

تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

**To reflect organizational effectiveness through the functional performance between the theoretical and the Algerian administrative reality**

مغراني سليم<sup>1</sup>، ترمول محمد لطفى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجليلي بوعمامة خميس مليانة ، salimmokrani53@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة الجليلي بوعمامة خميس مليانة ، [termoul.lotfi@gmail.com](mailto:termoul.lotfi@gmail.com)

تاريخ الإرسال: 17-05-2021 تاريخ القبول: 02-08-2021 تاريخ النشر: 07-08-2021

**ملخص:**

ما نريد توضيحه من خلال هذا المقال هو التحدث عن الفعالية التنظيمية التي أصبحت تكاد تكون منعدمة في الإدارات الجزائرية، و هذا له أسبابه الخاصة، فأردنا أن نبين مفهوم الفعالية التنظيمية و دراسة النظريات التي إهتمت بها، بمحاولة تكييف النظري مع الواقع الإداري الجزائري، فكل ما نريده هو تفعيل هذا المفهوم في الإدارات الجزائرية حتى نعيد بناء أفكار جديدة بناءة تحمل المعنى الحقيقي للثقافة التنظيمية و بذلك نفتح باب المجال للتفكير في كيفية صناعة عقلنة جديدة تحمل في طياتها إستراتيجية تأسيس الفعالية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الفعالية التنظيمية - الأداء الوظيفي - الثقافة التنظيمية - المورد البشري.

**Abstract :**

What we want to clarify in this article is to talk about the organizational efficiency that has become almost non-existent in the Algerian administrations, and that has its own reasons, we wanted to show the concept of organizational efficiency and to study the theories that interested it. and try to adapt the theory to the Algerian administrative reality. What we want is to activate this concept in the Algerian administrations to rebuild new constructive ideas that convey the true meaning of the organizational culture, and open the reflection on how to create a new state of mind with efficiency organizational.

**Keywords:** Organizational Effectiveness; Functionality; Organizational Culture ; Human resource.

المؤلف المرسل: مغراني سليم، الإيميل: salimmokrani53@yahoo.fr

1-مقدمة:

إن أي منظمة موجودة في أرض الواقع كانت بدايتها عبارة عن فكرة تحمل هدف، هذا الأخير يختلف باختلاف المنظمات و لا يمكن تحقيقه إلا باتحاد عالم الأفكار و عالم الأشياء و عالم الأشخاص و هذا ما وضحه لنا جيدا السيد مالك بن ناي، هذا كله لتحقيق بما يسمى بالفعالية التنظيمية و تحقيق بذلك الميزة التنافسية التي بواسطتها نضمن الإستمرارية لهذه المنظمة، فكما الحال عليه في الإدارات الجزائرية فإننا نجد الموارد البشرية و نجد الموارد المالية و نجد التكنولوجيات و التي تدخل في الموارد المادية كل هذا من أجل تقديم أفضل و أجود خدمة للمواطن الجزائري، و لكن ما لاحظناه من خلال الدراسات التي قمنا بها و باتباعنا للدراسة الوصفية التحليلية توصلنا إلى أن الفعالية تكاد تكون منعدمة، و هنا لا بد لنا من فهم أسباب ذلك و محاولة فهم ما معنى الفعالية التنظيمية وما هي الأسباب الجوهرية لتجسيدها في أرض الواقع، و هنا يجب أن نقول أن الفعالية التنظيمية هي صورة حقيقية لواقع إسمه الأداء الوظيفي و الذي من خلاله يمكن معرفة و قياس الولاء التنظيمي من جهة و معرفة ما مدى تقبل المورد البشري للثقافة التنظيمية، فهذه المقالة سوف نتحلنا مفهوم الفعالية التنظيمية، و لكن قبل اللوج إلى الحديث عن الفعالية التنظيمية لا بد لنا أن نقدم مفاهيم حول الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، المورد البشري و التي كانت بمثابة كلمات مفتاحية لهذه المقالة.

2- تحديد المفاهيم:

2-1- الأداء الوظيفي:

تعرف رابوية حسن الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ميدانيا أي على مستوى العمل و المكان الموجود فيه (رابوية حسن، 1999، ص21).

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤدي فيها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة و رضاه على تأدية هذه الوظيفة، و منه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصّة بالأداء الوظيفي و هي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.  
- هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءة و الوعي إلى مخرجات و هي إنجاز المهام بدون أخطاء و بالجودة المطلوبة.

- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.

