

الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية في ظل التكنولوجيا: تقديم نظري

The organizational effectiveness of Algerian institutions in the context of technology: a theoretical presentation

مصباح صليحة^{1*}، فتحة طويل²

¹ جامعة محمد خيضر - بسكرة، (الجزائر)، salihamecibah6548@gmail.com

² جامعة محمد خيضر - بسكرة، (الجزائر)، f.touil@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2025/11/18 تاريخ قبول النشر: 2025/12/27 تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

تعتبر الفعالية التنظيمية من أهم الظواهر التنظيمية التي تسعى المؤسسات وتعمل على تحقيقها، فقد ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمتغيرات عديدة ومتنوعة من أجل تحقيقها وتطوير مفاهيمها. فالفعالية التنظيمية تعد من أبرز المفاهيم التي ناقشها وناقشها العلماء في مجال التنظيم لحد هذا اليوم وهذا راجع للتنوع النظري والوظيفي لهذا المفهوم خاصة في المجال المعرفي والتطوير التنظيمي، سواء من حيث المفاهيم، والعوامل المؤثرة ومؤشرات قياسها وأهم مداخلها النظرية، ولإثراء النقاش سنحاول من خلال هذا المقال تقديم تصور نظري حول مفهوم الفعالية التنظيمية وطروحاتها النظرية المقدمة من قبل علماء التنظيم لأنها من أبرز المفاهيم التنظيمية قديما وحديثا.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية؛ المؤشرات؛ الأبعاد؛ المعايير؛ المؤسسة الجزائرية.

Abstract:

Organizational effectiveness is considered ne of the most important organizational phenomenal that institutions strive to achieve. This concept has been linked to numerous and diverse variables aimed at realizing and developing its dimensions.

It is one of the most prominent concepts in the of organization that scholars have discussed, due to the theoretical diversity and functional applications associated with it particularly in the areas of organizational knowledge and development, in terms of concepts, influencing factors, and measurement indicators, especially within the context of the technological and technical environment.

To enrich the discussion, this article seeks to present a theoretical perspective on the concept of organizational effectiveness and the main theoretical approaches proposed by organizational specialists, as it truly represents one of the most significant organizational concepts both historically and in contemporary studies.

Keywords: organization effectiveness; Dimensions; standards; performance indicators; the Algerian organization.

1. مقدمة:

لقد عرف العالم الحديث تطورا صناعيا كبيرا، حتى أصبح يعرف بعصر المنظمات والتي مس نشاطها كافة المجالات. إلا أنها تتفق بشكل كبير من حيث أهدافها، إذ تعمل على تحقيق تنمية مستدامة وهذا المطلب لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الحفاظ على توازن واستقرار التنظيم، حتى يتم القيام بالعمل بكفاءة وفعالية.

فالفعالية التنظيمية تعتبر إحدى المتغيرات التنظيمية الضرورية في وجود أي تنظيم على اختلاف دوره في المجتمع، لما لها من قدرة على رفع الإنتاجية التنظيمية وتحسين جودة الأداء التنظيمي، لدى نجد تنوعا أكاديميا ومعرفيا غزيرا تناول هذا المفهوم بالبحث والدراسة، لما له من دور في رفع القدرة التنافسية للمنظمات، فهي تحتوي على عنصر التجديد والتطوير خصوصا في زمننا الحالي عصر التكنولوجيا. لأن هدفها لم يعد يقتصر على الحفاظ على وجودها في بيئتها الجغرافية فقط بل تعداه لمفهوم أوسع وأشمل ضمن تنظيمات مفتوحة لا تقتصر على التكوين البشري والمادي فقط، بل صارت مرتبطة بشكل كبير بمتغيرات معنوية لا مادية. ومدى قدرتها على تحقيق التوازن الفعال بين الفرد ووظيفته.

فقد جاءت مساهمات نظرية عديدة، اهتمت بموضوع الفعالية التنظيمية نتيجة تعدد زوايا ووجهات نظر الباحثين حول هذا الموضوع، سواء من حيث أهدافها ومختلف العمليات التنظيمية، والعناصر المساهمة في تحقيقها.

ونحن من خلال هذا المقال سنحاول تقديم إطارا مفاهيميا حول موضوع الفعالية التنظيمية، نتطرق من خلاله إلى مفهوما، أهميتها، خصائصها والعوامل المساهمة في تحقيقها.

2. مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أبرز المفاهيم التنظيمية استخداما وانتشارا، وله ارتباطات متنوعة مع مختلف العناصر التنظيمية، فقد تناولها الفكر التنظيمي بالبحث والدراسة منذ بداياته الأولى، لما له من أهمية كبيرة في تطور وتنمية المنظمات، فالمنظمة الفعالة هي التي تستطيع المحافظة على وجودها، وتكون لها القدرة على تحقيق أهدافها التي وضعت لأجلها، لدى فتقديم تعريف واحد وشامل للفعالية التنظيمية من الصعوبة بما كان، نتيجة اختلاف وجهات نظر الدارسين حول مفهوم السلوك التنظيمي الفعال، فما هي الفعالية التنظيمية ؟

وفي هذا الإطار يعرفها ميلز وكيلى على أنها "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين، والزبائن¹. أما إتريني يعرفها بأنها "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".²

أما ميشال كروزيه يقول: بأن الفعالية هي "القضاء على الروتين والتعقيد اللذان يميزان البيروقراطية، فهما يؤديان إلى انخفاض درجة الولاء، وعدم إدراك الأهداف والشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه تؤثر سلبا على فعالية المنظمة"³.

كما تعرف بأنها" المرحلة النهائية لأداء المنظمة، وتفاعل مكونات البيئة الداخلية مع المتغيرات الخارجية، وتتعلق بالنتائج والأهداف والمخرجات والقدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة، لإحداث التطوير والتحسين للمخرجات النهائية والارتقاء بمستواها والوصول إلى الانسجام والتعامل بين جميع ومكونات وعناصر المنظمة⁴.

