لاستثناء أن نتيجة الخلل في بعض منها.⁽¹⁾

2. عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

● المعوقات النفسية:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة.
- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية.
- زيادة الشكاوي من العاملين أو من المتعاملين مع المنظمة.
- تفشي ظاهرة التأخير عن مواعيد العمل الرسمية.⁽¹⁾
- نقص شعور الأفراد العاملين بالإطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما نتج عنه غياب الرضا والضحى من كل شيء والرغبة الشديدة في التغير كلها عوامل تساهم في تخفيض الإنتاج والأداء وتبتعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- انعدام التفاهم في كثير من الأحيان بين إطارات المؤسسة وعملها مما يمنع الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتج وانعدام الشعور بالرضا.

⁽¹⁾: وفاء لعريط: "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20

أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 130.

⁽¹⁾: علاء الدين عبد الغاني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 469.

- معاناة أغلب العاملين من أسلوب الأمر من قبل مسؤوليهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

● **المعوقات التقنية:** وتتمثل فيما يلي:

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم وإنتاجهم.

- نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.⁽²⁾

● **المعوقات التنظيمية:**

لقد تبين من خلال دراسات عديدة، أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى الحاصلة محليا وعالميا ويظهر هذا من خلال:

- إن أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وكذلك تداخل السلطات.

- صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مما يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها.

- عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما تنتج عنه عدم معرفته غالبهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في كثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته. إضافة إلى ما سبق نجد معوقات أخرى خارجية عن سيطرة المؤسسة ومنها:

1. الوضع الاقتصادي العام الذي يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج، إذ أن الإستثمارات الوطنية تعتمد في معظمها على الموارد الأولية المستوردة من خارج وتأثرت بشكل أو بآخر بالأزمة الاقتصادية العالمية، مما أثر على السوق المحلية بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للاقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية خصوصا وأنه يعتمد في صدارته على الموارد الطاقة بشكل كبير.

2. عدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا، يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الفعالية من خلال عم قدرتها على تقليص زمن الشغل والاختصار في الجهد والتكاليف.

3. عدم إعطاء أهمية لاختيار موقع مناسب لإنشاء أي مؤسسة لأن الموقع السليم هو الذي يأخذ في الاعتبار المناخ الإنتاجي والاستثماري الملأئم للنشاط المطلوب كأن يكون قريبا من مصادر المواد الخام ومراكز التوزيع.

(2) : وفاء لعريط: مرجع سبق ذكره، ص 127.

4. عدم قدرة المؤسسة على تحديد الأسعار يجعلها غير قادرة على زيادة الإنتاج هذا يؤثر على نوعية والأداء كما أن المستهلك يستمتع على إقتناء المنتوجات الوطنية لاعتبارها الجودة فتنخفض المبيعات وتهدد المركز المالي والحصّة السوقية للمؤسسة، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها ويبيدها عن الفعالية التنظيمية.

إذن يمكن القول أن الهدف من وراء كل التغيرات التي لحقت بالمؤسسة الجزائرية، هي محاولات لاصلاحها وتنميتها من اجل تحقيق النمو الاقتصادي الوطني، لكن هناك صعوبات دائما تعترض أي إدارة لتطوير وتنمية المؤسسات الوطنية، كانتشار الفساد والبيروقراطية السلبية، مما جعل الكثيرين لا يتفائلون بمستقبلها.

وأنها لا تزال عاجز عن خلق أي مناخ مواتي للنشاط الاقتصادي لذا يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة وقادرة على المنافسة، وعلى جلب الاستثمارات حتى تكون قادرة على توفير مناصب شغل لاستيعاب البطالة المتنامية، وتوزيع القاعدة الاقتصادية.⁽¹⁾

3. آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

إن المؤسسة الجزائرية قد عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات التي تقف عائقا أمام تحقيقها للفعالية لهذا فمن الضروري أن تأخذ على عاتقها استراتيجية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار مقتضيات تحولات الجديدة التي يعرفها المجتمع الحديث حتى تتمكن من الإنتاج في الاقتصاد العالمي، وأول خطوة ينبغي أن تعتمدها الجزائر في سياستها هي:

- إلزامية إصلاح وضع مؤسستها الاقتصادية ومسايرتها ما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ أهدافها وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية:

- ميدان المعرفة والإستثمار في المورد البشري واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوين المستمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم، بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة.⁽²⁾
- أن يكون هناك إبداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلوا منهم.
- الإهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا مهما في التنمية الاقتصادية والحضارية، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة.
- ضرورة تجنب ومحاولة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على استخدام كافة الموارد، وعدم إهدارها بما في ذلك الوقت وكذا الإخلاص في العمل وسرعة إنجازه مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذ هناك ضرورة لتحديد ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة. لذا فالفعالية التنظيمية

(1) : وفاء لعريط: مرجع سبق ذكره، ص 130.

(2) : المرجع نفسه، ص 131

لها درجة عالية من الأهمية، وبالتالي فإننا ما قدمناه نظرة بسيطة على هذا الموضوع، وقد توصلنا إلى أنه جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير والنهوض بالمؤسسات الصناعية، ومن ثم تنمية الاقتصاد الوطني والمجتمع.

الخاتمة :

وفي ختام يمكن القول أن الفعالية التنظيمية التي مفادها إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه قد أصبحت مركز الجهد الذي تبذله المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، لقد بات أنه لا يوجد تعريف جامع للفعالية التنظيمية ، وعلى هذا كان البحث في فعالية التنظيمات يؤدي إلى البحث في معايير وأساليب قياسها، الموضوعية وغير الموضوعية والتي أنتجت ثلاثون عاملاً تستخدم لقياس الفعالية والتي وضعها العالم كامبل، وتفادياً للتعقيد الذي اكتنف موضوع الفعالية ظهرت نماذج مختلفة تقليدية ومعاصرة، بحيث يختلف تركيزها على مقاييس دون أخرى، وهذا بحسب نشاط المنظمة، لنصل في الأخير إلى كونها ظاهرة صحية مرغوب فيها

أخيراً نقول أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف إقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه (خارجية وداخلية). وعليه فالفعالية التنظيمية لها درجة عالية من الأهمية، وبالتالي فإننا ما قدمناه نظرة بسيطة على هذا الموضوع، وقد توصلنا إلى أنه جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير والنهوض بالمؤسسات الصناعية، ومن ثم تنمية الإقتصاد الوطني والمجتمع.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
2. أحمد عثمان التويجري : الدين والعملة ، المجلة العربية ، العدد 273 ، شوال 1420هـ - فبراير 2000.
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2005.
4. خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب: "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي"، مجلة المنار، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2007.

5. ذراع عبد الله: "دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2007.
6. رابع العايب: "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، قسنطينة، ديسمبر 2004.
7. صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراة دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005.
8. صلاح الدين عون الله: "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1987.
9. عبد الوهاب سويس: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
10. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
11. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
12. ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 1998.
13. وفاء لعريط: وفاء لعريط: "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.
14. Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997, p 36.
15. http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D اليوم 2017/01/12، الساعة 14.30.