- و يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### 2-2- الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تشمل العادات، المعتقدات، المعايير و القيم الموجودة داخل المنظمة و التي تقوم و توجه الفعال و السلوكات داخلها، كما نجدها مطبقة على شكل قوانين بحيث نجد فيها الحقوق و الواجبات التي يجب أن يلتزم بها المورد البشري داخل هذا التنظيم الذي ينتمي إليه، و هذه الواجبات يتم تعليمها للأفراد الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لتقويم و تقييم سلوكياتهم و تبين ما مدى تقبلهم لهذه الثقافة التي يجب أن يكتسبها ، يطبقونها و يحترمونها (Schein Edgar.H,2004,p17).

### 2-3- المورد البشري:

- عرف بيتر دراكر زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف : أن الموارد البشرية هي مورد الوحيد الحقيقي و أن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد أو الإنسان و هي موارد كامنة في أي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد و هي مصدر فشل إذا ساءت إدارتها (نور الدين حاروش،2011،ص15).

فالمورد البشري هو كل فرد ينتمي إلى تلك الإدارة أو المنظمة سواء كان عاملا أو موظفا و عندما نقول هذا يجب ان نعلم جيدا بان هذا المورد البشري له حقوق و عليه واجبات يجب القيام بها في تلك المنظمة و يتم تحقيق تلك الواجبات عن طريق الأداء الوظيفي.

### 2-4- الفعالية التنظيمية:

## مفراني سليمان ، ترمول محمد لطفي

إن هذا المفهوم كان محل إهتمام العديد من التخصصات و النظريات خاصة في السلوك التنظيمي، كما وجدناها نالت الحظ الأكبر في مواضيع النظريات التنظيمية بحكم أنها تمثل الموضوع الرئيسي لها، فقد وجد تعريف مشترك يحمل في مضمونه أن الفعالية التنظيمية هي تمثل نظرية حول أداء المنظمات، و هذا معناه أنها تشمل أداء الأعمال بما فيها أداء الموارد البشرية (quinn R.E and Rohrbangh.J,2001,P122). فقد عرفها أيضا إتريني بأنها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيم، و هذا المتغير (الفعالية التنظيمية) غالبا ما يستخدم كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى (محمد علي محمد، ب ت، ص305) ، ففي دراستنا هذه تمثل الفعالية التنظيمية الإنعكاس الحقيقي لأداء الموارد البشرية في إدارة أملاك الدولة لولاية المدية و هو نتيجة لمتغير مستقل وهو الحوافز، و من جهة أخرى يرى السيد فروم بأن الفعالية التنظيمية هي ذلك السلوك التنظيمي الذي تبذل فيه كل الطاقات و يترتب عنه أثر مرئي (أي أثر ملموس) بينما يرى السيد: **RYDING** بأنها المدى الذي يحقق به الرئيس مهامه الرسمية و ذلك من خلال قيادته للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة (شوقي محمد فرج طريق، ب ت، ص156) ، فإنه ينسب الفعالية التنظيمية على القائد الرسمي الذي يضع خطط و إستراتيجيات و يتخذ قرارات من البدائل و كلما كان القائد كفاء و فعلا فإنه سوف يؤثر على فريق العمل بالإيجاب لتحقيق تلك الفعالية.

### 3- المعايير و المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية:

#### 3-1- المعايير الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

إن الكثير من المدراء يركزون على المحاسبة التحليلية التي يقوم من خلالها المختص المالي أو المحاسب المالي بتحديد وحدات قياس مجمل العمليات المالية و الخروج بتقارير توضح الفعالية التنظيمية، و في مكان آخر ينظر إلى أهمية الحوافز المطبقة في تلك المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية، فإنه من غير المعقول و كما قال السيد ناصر قاسيمي "الحصول على الفعالية التنظيمية مقابل أجر زهيد وضعيف" (ناصر

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

قاسيمي،2005،ص39)، وهنا و ما أراده السيد ناصر قاسيمي توضيح شيء مهم في الإدارة الجزائرية و هو أنه إذا حرصنا على الزيادة في الفعالية التنظيمية و تحقيق أكبر مستوياتها لابد لنا من مراجعة الأجور لأنه كلما كان الأجر منخفض فإن الفعالية تكون منخفضة و هذا ما يمكن الوقوف عليه في دراستنا موضوع الحال.و لقد وضع السيد **Steeps** أربعة عشر (14) معيارا تقيمي للفاعلية التنظيمية و التي هي على النحو التالي: (بوهلة فطيمة،2016،ص165) .

التكيف، المرونة، الإنتاجية، الرضا، الريح، تأمين الموارد، إنعدام التوتر، التحكم بالبيئة، تطوير الكفاءة، إستمرارية العاملين، النمو، التكامل، الإتصال المفتوح، القدرة على المنافسة و البقاء.