وتعرف أيضا بأنها": قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة ومدى استطاعة تلك المنظمة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية، الداخلية والخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة، الإيجابية والسلبية في تحقيق أهدافها سلفا⁵. فمن خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن الفعالية التنظيمية مرتبط بمخرجات المؤسسة ومدى توفر البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق أهدافها.

3. أهمية الفعالية التنظيمية:

لقد أصبح وجود المنظمات والمؤسسات ضرورة ملحة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والمدني ، لدورها الأساسي في تحقيق أهدافها في إطارها الجمعي وليس كأفراد، فقد خلقت المنظمات لتلبية الحاجات الفردية في صورتها الجماعية في مقابل ذلك يعمل الافراد والمجتمع على توفير الظروف المادية، والبيئية، والإنسانية، التي في إطارها تقوم المنظمة بدورها بفعالية، وتقديم الدعم المادي الذي يضمن استمرارية وجودها وحمايتها من المتغيرات الخارجية التي قد تعرقل نموها وتطورها وتفشل أهدافها التي وجدت لأجلها، لأنه في حالة ما إذا فشلت المنظمات في تأدية دورها بشكل سليم تكون فعاليتها منخفضة وبالتالي تأثيرها على الافراد والمجتمع ككل.

وفي الحياة العملية نجد دولا متقدمة وأخرى متخلفة، منظمات ناجحة تستمر وتنمو ومنظمات فاشلة يعترئها نوع من الجمود، وقد تنحدر وتنتهي على الفناء والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما لأسباب التي أدت وتؤدي على مثل هذه الحالات؟ والاجابة السريعة على ما قد يدور من تساؤلات في هذا الخصوص هي أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر فاعلية وكفاءة ن من نظائرها المتخلفة والفاشلة⁶.

4. خصائص الفعالية التنظيمية والتنظيم الفعال:

« توفر السلامة المهنية: وتتحقق هذه الخاصية من خلال توفير ظروف العمل المناسبة والطبيعية، والتي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

« المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بخلق ظروف وعلاقات عمل محفزة، للأفراد على العمل بكل فعالية وطوعية.

« تحديد الأهداف بدقة: أي وضع هدف أو مجموعة من الأهداف من قبل الأفراد والمديرين، كما يتم توفير التوجيهات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

« 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 الأشخاص.

« مراكز اتخاذ قرارات فعالة: حيث توحد المعلومات الملائمة، بموقع الأشخاص في التنظيم⁷.

5. معايير قياس الفعالية التنظيمية ومؤشراتها:

هناك عدة مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية يمكن التطرق لها على النحو التالي:

1.5 المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وهي:

1. **التخطيط وتحديد الأهداف:** النظر إلى الفعالية التنظيمية يتعلق بمدى تحقيقها لأهدافها التنظيمية وعليه فإنه من أهم المعايير المعتمدة في الحكم على فعالية أي منظمة هو قدرتها على تحديد الأهداف، وقدرتها على وضع التخطيط اللازم الذي من خلاله يتم تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف.

2. **المهارات الفعلية للمدير:** إذ لابد أن يتوفر لدى أفراد المنظمة والمديرين على الخصوص على المهارات، والقدرات، والخبرات الفنية والتقنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

3. **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفر الدعم والمساندة إلى الرؤوسين عند مواجهة العقبات، سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع خلق الحماس لدى الأفراد في العمل، حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4. **الاستغلال الفعال للموارد التنظيمية:** أي أن يكون توازن في الانفاق بمعنى أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5. **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** إن ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

6. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** فاعتماد هذا الأسلوب الإداري من شأنه أن يحسن من نوعية القرارات المتخذة كما تعبر الدراسات الإدارية على أن مشاركة العاملين والمديرين في اتخاذ لقرارات بشكل مشترك، التي تؤثر مباشرة في مخرجات أعمالهم وتدفعهم للالتزام والعمل بفعالية.

7. **تنمية وتدريب الموارد البشرية:** هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستوى أدائهم مما يعود بالنفع على المنظمة.⁸

8. **إدارة الصراع التنظيمي سلميا:** إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع سواء بين الأفراد أو الأقسام (وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على الفعالية التنظيمية).

9. **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفنقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والامن. هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

10. **الغياب:** إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات انخفاض فعالية المنظمة.⁹

2.5 المؤشرات الخارجية: وهي المؤشرات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمنظمة ومحيطها الخارجي:

1. **إنتاج السلع والخدمات:** إن المنظمة التي تزود بمنتجاتها بخدمات السلع والخدمات التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.

2. **الجودة:** إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة سلعاً أو خدمات يعد مؤشراً على فعاليتها.

3. **الأرباح المحققة:** كلما حققت المنظمة الأرباح المرجوة، كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

4. **التكيف مع المحيط الخارجي:** يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة، يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة – عضوية- أي جزء لا يتزامن المنظمة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة على التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وتبأث هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف.

5. **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة الزيادة في بعض العوامل مثل: حجم اليد العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة الحصة التسويقية.¹⁰

6. **التأهب للإنجاز:** هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً، في إطار مسؤوليتها الاجتماعية والتي أصبحت في السنوات الأخيرة ذات أهمية بالغة في السنوات الأخيرة، وهي تعكس المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسببت المنظمة في وجودها.

7. **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلأئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.¹¹

أما توم بيترز، وروبرت وترمان فقد وضعاً ثمانية معايير لقياس الفعالية وهي:

- التأكيد على الإنجاز.

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلالية الممنوحة للموظفين للتصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المقدمة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة فرصة أكبر للتصرف والإبداع.¹²

جدول رقم (01) يوضح أهم معايير الفعالية

01	معدل الإنتاجية	15	مستوى الاجماع على الأهداف
02	الكفاية	16	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	17	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	18	درة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	19	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	20	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	21	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	22	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	23	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	24	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	25	أهمية الموارد البشرية
12	درجة مستوى الرقابة	26	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	27	التأكد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة والتكيف	28	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/وتحديد الأهداف	29	الفاعلية الشاملة

المصدر:

*القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.4، 2010)، ص. 114 .

6. العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

هناك أربعة أنظمة تتحدد من خلالها العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم وهي:

1.6 النظام الاقتصادي:

المقصود بالنظام الاقتصادي مختلف النشاطات والأدوار والوظائف التي تقوم بها المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة، هنا تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية: إن المنظمات التي تكون فيها درجة عالية من تقسيم العمل، وكذلك المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية مقارنة بالتنظيمات التي تكون فيها درجة المتغيرات ضعيفة.

2.6 النظام السياسي:

وهي تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات -التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها، كما يجب أن تكون قرارات المنظمات منطقية ومضبوطة، وكلما اتصفت التنظيمات بالاستقلالية، كلما تمكن من تحقيق الفاعلية وضمانها.

- إن المنظمات التي تخضع لسياسة واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها ان تكون أكثر فعالية، كما يجب أن يكون أفراد المنظمة وقادتها ممن لهم قدرة عالية على التأثير، والقيادة واتخاذ الحلول المناسبة لأداء وظائفهم.

3.6 النظام الرقابي: نقصد به الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير كما يلي:

إن المنظمات التي تكون بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية وإن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمروسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكثر، وكلما كانت الاتصالات مفتوحة بين أعضاء المنظمة، وفي كل الاتجاهات رأسية، وأفقية، دائرية كلما كان التنظيم فعالاً¹³.

4.6 النظام البيئي: ونقص بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محدّدات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

◀ تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
◀ □ إن المنظمات التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد اجتماعي داخل المحيط الذي يفترض ان تكون جزء منه¹⁴.

ويضيف الدكتور عبد الوهاب سويسى مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:

◀ □ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي، وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة، وتفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

◀ □ اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني، والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة. شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة، القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة¹⁵.

7. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يمكن تحديد جملة العناصر أو المقومات الأساسية لتحديد الفعالية ويمكن إدراجها كما يلي:

1.7 توفير البيئة التكنولوجية اللازمة: وذلك عن طريق توفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعمل مثل الحواسيب والأجهزة اللوحية وتوفير البرامج اللازمة لتنفيذ الأعمال، مع ضرورة الاضطلاع على التكنولوجيات الخاصة بأداء العمل بفعالية وكل التقنيات والأنظمة الضرورية.

2.7 توفير الموارد البشرية اللازمة: من العناصر الضرورية التي تقوم عليها أي منظمة نجد رأسمالها البشري، فهو أحد مقومات المنظمة ومن أهم عناصرها لضمان استمرار

وجودها، إذ تعتمد عليه المنظمة في نجاحها أو فشلها، فهو المسؤول المباشر عن النشاطات اللازمة لإنتاج المعرفة وتطويرها، وحفظها، وتوزيعها، وابتكار البرامج، وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم.

3.7 الهيكل التنظيمي للمنظمة: إذ يعد الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، فالهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، إذ من شروط فعاليته أن يتوفر على قنوات اتصال مرنة، ويضمن مقدار محترم من الحرية لأفراده حتى يتمكنوا من إنتاج المعرفة واكتشافها، فالهيكل التنظيمية تتحكم بكيفية إدارة المعلومات وكيفية الحصول عليها، وتخزينها وتعزيزها، ومضاعفتها، وإعادة توزيعها واستخدامها، كما تعمل على تقديم التسهيلات والوسائل المساعدة لأداء المعرفة وإدارتها بفعالية وكفاءة.

4.7 العوامل الثقافية: إن خلق بيئة عمل منتجة هي أهم أهداف المنظمة الفعالة فلا يتوقف نجاحها على جوانبها الثابتة (الجانب الستاتيكي)، بل بالأساس تعتمد المنظمة على بيئتها الخارجية وحركيتها (الجانب الديناميكي) عن طريق تعزيز الثقافة المشتركة، وإنتاج المعرفة وتقاسمها مع الغير، والتأسيس لثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة ومنتجها، عن طريق الانفتاح على العلاقات الإيجابية والمتفتحة على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يعزز ثقافة الجودة والعمل على تحقيقها ضمن بيئة تنظيمية تدعم الافراد كمنتجين للمعرفة، فوجود ثقافة تنظيمية تؤمن بالمشاركة المعرفية وإنتاجها وإعادة توزيعها للآخر يدعم الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، في المقابل لا يتم الاعتماد على التكنولوجيا وحدها كعامل وحيد يدعم الأهداف التنظيمية خصوصا في ظل انفتاح المنظمة على بيئتها الخارجية.

5.7 الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهو تقديم الإدارة للالتزام بتبني أهداف التنظيم مع توفير البيئة الملائمة لتحقيقها، من خلال دعم الجهود التنظيمية المشتركة والهادفة، إذ لا بد من التزام المدير الفعال بتقديم رؤية استراتيجية واضحة تعتمد على الإنتاج المعرفي بصفة أساسية والعمل على استثمارها وتبادلها مع باقي الشركاء ضمن ثقافة تنظيمية مشتركة، قوامها العمل المشترك، ومن الأساليب الناجعة لدعم هذه الأهداف نجد علماء التنظيم يركزون على ضرورة استحداث إدارة خاصة للمعرفة في ظل وجود المنظمات العملاقة والمتعددة الجنسيات والفروع التي تعمل على تسهيل الاتصال بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والعملاء في جميع المستويات التنظيمية. وهذا لضمان تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بطريقة سليمة ضمن بيئة تحتية مجهزة خصيصا لهذا الغرض¹⁶.