فمن خلال هذه المعايير يمكن أن نقول أن أغلبيتها تتعلق بالموارد البشري فنجد كل من التكيف، الرضا، إنعدام التوتر،تأمين الموارد، تطوير الكفاءة، إستمرارية العاملين و التكامل كلها توجي إلى هذا المورد البشري، بحيث كلما كان المورد متكيفا و مندجما مع المنظمة كلما أدى هذا تجسيد الولاء التنظيمي و من خلال هذا الولاء سوف يظهر لنا الرضا و إنعدام التوتر ، و بعدها تستطيع المنظمة وضع خطط تكوينية لزيادة الفعالية التنظيمية، و هنا نلاحظ تجسيد المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية و التي من نتائجها هو عدم تغيير المنظمة أو حتى التفكير في التغيير من قبل مواردها البشرية وهنا يحدث التكامل و الترابط الوثيق بين المنظمة و المورد البشري، و يؤدي هذا إلى تحقيق الثقة بينهما و هذا كله سوف يؤدي إلى نتيجة واضحة و هي أداء وظيفي فعال و كفاء الذي يساهم في تجسيد فعلي للفعالية التنظيمية .

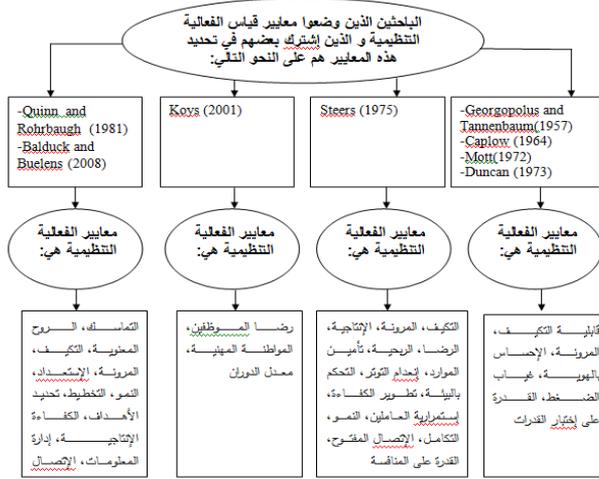
فالفعالية التنظيمية تصب في هذا الشأن و الذي من خلاله تحقق أجود و أفضل النتائج بأقل الجهود، و يصبح هذا المورد البشري يعمل بإتقان و يتولد له الإبداع لأنه و كما تحدث ميشال كروزي أن للإنسان عقل يفكر فيه، فهو يعمل بذكاء ناتج عن وعي حقيقي لواجباته(Duncan W.JK,1990,p30).

بينما وضع ناصر قاسيمي في أطروحته شيء مهم حول الفعالية التنظيمية و هي أن الفعالية التنظيمية تبقى دائما نسبية في تحقيقها و تفعيلها و نسبية في معاييرها، كما أن هذه الأخيرة لها نوعين فالأولى تخص طبيعة نشاط التنظيم و جانبه الرسمي و الثانية تخص أفراد المنظمة(الموارد البشرية) و هنا نتحدث عن

## مغراني سليمان ، ترمول محمد لطفي

إستراتيجيات الفاعلين الكروزية الفردية و الجماعية أو دعونا نقول التنظيمات غير الرسمية (ناصر قاسمي،2005،ص41)، و هنا نستنتج أنه حتى و إن كانت القوانين صارمة تسعى إلى تحقيق الفعالية و مع وجود التنظيمات غير الرسمية فإن المنظمة سوف لن تحقق تلك الفعالية التنظيمية، و لو تعمقنا جيدا في سبب هذه الإستراتيجيات نجد أنه من بين الأسباب هو نظام الحوافز القائم أو عدم وجود فهم لحاجيات هذه الموارد البشرية الموجودة بداخل هذه المنظمات.

### الشكل 1: يوضح لنا معايير قياس الفعالية التنظيمية



المصدر: بوهلال، 2015-2016، ص167

### 3-2- المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية:

لقد تحدث السيد: بلجوهر خالد حول هذه المؤشرات حيث أشار إلى مؤشرات خارجية و مؤشرات داخلية نوضحها كما يلي:

أ-المؤشرات الخارجية: و هي تتمثل فيما يلي:

-تحقيق الأرباح: فالفعالية التنظيمية يمكن لمسها و قياسها بنسبة الأرباح التي تحققها تلك المنظمة.