أما "نور الدين تاوريرت" فقد اقترح مجموعة من الخطوات من شأنها أن تدفع لزيادة الفعالية التنظيمية وتعمل على تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الخطوات هي:

1. اللامركزية والتفويض: وهي توزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات على مستويات تنظيمية متعددة، فهي أسلوب للعمل تعتمد بالأساس المنظمات التقليدية خصوصا، ويركز على منح مقدار من الحرية للعاملين في أداء مهامهم بغرض الرفع من استجابة وكفاءة المنظمة مع التقليل من الرقابة المتشددة على العاملين، فالتمتع بدرجات كبيرة من الحرية في تنفيذ المهام من قبل العاملين يعزز الولاء للمؤسسة من خلال تحمل المسؤولية، والاهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2. **توسيع نطاق العمل:** وتعتمد هذه الخطوة بالأساس على زيادة العمليات مع الحفاظ على جودة مخرجات المنظمة خصوصا المنظمات الكبيرة وذلك لتوفير الوقت، مع تقسيم العمل وتشجيع العاملين على تقبل المسؤولية وتحملها كل حسب اختصاصه، فاستقرار المؤسسة لفترة يقلل من كفاءتها ويفرض متغيرات جديدة عليها ، فتوسيع العمل إذا فرصة يوفرها التنظيم لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية بغرض القضاء على الروتين في العمل لدى أدنى مستويات التنظيم.
3. **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** إن تقييم الأداء التنظيمي للأفراد يعتبر خطوة مهمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وهي عملية شاملة تمس مختلف الجوانب الديناميكية والثابتة للمنظمة سواء كانت إدارية أو اجتماعية أو نفسية، وهذا لتحديد أهدافها أو سياساتها الإنتاجية وضمان جودة مخرجاتها، مما يفرض كل مرة ضرورة وضع خطط جديدة لتقييم الأداء تكون بعيدة نسيا عن النمط التقليدي في التقييم، الذي يميل إلى معاملة الفرد كآلة منتجة تفتقد للمرونة الإدارية مع اتباع نظام رقابة وتفتيش صارمين وبصفة مستمرة. فاتباع الطرق الحديثة في تقييم الأداء باعتماد الأساليب التشاركية بين العاملين والإدارة، باعتبارهم مساهمين وليس مجرد منفذين مع الالتزام بتقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية¹⁷.
4. **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** وهو أسلوب يقوم على تبادل ومشاركة الأفكار بين العاملين والإدارة، فاعتماد هذا الأسلوب الإداري يحسن الأداء، ويدعم المعرفة التنظيمية، كما يعمل على تشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم فرصة مهمة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
5. **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** إن وضع الأهداف وصناعة القرارات عميلتان مترابطتان على مستوى التنظيم، فخلال وضع الأهداف داخل المنظمة سواء فرديا أو على مستوى الجماعة، لابد من الأخذ بعين الاعتبار خاصية عدم الثبات في البيئة التنظيمية، فهي تتغير من وقت لآخر حسب حاجات التنظيم، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على عملية صنع القرار، فالبيئة التنظيمية غير ثابتة وواسعة المجالات، فالأهداف التنظيمية متنوعة بين أهداف فعلية مرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد داخلها، وأهداف أخرى رسمية تضعها المنظمة مسبقا وتحدد القرارات المناسبة لكيفية وطريقة تنفيذها، وبغض النظر عما كانت هذه الأهداف الفعلية متطابقة أم لا مع الأهداف الرسمية ، فهي تبقى نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال بناء شبكة من العلاقات والتفاعلات المستمرة داخلها والتميز بالديناميكية المستمرة، مما يؤدي إلى تغيير الأهداف ، ومن أسباب تغيير الأهداف التنظيمية نجد:
 - ◀ العلاقات بين تنظيمية وتفاعل المنظمة مع بيئتها المفتوحة.
 - ◀ التغييرات التنظيمية الداخلية.
 - ◀ ضغوط العمل وتأثيراتها غير المباشرة على محيط المؤسسة ككل¹⁸.
6. **الرفع من فاعلية الاتصال:** هناك عدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصال منها ما يلي:

❖ فتح قنوات اتصال متعددة ومتنوعة لضمان تدفق المعلومات وتنوعها في مختلف المستويات والاتجاهات التنظيمية.

❖ □ انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الخطط والقرارات وتسهيل تنفيذها، تنظيم اجتماعات عامة دوريا كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.

❖ □ ضمان التغذية الراجعة من العملية الاتصالية، لمعرفة توقعات الافراد من الأداء في مواقع العمل، ومنه يتم ضبط المهام التنظيمية بدقة، وهذا لا يكون إلا من خلال الاعتماد على مسيرين أكفاء.

❖ □ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة من المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن¹⁹.

8. الرأسمال التكنولوجي وفعالية التنظيم:

عرفت التنظيمات في العقود الأخيرة تغييرات كبيرة ومتواصلة هذه التغييرات كانت مترامنة مع التطورات التكنولوجية والتقنية، حيث مكنت التكنولوجيا من إعادة تصميم المنظمات وإعادة هيكلتها عن طريق التخلص من بعض النظم التقليدية في التسيير، كما أدخلت أيضا تغييرات جوهرية على أساليب تطبيقها في المنظمات وتدفق المعلومات داخلها، وطرق تقديم الخدمات، وكيفية القيام بالوظائف الإدارية.

إلا أنه وحسب ما ذكره " علي السلمي" في كتابه "تطور الفكر التنظيمي" فإن التكنولوجيا في التنظيم بغض النظر عن العوامل السالفة الذكر فإن فعالية الرأسمال التكنولوجي في التنظيم تتوقف على عاملين أساسيين:

1. العامل الاقتصادي: ويرتكز بالأساس على التكاليف المادية والبشرية والحاجات الاجتماعية التي تنتجها المشاريع الاستثمارية في ظل التغيير التكنولوجي المستمر، وما ينجر عنها من تغييرات مستمرة في الأهداف.
2. التطورات الكبيرة للإنتاجات التكنولوجية المتسارعة خلق بيئة تنافسية معقدة مرتبطة بالأساس بالتكنولوجيا وأي تباطؤ في تطوير الإنتاج التكنولوجي يؤدي إلى خسارة الأسواق التنافسية.