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

-القدرة على التكيف: وهي قدرة المنظمة على تكيفها مع المنافسة الخارجية و هنا تظهر قوتها الإستراتيجية ونظرتها الإستشرافية حول سير المنظمة من جهة و حول جاهزيتها لمواجهة المنافسات و الأخطار الخارجية.

-إنتاج السلع و الخدمات: وهي ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات و ما مدى تماشيها مع المجتمع و مدى تقبل أفراد المجتمع لهذه السلع المعروضة من قبل تلك المنظمة وهنا يدخل جانب الإشهار و هو عامل مهم في التسويق.

-النمو و تحقيق أهداف جديدة: و هي تفكير المنظمة الإستراتيجي حول تحقيق أهدافها و هنا تظهر النظرة العلمية و التي ترمي إلى تحقيق أهداف جديدة أو تعديل في خططها و هنا ندخل في الحديث عن لوحة القيادة الخاصة بالمنجمنت التابعة لهذه المنظمة.

-البقاء: و هي فرض المنظمة لوجودها حتى تضمن بقائها و وجودها مع مراعات تلك التغييرات اليومية الحاصلة في المجتمع و خارج المجتمع أي في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

### ب-المؤشرات الداخلية: و هي تشمل ظروف المنظمة الداخلية و التي هي على النحو التالي:

-تدريب و تنمية الموارد البشرية: و هنا نتحدث إجمالاً عن التكوين الذي يمد الموارد البشرية بالقوة و تحديد للمعلومات و المهارات و اكتسابهم المهارات اللازمة للعمل بإتقان أكثر، و لكن ينجح هذا التكوين إذا كانت المنظمة تفهم جيداً الموارد البشرية و تحقق لهم حاجياتهم، و لكن و كما هو عليه الحال في غدارة أملاك الدولة و مع وجود إستراتيجيات الفاعلين الكثيرة و القوية فإن التكوين هذا لن يقدم الجديد للإدارة بل سوف يزيد من قوة تلك التنظيمات الغير الرسمية السلبية، و منه يجب التفطن الجيد لمثل هذه الحالات، فيجب أول ما تبدأ المنظمة الإشتغال عليه هو تجسيد الولاء التنظيمي و عندما تعرف المنظمة أنها إستطاعت تجسيد ذلك يمكنها الإنتقال إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة التكوينات حتى تعطي لهذا المورد البشري المهارات والخبرات اللازمة للزيادة في الأداء الوظيفي و تحقيق بذلك الفعالية التنظيمية(بلجوهر خالد،2011،ص68).

## مفراني سليم ، ترمول محمد لطفي

-الإدارة تسير الصراع: و هي الإدارة و كما أوضحنا سابقا التي تسير الصراع بطريقة علمية إستراتيجية و هي الإدارة التي تحمي نفسها من مثل هذه الصراعات الداخلية بين الأفراد وهي الأخيرة تعمل على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب أهداف الإدارة وبالتالي سوف لن تحقق الفعالية المنشودة و المسطرة مسبقا. -الحوادث و الغياب: و هي مؤشرات يمكن أن تستعملها الإدارة لكي تعرف جيدا هل هي تحقق الفعالية التنظيمية أم لا، فكلما قلت حوادث العمل و قلت الغيابات المتكررة فهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن المورد البشري متقبل للثقافة التنظيمية ونلمس ذلك الشعور بالإنتماء و هي بداية تحقيق الولاء التنظيمي(أحمد جاد عبد الوهاب، ب ت، ص239).

-وهناك من الناحية التنظيمية مؤشرات تؤثر على الفعالية التنظيمية و التي اوضحها لنا السيد بلجوهر خالد و هي كإضافة لما قلناه و سوف نوضح هذه المؤشرات كما يلي: (بلجوهر خالد، 2011، ص69) -التخصص في العمل و تقييمه، وهذا جانب مهم بحيث كلما كان التخصص حاضر كلما زادت الدقة و الجودة في العمل المنجز و هنا سوف يظهر لنا المعنى الحقيقي للكفاءة ونستطيع بذلك تقييم تلك الموارد البشرية المؤهلة.

-التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة، فكلما كانت التكنولوجيات المستعملة في المنظمة حديثة كلما كانت الفعالية التنظيمية حاضرة مع مراعاة الجانب التكويني للأفراد.

-درجة تقبل الثقافة التنظيمية و تقبل اللوائح التي تضبط السلوك التنظيمي، و هذا ما يجب أن نبحت عنه و نجسده على أرض الواقع، فكلما قمنا بتكوين موارد بشرية متقبلة للثقافة التنظيمية كلما زادت الفعالية التنظيمية.

-الإتصال بين المستوى الرأسي و الأفقي.

-وحدة السلطة تؤدي إلى عدم وجود مراكز للقرار ثانوية و متعددة، و هنا يجب التفريق بين إشراك الموارد البشرية في إتخاذ القرار و بين متخذ القرار من البدائل المتاحة و المتمثل في القائد الرسمي(المدير).

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

-إستعمال تفويض السلطة فهذا المفهوم يقضي على مفهوم البيروقراطية السلبية و يسهل تنقل المعلومات و يجسد معنى الشفافية و تطبيق مبدأ الإدارة على المكشوف.

-القدرة على التكيف و الإستجابة للبيئة الخارجية، و الذي يحدث هذا هو بالطبع المورد البشري المؤهل.

-نظم الرقابة المعتمدة على الجزاء و العقاب بشكل عقلاني.

-القدرة على متابعة و تعبئة الموارد البشرية من قبل المنظمة و فهمها الجيد لهم و هنا نتحدث عن ضرورة

إستعمال أسلوب الفهم الفيبري لفهم حاجيات هذه الموارد و محاولة معاملة هذا المورد بإعطائه الإهتمام و

إشعاره بأنه يمثل الثروة لهذه المنظمة وهو العنصر الفعال لإشعاره بالتقدير والإحترام (سعيد محمد

المصري،2002،ص236) .

### 4- فعالية التنظيم في تحقيق الإستراتيجيات المرسومة من قبل المنظمة:

#### 4-1- دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

وجدنا السيد صالح بن نوار تحدث عن هذا الدور حيث كتب أن الفعالية التنظيمية في إدارة المنظمات

تتطلب المحافظة على وجوب العلاقة الطيبة بين الأفراد داخل المنظمة و بين المنظمة أيضا، و لم لا خارجه

أيضا، و هذه العلاقة تدخل في كل المراحل و العمليات الإنتاجية(صالح بن نوار،2005،ص295)، ومن

خلال ما قاله هذا الباحث نستنتج للوهلة الأولى أنه مهتم كثيرا بعلاقات الموارد البشرية فيما بينهم و هو

الشيء الضروري الذي يجب على المنظمة الإهتمام به و تعزيزه و دراسته، لأنه كلما كان هناك جو

العلاقات الطيبة بين الأفراد و بين المنظمة فإن الصراع سوف يقل و بالتالي سوف يخدم جيدا الفعالية

التنظيمية، و أما إذا كانت هناك توترات داخلية و صراعات فهذا سوف يعرقل السير الحسن للمنظمة و

بالتالي سف لن تصل إلى تحقيق تلك الفعالية، و قد بين لنا أحمد عرفة و سمية شلي نقلا عن صالح بن

نوار أن نجاح المؤسسات اليابانية كان و مازال مبني على إدراكهم الجيد لدور جماعات العمل، فمن خلال

دراسة ميدانية للشركات اليابانية و جدوا أن السبب في نجاح هذه الشركات و تحقيقها للفعالية لا يرجع إلى

التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى العمل الجماعي والتضامن بين أفراد المنظمة(أحمد عرفة و سمية

## مغراني سليمان ، ترمول محمد لطفي

شلي،2002،ص213) ، و هذه تعتبر نقطة مهمة توصلنا إليها من خلال دراستنا موضوع الحال بحيث يجب الإهتمام بجماعات العمل لأن التكنولوجيا إن وجدت و كانت هناك إستراتيجيات الفاعلين السلبية فإن هذه التكنولوجيا لن تحقق الفعالية المرجوة، و هنا نقول يجب الإهتمام بالموارد البشري و توفير له جو العمل المناسب و محاولة تحويل تلك التنظيمات الغير الرسمية و السلبية الموجودة اليوم في الإدارات الجزائرية إلى جماعات عمل إيجابية و بذلك و حتى و إن أضفنا التكنولوجيا فإنها تعطينا قوة أكثر للمنظمة و هذا لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، فجماعات العمل هي جوهر الفعالية التنظيمية لأنها تعمل بالتعاون و التفاهم و الإنسجام و كلما كانت المنظمة تحقق حاجيات الأفراد كلما أدى هذا إلى تجسيد روح فريق العمل حتى يصبح كتلة واحدة يسودها الولاء و المواطنة التنظيميتين .