ومن ثم فإن قرار التطوير التنظيمي لمسايرة التطورات التكنولوجية يمر بمراحل من الدراسة والتحليل وصولا إلى المزيج الأمثل من التلاؤم بين تركيب التنظيم وبين نمط تكنولوجي معين.²⁰

في حين أكد "قاسم القريوتي" أن التكنولوجيا تؤثر في سلوك المنظمة وفعاليتها من خلال:

- أنها تفرض قيودا صارمة على توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.
- مرونة الاتصال الشبكي داخل التنظيم مما يوفر بيئة مستقرة وأمنة للعمل بأقصى كفاءة وفعالية.
- التقليل من الهدر الوظيفي، فالتكنولوجيا تحدد بطريقة دقيقة مختلف المستويات التنظيمية وطبيعة العلاقات التي تحكمها طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

- المساهمة في تحسين ظروف بيئة العمل الفيزيائية من حيث الاضاءة، الحرارة، الرطوبة، والضوضاء وغيرها، هذه الظروف التي تؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية والجسدية للعمال، بما يضمن تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

- سرعة الأداء فالتكنولوجيا من مميزات سرعة المعالجة، مما يساهم في رفع كفاءة أداء العمال في المنظمة من حيث تقليص الوقت، وتقليل الجهود البشرية والمادية والمعرفية اللازمة لتنفيذ المهام²¹.

بالإضافة أيضا لما سبق تسهم التكنولوجيا في ظل الأسواق المفتوحة في الرفع من نسبة المبيعات من خلال مساهمتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، مما يحسن في مخرجات المنظمة من خلال التقليل في التكاليف، مع ضمان جودة هذه المخرجات من خلال الأداء الالكتروني للأعمال الإدارية من تبادل للمعلومات والبيانات، الاتصالات الالكترونية، توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لدعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتنفيذ استراتيجية المنظمة²².

إذا وتعليقا على ما سبق فإن الرأسمال التكنولوجي في التنظيم يقوم على الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية، من أجهزة إلكترونية وتطبيقات متطورة وحديثة في ظل التسارع الكبير في انتاج التكنولوجيا واستخدامها، فتطوير الأعمال الإدارية من متطلبات التنظيم الحديث لمواكبة التغيرات الكبيرة التي مست بنيت التنظيمات وهياكلها، وفي ظل بيئة تنافسية قوامها السرعة، الجودة، وقلة التكاليف، مع ضمان أسواق جديدة من العملاء.

فالتكنولوجيا إذا هي تركيبة من التجهيزات، والوسائل، والمعارف التطبيقية. في أداء الأعمال وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته، واستعمالاته، ومنها ما هو مرتبط بالرأسمال البشري، معرفة كيفية العمل والإنتاج وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد إمكانيات، وطاقات، ومعارف، تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم العمل. لكن هناك تكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر بالسلب على فعالية المنظمة وما عليها إلا ان تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأنها تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية المتطورة خاصة²³.

ومن هنا يمكن القول أن: الحكم على فعالية أي تنظيم من عدمه في ظل بيئة وأساليب عمل تقليدية صعب جدا في ظل ثورات أجيال التكنولوجيا الجديدة والسريعة في آن واحد، فأصبح الاعتماد على التكنولوجيا وإدخالها لبيئة العمل ضرورة وليس خيارا، في ظل المنظمات المفتوحة على بيئتها الخارجية حيث كلما تمكنت المؤسسات من استخدام التكنولوجيا والتحكم بها أكثر، كلما تفوقت في تطوير أدائها والتحكم في مخرجاتها وفق متطلبات بيئتها الخارجية، وهو ما يدعم مكانة المؤسسة في تحقيق أهدافها بفعالية.

9. معوقات وصعوبات تحقيق الفعالية التنظيمية:

قد يعترض ضمان تحقيق الفعالية داخل المنظمة مجموعة من الصعوبات والتي من شأنها أن تقلل من فعالية التنظيم، سواء كانت هذه العراقيل نابعة من بيئتها الداخلية أو الخارجية، ويكنا إجمال هذه المعوقات فيما يلي:

1. عدم الرشد في استخدام الموارد المتاحة:

وقد عبر الدكتور "نور الدين تاوريريت" عن هذا العائق بما يسمى بقانون _ باركن سن_ والذي عرف انتشارا واسعا في ميدان الأعمال، حيث تم وضع قانون جديد للعمل والإنتاج يرتكز أساسا على زيادة الوقت للإنتاج بنسبة 20 % في المقابل يتم تقليص حجم اليد العاملة من 07 أفراد إلى 05 أفراد وهو قانون يعبر على جملة ساخرة تقول: تقول ان العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت.

هذا الوضع الجديد صعب عملية الإنتاج على المديرين في بداية تطبيقه، ولكنه وبعد فترة من الزمن بدأت تظهر نتائج إيجابية لتطبيق هذا القانون، فهي لم تكن قرارات غير مدروسة وعشوائية، بل أدى تنفيذ هذه التعليمات إلى الزيادة في فعالية الإدارة، فارتفع كميّة العمل المنجزة في هذه الفترة مقارنة بكمية العمل المنجزة في الفترات ذاتها من السنة من الماضية، ومن هنا نكتشف أن هدر الوقت من قبل العاملين هو نتيجة الحركات الزائدة واستخدام وقتنا أطول في بعض الأعمال الروتينية كحفظ المستندات.²⁴

2. التناقض بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد:

إن المنظمة الفعالة تعمل بشكل مستمر على تحقيق التوازن بين أهداف التنظيم العامة وأهداف الفرد الخاصة، لكن في الكثير من الأحيان يعتبر هذا الطرح كلاما نظريا يتعارض مع واقع التنظيمات، فالتنظيم الرسمي عادة يعمل على فرض توجهه الإداري على العمال لا وفق ما يتناسب وقدرات العمال، أو حتى بين أقسام التنظيم في حد ذاتها، فتنوع الأهداف وتضاربها يؤثر على فعالية المنظمة، وهذا ما يجعل الأفراد في موقف ضغط نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع قرارات الإدارة العليا، فمنطية العمل التي تعتمد الإدارة هي بالنسبة للأفراد مساسا بمهامهم وتحديد قدراتهم وجعل العمل نمطيا مما يخلق لديهم روثينا، وملا لا وظيفيا، وهو أيضا ما يعزز لديهم شعورا بعدم الاستقلالية، وأم الإدارة لا تثق فيهم، كما هو الحال بالنسبة للرقابة اللصيقة التي يؤديها المشرفون على أعمالهم وهي التي تخلق حساسيات بين المشرفين والعمال نتيجة تدقيقهم على كل صغيرة وكبيرة، والعمال الذين ينفذون الأوامر فقط ولا يشتركون في اتخاذ القرارات يخلق لديهم شعورا بعدم الانتماء، وبالتالي غياب الولاء وهو ما ينجم عنه شعورا بالاغتراب المهني وبالتالي كثرة دوران العمل وارتفاع معدلات الهدر الوظيفي ولانسحاب النفسي من العمل²⁵.