و نقول أن التنظيمات غير الرسمية (إستراتيجيات الفاعلين الفردية و الجماعية) هي مهمة و لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية و لكن لا نهمل أبدا دور التكنولوجيا الحديثة و التكوين و إعطاء أهمية للموارد البشرية التي بواسطتها نزيد من جودة و فعالية الأداء (بلجوهر خالد،2011،ص79) كما وجدنا أيضا جملة من المقومات التي يجب أن تكون في العمل و التي تساعد على الحصول على مفهوم الفعالية، و حتى نصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة في العمل و التي عرضها علينا كل من السادة: أحمد عرفة وسمية شلي و التي كانت على النحو التالي: (أحمد عرفة و سمية شلي،2002،ص ص 210-211)

-تبنى إديولوجية النظر إلى الأداء داخل فرق العمل بأنه يمثل عمل تعاوني ويتضمن المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات و هذا ما يجعل الفرد يحقق ذاته.

-توافق قيم الجماعة مع قيم المنظمة، وهذا معناه تقبل الجماعة للثقافة التنظيمية فكلما زادت القيم التنظيمية داخل المنظمة كلما زاد تقبلها من قبل أفراد المنظمة.

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

-توفر درجة عالية من الدافعية من قبل الأفراد نحو الأداء الفعال وهذا معناه تقبل الثقافة التنظيمية من جهة ومن جهة أخرى دليل على وجود معنى الولاء التنظيمي الذي يجعل الفرد لا يعارض إستراتيجيات المنظمة.

-عندما تكون المنظمة تقدر جيدا و تفهم هذا المورد البشري فإن تفكير هذا الأخير يصبح إيجابيا أي يصبح يفكر في كيفية تحقيق أهداف المنظمة و التي تنصب في تحقيق أهدافه لأنه يصبح يحس بأن المنظمة و هذا الفرد هو كيان واحد.

-خلق مفهوم الإبداع و الثقة التامة المنظمة بحيث يصبح الأفراد يشكلون تنظيمات غير رسمية إيجابية بالنسبة للمنظمة و يعملون بكل ثقة من أجل الإستمرارية و البقاء لهذه المنظمة و هذا هو الشيء الغائب اليوم في الإدارة الجزائرية.

-قيم الأفراد المبنية على الدين و التي تحمل في طياتها حب العمل و تقديس الفرد المتفاني في عمله.  
فالمورد البشري هو مفتاح الفعالية التنظيمية، فإذا إهتمنا بهذا المورد و وفرنا له شروط العمل الجيدة مع تلبية حاجياته الأساسية بنظرة علمية فإننا نسعى بذلك إلى تحقيق شيء مهم و هو القضاء على التنظيمات غير الرسمية السلبية أو دعونا نقول إستبدال أفكارها السلبية بالإيجابية فتصبح جماعات العمل تعمل من أجل إستمرار المنظمة التي هي موجودة في المجتمع و بالتالي يصبح المورد البشري يعمل من أجل بلاده(مجتمعه) و بهذا سوف نحقق أهداف المنظمة و نحقق بذلك معنى الفعالية التنظيمية، فيجب أن نولي إهتماما كبيرا لهذا المورد البشري.

### 4-2- الأسباب و العوامل التي تضعف الفعالية التنظيمية:

لقد تحدث السيد بلجوهر خالد عن ثلاثة أسباب رئيسية تضعف الفعالية التنظيمية و التي هي على النحو التالي: (بلجوهر خالد، 2011، ص80).

أ-سوء التنظيم: و هي تمثل إنعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية و السبب هو عدم إعتناء صناعات القرار على طرق و نظريات علمية و خاصة في توظيف الأفراد و تقييمهم و الفشل في تكوينهم، و نقول

## مغراني سليمان ، ترمول محمد لطفي

أيضا عدم رسم إستراتيجيات علمية تتماشى مع واقع الأفراد داخل المنظمة مما يخلق فوضى داخلها، و يمكن أن يكون سوء التنظيم الناتج عن عدم قدرة القائد الرسمي على التسيير و هذا راجع للتكوين و الشخصية و الخبرة أيضا.

**ب- أخطاء في التصميم:** و هنا نرى أهمية المقولة التي تقول الرجل المناسب في المكان المناسب، فإذا كان المسؤول لا يملك القدرة على التسيير فإنه حتما عندما يقوم بوضع تصميم للأعمال فإنه لن يوفق و هذا ما يخلق نتائج سلبية تعود بالسلب على المنظمة و على أفراد التنظيم.

**ج- سوء التكيف:** هذا معناه أن المنظمة لن تستطيع التكيف مع المحيط الخارجي نتيجة التغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي (بوفلحة غياث، 2003، ص69)، و هي نقطة مهمة لأن التغير التكنولوجي الحاصل اليوم يتطلب أن يكون التنظيم أو المنظمة على إطلاع عليه و هذا ما يجعلها دائما تستعمل إدارة التغيير و هو ما يجعل التنظيم ديناميكي و متطور.