كما عرض أحمد بوشمال في بحثه ثلاث مؤشرات أساسية تعبر عن التعارض الحاصل بين التنظيم الرسمي والعاملين وهي كما يلي:

1.2 التعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، فالفرد العامل يهدف إلى تحقيق مداخل أفضل في حين تعمل الإدارة على ترشيد النفقات وتخفيضها إلى أدنى مستوياتها، لتجنب العجز في الانفاق، مما يؤثر في تقليص دخل الفرد العامل مما يسبب مشكلة بين الفرد والتنظيم.

2.2 عدم تبادل المعلومات بين الإدارة والأفراد العاملين يحاول، فالعمال يرغبون في الاضلاع مجريات المنح الأجور، وطريقة العمل بالإضافة إلى الحصول على معلومات تقسر له ما يجري حوله، بينما والإدارة تحجب المعلومة من العاملين مما ينتج جانباً من عدم الوضوح في نقل المعلومة وفهمها لأسباب لا تفصح عنها الإدارة عادة. فالفرد داخل التنظيم

يتوقع مداخل أعلى والرفع من مستوى معيشته المادي، والمعرفي، والتطلع إلى ترقية إلى مناصب أعلى تناسب كفاءته، وقدراته، وتقانيه في عمله، بينما الإدارة تعتمد على معايير مختلفة مثل الأقدمية مع مراعاة العرف والتقليد الإداري في الترقيات ومنح والمكافآت.²⁶

10. الفعالية التنظيمية في الإدارة الجزائرية:

1.10 واقع الفعالية في المؤسسة الجزائرية:

من بين السلوكيات السلبية التي تعيق فعالية المؤسسة الجزائرية نجد:

- فرض مبالغ مالية مقابل تقديم الخدمات، وهذا ما يسهم في فساد الموظف، فالخدمات تقدم مجاناً من طرف الدولة للأفراد وهذا ما يؤدي إلى عمد تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

- الجمود الوظيفي وعرقلة الأعمال الإدارية.

- عدم الانضباط والإهمال الإداري، مما يسهم في انتشار ظاهرة الفساد الإداري مما يقلل من جودة الخدمات المقدمة وانخفاض ملحوظ في مستويات الفعالية التنظيمية.

- اعتماد النمط البيروقراطي في التنظيم ينعكس بشكل مباشر على مركزية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على عرقلة الإجراءات وطريقة تنفيذها، إضافة إلى ضياع الوقت والجهد خصوصاً في ظل انتشار التكنولوجيا، بالإضافة أيضاً نجد:

- سياسات التوظيف والترقية التي تعتمد في الغالب على معايير غير موضوعية مثل إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة مع انتشار ظواهر غير إدارية، وغير احترافية مثل ظاهرة المحسوبية، ما أفرز عراقيل تنظيمية عديدة تتعلق بعدم جاهزية الفريق الإداري المسؤول عن مواجهة المشاكل التي تواجه التنظيم نتيجة ضعف البنية البشرية القيادية في منظمات الجهاز الإداري.

- التسلسل الإداري الذي يميز عدد كبير من القيادات الإدارية، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد ويؤدي إلى المراقبة الدقيقة، وإلغاء روح الفريق وهذا يؤثر على طبيعة القرارات الصادرة من القيادة والركون إلى إصدار التوجيهات والأوامر دون بدل الجهد لتطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- الصراعات الداخلية والنزاعات داخل التنظيم وانتشار السلوكات السلبية في الجهاز الإداري، التي ترتبط بقضايا التعيين وتفويض المسؤوليات الإدارية، تقويم الأداء والترقية، والحوافز المعنوية المادية التي تقدم على أسس غير قانونية وغير عادلة عن طريق شخصنة العلاقات والمحابة، وفرض معايير غير الموضوعية في ضبط علاقات العمل.

- عدم مواكبة التكنولوجيا لمسايرة التطورات الإدارية الحديثة، مما يؤثر بشكل سلبي على مستويات الأداء الفعلي للعمال وضعف القدرة التنافسية للمنظمة وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية نتيجة وجود مقاومة للتغيير من طرف المنتمين للمنظمة.²⁷

بالإضافة أيضاً نجد:

- الرتبة في العمل واعتماد الوساطة كأسلوب إداري يعتمد في إنجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها الأجهزة الإدارية، حيث ظهرت بعض النتائج تؤكد على وجود علاقة بين الروتين في العمل وانخفاض مستوى الأداء، مع تقليل انتشار الوقت، وعرقلة مصالح الأفراد وعلى علاقته مع الدوائر الحكومية المختلفة.²⁸

أما على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسات الحكومية فإننا نجد أن فعاليتهم تتأثر بجملة من السلوكيات السلبية منها:

1. الأعمال الإضافية: وهو ميزة العمالة الحديثة، إذ شهدت انتشارا كبيرا في الآونة الأخيرة خاصة لدى الرتب الوظيفية الدنيا، وأصحاب عقود العمل المؤقتة، والتي تتميز بمحدودية المداخل، لدى يلجأ إليها الأفراد العاملين لتحقيق مداخل إضافية، مثل ممارسة بعض الأعمال الحرة خارج أوقات العمل الرسمية، وما يميز مثل هذه الأعمال الإضافية هو ارتفاع المداخل خارج إطار العمل الرسمي، مقارنة مع مداخل الوظيفة، مما ساهم بشكل كبير في تفاقم ظاهرة العمل الإضافي، ومالها من تأثيرات سلبية واضحة على الأداء الوظيفي للعمال، وعدم الالتزام المهني من طرف العاملين داخل مؤسساتهم الأصلية. نتيجة وجود أعمال بديلة وأكثر ربحية.

2. التسرب الوظيفي: وهو إقدام الموظف على التخلي عن منصب العمل بإرادته الحرة نتيجة عدم الرضا الوظيفي أو غياب بيئة عمل تنافسية تدعم التطوير المهني، مع وجود بدائل مهنية وخيارات أخرى مثل والهجرة إلى بلد آخر، أو منظمة أخرى تقدم حوافز أفضل يحقق الفرد العامل من خلالها مكاسب مادية أفضل، ومكافآت أعلى مما يتقاضاه في وظيفته الأصلية، وهذا يؤثر على مخرجات المؤسسة وتقليل فرص الإنتاج الفعال بسبب غياب اليد العاملة المبتكرة، والمبدعة داخل المنظمة نتيجة هجرة الأدمغة والكفاءات الوطنية، مما يؤثر على جودة وفعالية المؤسسة.

3. استغلال الوظيفة الحكومية لأغراض شخصية: أخذ بهذا البديل بعض الموظفين الحكوميين من أجل زيادة مداخلهم وحت يتمكنوا من سد الفجوة بين إمكانياتهم المالية، واحتياجاتهم، فرغم كون الوظيفة العمومية تطمح لتحقيق الصالح العام، إلا أننا نجد بعض الموظفين الحكوميين يعتمدون تعقيد الإجراءات الإدارية من أجل الحصول على مقابل، وما أدى إلى انتشار هذه الظاهرة أكثر هو ضعف الرقابة، غياب الجدية في العمل، والمتابعة الصارمة لهكذا تصرفات.

4. استغلال المنصب الوظيفي والتعدي على ممتلكات الدولة: فبالرغم أن الإدارة هي الواجهة الأساسية التي تربط بين المواطن وأجهزة الدولة وضمان ديمومة مؤسساتها، لكنه في السنوات الأخيرة نلاحظ انتشار بعض السلوكيات غير الأخلاقية، حيث عالج القضاء الجزائري في الفترة الممتدة بين 2014 - 2017 أزيد من 4523 قضية فساد متعلقة بالرشوة، الاختلاس، ومنح امتيازات غير مبررة، وهي من الجرائم المصنفة ضمن الخطيرة جدا، وهذه السلوكيات بقدر مل تعكس ضعف الرقابة الإدارية فهي تعبر أيضا عن عدم التزام الموظفين وولائهم لمؤسساتهم.

5. قبول الهدايا والرشوة: يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انتشار بعض المظاهر السلبية في الإدارة، مثل التماطل في تقديم الخدمات وتسهيل العمل الإداري للمواطن، مما يدفع بالمواطنين إلى تقديم مبالغ مالية، في مقابل إنجاز أبسط الأعمال الإدارية واستخراج مختلف الوثائق، على الرغم من أن مختلف النصوص القانونية تؤكد على ضمان مجانية الخدمة للمواطن، مع ضمان المصلحة المشتركة التي تصب في مصلحة التنظيم ككل،

حتى أصبح تقديم الرشاي سلوكا إجباريا يقوم به المواطن للقيام بأغلب أعماله ، وهذا يؤثر بشكل سلبي ومباشر مصداقية المؤسسة وفعاليتها موظفيها.²⁹

2.10 معوقات تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية:

هناك عدة عراقيل تقف في سبيل تنمية وتطوير المؤسسة الخدمية الاقتصادية

الجزائرية منها:

1. **معوقات مادية وفيزيائية:** إن بيئة العمل ومجالها الفيزيقي يؤدي في بعض الأحيان على انعكاسات سلبية على أداء التنظيم ومستوى فعاليته وتتمثل أهم العراقيل الفيزيائية في التنظيم في:

- سوء الإضاءة: إن الإضاءة الجيدة من العناصر الفيزيائية الضرورية في بيئة العمل وخاصة في المصالح التي تحتاج إلى دقة ورؤية واضحة ، وتعتمد بشكل كبير على حاسة النظر وفترات طويلة، وأي خلل في هذا العنصر يؤثر بشكل سلبي على الأداء الفعال للعاملين.
- كثرة الضوضاء: مما يؤثر على حاسة السمع ويقلل من مستويات التركيز أثناء تأدية المهام.
- ارتفاع الرطوبة والحرارة أو انخفاضها في بيئة العمل وماله من تأثيرات صحية ونفسية على العاملين.

- يتضمن تصميم بيئة العمل الفعالة ومنتجة متغيرات متنوعة، وأي خلل في مكان العمل مثل المساحة والمكاتب والتأثير المناسب يتسبب في إرهاق جسدي للعمال أثناء القيام بمهامهم.

2. معوقات تنظيمية: وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية في:

- **ضعف قنوات الاتصال:** إن سوء استخدام قنوات الاتصال وتمرير الرسائل والتعليمات بين الإدارة والعمال، يؤدي إلى التشويش وخلق صراعات داخلية نتيجة توفر بيئة مناسبة لانتشار الإشاعات وعدم وجود قنوات اتصال واضحة.

- **عدم كفاءة المشرفين:** إن اعتماد معايير غير قانونية، وغير موضوعية أثناء الترقية في المناصب الإدارية، والرتب الأعلى يؤثر على كفاءة الطاقم الإداري لغياب معيار الكفاءة والأحقية.³⁰

- تدخل المهام التنظيمية بين المستويات المختلفة مما يؤدي إلى انتشار الفوضى وهو أكثر أشكال التنظيم انتشارا في المؤسسة الجزائرية، حيث تتداخل في المهام الإدارية وعدم احترام التدرج الهرمي الإداري.

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

- غياب التفاعل والعلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، يقلل من التعاون الخلاق ويجعل العاملين لا يركزون على الأهداف المشتركة للمؤسسة ولا يعملون على تحقيقها.