بينما سجلنا في أطروحة السيد ناصر قاسمي عندما وضع العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية في شكل مخطط وهنا سوف أتحدث عن أبرز ما جاء في مخطظه وهو كمايلي: (ناصر قاسمي، 2005، ص41)

**- النصوص القانونية:** حقيقة النصوص القانونية إذا لم تكن مواكبة للتطور و مواكبة أيضا لتفكير الموارد البشرية وخاصة فيما يخص نظام الحوافز، و عندما تكون غير متفهمة لهذا المورد و تخدم المصالح الأحادية فقط (مصالح المنظمة فقط متجاهلة أهداف الأفراد) فإنها سوف تحدث خلل في تلك المنظمة و هذا الخلل سببه تلك التنظيمات الغير الرسمية السلبية التي ولدتها لنا تلك النصوص القانونية الصارمة و البعيدة عن الجانب الإنساني و بالتالي وكل ما قلناه سوف يعود بالسلب على الفعالية التنظيمية.

**- التنظيم غير الرسمي:** وهذا يكون تحصيل حاصل للتنظيم الرسمي فكلما كانت القوانين بعيدة عن واقع الموارد كلما أدى هذا إلى تشكيل التنظيمات الغير السلبية أو يمكن تسميتها بإستراتيجيات الفاعلين

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

السلبية، و هنا نقول شيء مهم و هو إن أدارة المنظمة التطور و التقدم لابد من تحويل تلك الإستراتيجيات من السلبية إلى الإيجابية ولا يكون ذلك بالقوة بل يجب إستعمال فن التسيير و تحتاج إلى المدير أو المسؤول الكفاء و الفعال.

**-نمط القيادة:** فكلما كان نمط القيادة دكتاتوري فإنه سوف يعرقل و يخلق مشاكل في المنظمة تسعى على دون تحقيق الفعالية التنظيمية، فنط القيادة يلعب دورا كبيرا في تجسيد الفعالية أو عدم تجسيدها.

### 5- المداخل الخاصة بالفعالية التنظيمية:

لقد قسمنا هذه المداخل إلى مداخل كلاسيكية أو تقليدية و التي سوف نرى ذلك من خلال مدخل النظم و مدخل الأهداف، و سوف نتطرق أيضا إلى المداخل المعاصرة كالمدخل الإستراتيجي و مدخل قيم التنافس و التي هي على النحو التالي:

**5-1- مدخل النظم:** إن هذا المدخل وجد لكي ينظر و يهتم بالمدخلات التي تقوم المنظمة باستعمالها لتحقيق الفعالية التنظيمية فهي إذن تعكس قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد بكل أنواعها و هنا نتحدث الشيء المهم من أنواع الموارد و هي الموارد البشرية و كذلك و من بين المحددات التي تعمل المنظمة على تحقيقها هي: قدرة أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة الخارجية للمنظمة و قدرة المنظمة على التفاوض من أجل الحصول على مواردها الأساسية لضمان بقائها و إستمراريتها و هنا نلمس قدرة المنظمة على التجاوب مع مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع و هذا باستعمالها إدارة التغيير و إدارة الأزمات (علي عبد الهادي مسلم، 2001، ص171).

فكما أشارت العديد من الدراسات أن الفعالية التنظيمية خلال هذا المدخل يتم من خلالها الإهتمام بالنتائج المادية المحققة من قبل المنظمة و إهمال العناصر الأخرى كالقدرة على التكيف و الإستقرار و التكامل و الروح المعنوية للأفراد و الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (صالح بن نوار، 2005، ص279)، و يمكن إضافة عناصر مهمة و هي الجماعات الغير الرسمية و العمل على جعلها و حثها بان تخدم مصالح

## مفراني سليم ، ترمول محمد لطفي

المنظمة، و التفكير مليا في كيفية إحتواء تلك الإستراتيجيات الفاعلين و جعلها تعمل لصالح التنظيم الرسمي.

و وجدنا أيضا كتابة السيد محمود قاسم القريوتي نقلا عن صالح بن نوار أنه يمكن ترجمة هذا المدخل إلى مؤشرات تضبط لنا الفعالية التنظيمية والتي هي على النحو التالي: (محمد قاسم القريوتي، 1990، ص91).  
-القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة لتكفل الحصول على المدخلات من موارد لازمة لتحقيق أهدافها و تضمن تسيير المخرجات في بيئة المنظمة الخارجية.