- المستوى القيادي للمديرين وعدم امتلاكهم للقدرات الإدارية اللازمة للقيام بمهامهم بكل كفاءة في كثير من المؤسسات، مما يتسبب في انخفاض مستويات الإنتاجية للعاملين ويؤثر بشكل سلبي على الأداء الفعلي للعمال هذا.³¹

وتأسيسا على ما سبق نلاحظ أن المؤسسة الجزائرية عموما ينطبق عليها ما ذكرناه سابقا، فاعتماد الإدارة الجزائرية على أساليب العمل البيروقراطية والتقليدية، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في أساليب الإدارة بشكل دوري بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية

التي تعتمد على أحدث التقنيات ، التي تقلل من الوقت والجهد ، وتخفض من معدلات الأخطاء المرتكبة ووضع خطط بديلة لتصحيح الأخطاء ، كما هو الحال في أغلب القطاعات التي تفقد للكوادر المنتجة للبرامج ومطورة للبرمجيات ، فأغلبها تأتي من الغرب وكذا الكوادر التقنية المتخصصة، ففي حالة حدوث اعطاب يتم استدعاء الخبراء الأجانب فالعالم الثالث والدول العربية خصوصا من اهم الدول المستوردة للتكنولوجيا ، ومستهلكة لها³².

11.الخاتمة:

من خلال ما سبق ذكره في هذا المقال نلاحظ بشكل واضح أن موضوع الفعالية مهم جدا في التناول الأكاديمي، فهو يثير قضايا ونقاشات متنوعة، باعتباره موضوع متجدد، وحيوي، في تطور المنظمات وجودة مخرجاتها. خصوصا في ظل التطور التكنولوجي الكبير والمتسارع، وهذا ما يبرر الإسهامات المتعددة للكثير من المتخصصين التي تتناول الفعالية التنظيمية، من حيث المفهوم، والمؤشرات، والأبعاد والتي تختلف باختلاف البيئة التنظيمية واختلاف قيمها وسياساتها وأهدافها التنظيمية، بالأخص دول العالم الثالث والمؤسسة الجزائرية على وجه التحديد.

12.الهوامش:

- ¹ نادية أمينة كاري، بن عمر عواج: الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة أفق علمية، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 13، العدد 05، 2001، ص 247.
- ² بن برطال عبد القادر، بعاج الهاشمي: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01 العدد 01، ديسمبر، 2001، ص 1017.
- ³ قيس محمد العبيدي: التنظيم والمفهوم والنظريات ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص 9.
- ⁴ عبد العزيز أحمد داود: تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل راس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، سبتمبر، 2017، ص 28.
- ⁵ السيد أبو الفتوح، السيد السنباطي: الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بمصر، دراسة تحليلية، 2025 ص 196.
- ⁶ زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2016، ص 76.
- ⁷ ثيغرة حنان: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منثوري قسنطينة، 2013، ص 155.
- ⁸ تاويريت نور الدين: الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري 2 قسنطينة، 2006، ص 154.
- ⁹ تاويريت نور الدين: المرجع نفسه، ص 154.
- ¹⁰ تاويريت نور الدين: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 214.
- ¹¹ تاويريت نور الدين: المرجع نفسه، ص 212.
- ¹² بلقاسم سلاطينه وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2013، ص 38.
- ¹³ بن نوار صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري 2، قسنطينة، 2005، ص 275.
- ¹⁴ بن نوار صالح: المرجع نفسه، ص 275.
- ¹⁵ سويس عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 9.

- 16 قريوة زينب: مرجع سابق، ص 85-86.
- 17 تاوريرت نور الدين: مرجع سابق، ص 227.
- 18 تاوريرت نور الدين: المرجع نفسه، ص 227-228.
- 19 تاوريرت نور الدين: المرجع نفسه، ص 228.
- 20 قريوة زينب: مرجع سابق، ص 91.
- 21 بوطي محمود، ضيف الأزهر: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخدماتية ودور الرأسمال التكنولوجي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2020، ص 12.
- 22 يحيوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 420.
- 23 بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 135.
- 24 تاوريرت نور الدين: مرجع سابق، ص 157.
- 25 قريوة زينب: مرجع سابق، ص 93.
- 26 بوشمال أحمد: بوشمال أحمد مرجع سابق، ص 140.
- 27 أو بعيش هجيرة: بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر - دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 17.
- 28 لعريط وفاء: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 127.
- 29 أو بعيش هجيرة: مرجع سابق، ص 17-18.
- 30 بن عابد فاطمة: تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2020، ص 288.
- 31 لعريط وفاء: مرجع سابق، ص 133.
- 32 قريوة زينب: مرجع سابق، ص 97.

13. قائمة المراجع:

1 - الكتب والمقالات باللغة العربية:

1. أو بعيش هجيرة: بيروقراطية الجهاز الإداري في الجزائر - دراسة في بنية المفهوم وواقع التطبيق، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، 2019.
2. بلقاسم سلاطين وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
3. بن برطال عبد القادر، بعاج الهاشمي: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01 العدد 01، ديسمبر، 2017.
4. بوطي محمود، ضيف الأزهر: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية الخدماتية ودور الرأسمال التكنولوجي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2020.
5. تاوريرت نور الدين: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
6. عبد العزيز أحمد داود: تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل راس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، العدد الخامس عشر، سبتمبر، 2017.
7. قيس محمد العبيدي: التنظيم والمفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.

8. نادية أمينة كاري، بن عمر عواج: الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة أفاق علمية، جامعة تلمسان، الجزائر، المجلد 13، العدد 05، 2001.
9. يحيوي نعيمة، لحسيني فاطمة الزهراء: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017.

2-المذكرات :

1. بن عابد فاطمة: تفسير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2020.
2. بن نوار صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري 2، قسنطينة، 2005.
3. بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
4. تاوريرت نور الدين: الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري 2 قسنطينة، 2006.
5. ثيغرة حنان: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2013.
6. زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2016، ص 76.
7. سويسي عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
8. السيد أبو الفتوح، السيد السنباطي: الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بمصر، دراسة تحليلية ، بحث مستكمل لاستكمال متطلبات مناقشة الماجستير في التربية، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة الزقازيق، 2025 ص 196.
9. لعريط وفاء: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.