-المرونة في التجاوب مع متغيرات المجتمع و العمل على مواكبة ما يجري فيه من تطورات و العمل على خلق الجديد لضمان الإستمرارية.

-ضمان كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية، فكلما كان هناك توافق بين الموارد البشرية و المنظمة و بين التكنولوجيات الموجودة فإننا حتما سوف نصل إلى الفعالية التنظيمية، و هذا لن يتجسد إلى بوجود عامل مهم وهو الثقة بين المنظمة و مواردنا.

-وضوح خطوط الإتصال و هي نقطة مركزية في المنظمة، فكلما كانت الإتصالات موجودة و مدروسة جيدا وبطرق علمية و هناك تنسيق بين طبقة المرؤوسين و المشرفين و المنفذين كلما حققنا تلك الفعالية.  
-درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها، و هذا شيء منطقي لأن في كل تنظيم هناك صراعات وهي حالات طبيعية و لكن هذه الصراعات لا تتعدى تأثيرها على أهداف المنظمة و هنا يجب على الرؤساء التفطن للصراعات التي يمكن أن تقع داخل المنظمة و تفادي و معالجة الصراعات التي قد تؤدي إلى إنفلات في تأدية الأداء و منه قد تحدث هذه الصراعات فوضى في المنظمة.

### 5-2-مدخل الأهداف:

إن الفعالية التنظيمية في هذا المدخل تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و بالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج الموضوعية في خطط المنظمة، و هنا يجبل أن نفهم جيدا أنه على المنظمة و من خلال

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

هذا المدخل أنها تبحث على ما تحققه و ليس ما تفعله، فالهدف هو النتيجة أو النقطة النهائية التي يود الوصول إليها بكمية معن عنها مسبقا وفي وقت محدد ومواصفات خاصة (صالح بن نوار، 2005، ص280) ، و هذا الهدف قد يتحقق في مدة قصيرة وهذا معناه أنه مبني على خطط أو تكتيكات أو يكون موضوع من أجل مدة طويلة و هنا نتحدث عن إستراتيجية المنظمة، و هنا نقول أن عملية الفعالية في هذا المدخل تهتم بمخرجات المنظمة، فبعد صياغة الخطة أو الإستراتيجية الخاصة بهذه المنظمة بوضع الأهداف و كذا تحديد الموارد التي سوف تحقق بها هذه الفعالية، يتم تنفيذ تلك الخطة و التي هي عبارة عن أدوار و مهام تقوم بها الموارد البشرية بواسطة وسائل و هنا نذكر مالك بن نابي و نقول في هذه المرحلة يدخل فيها عالم الأشخاص و عالم الأشياء و عالم الأفكار، و بعد القيام بالعمل المطلوب تأتي مرحلة تقييم الأداء و حصد النتائج، بحيث نتعرف على النتائج المتوصل إليها و بالتالي نقيس بها الأداء الوظيفي و نحدد المكافآت الخاصة بالموارد البشرية و نقيس أيضا الفعالية التنظيمية ، فإذا وصل الأفراد إلى أهدافهم و وصلت المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرسومة فنقول أن المنظمة فعالة و حققت بالفعل الفعالية التنظيمية(سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص214) .

و في نفس السياق، لابد أن نتحدث عن أنواع الأهداف التنظيمية الموجودة في الإدارة بالأهداف و التي تدخل في هذا المدخل و التي هي على النحو التالي:

**أ-الأهداف التشغيلية:** "و هي أهداف تكون نتائجها قابلة للقياس كالأرباح و نسبة النمو بحيث تحمل معنى التوقع من المنظمة و من جماعات العمل" (طارق طه، ب، ت، ص ص 112-113) .

**ب-الأهداف الإستراتيجية:** و هي أهداف تحتاج إلى فترة زمنية كبيرة لتحقيقها، و هي غالبا ما تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد و منها : تحقيق نسبة أكبر من الأرباح بنظرة إستشرافية و الزيادة في الموارد البشرية المؤهلة و وضع خطط لجلبها و رفع كفاءة الموارد البشرية و تجسيد معنى المواطنة التنظيمية التي بواسطتها تضمن الولاء الدائم لهذا المورد البشري(بلجوهر خالد، 2011، ص82) .

## مغراني سليم ، ترمول محمد لطفي

ج- الأهداف المبدائية: و هي أهداف تكون مبنية على خطط أي أهداف تحقق في مجال زمني قصير كحجم الإنتاج اليومي و الأسبوعي و حتى الشهري.

و لكن على الرغم من كل ما قلناه إلا أن هناك بعض المشاكل التي تعيق هذا المدخل و التي هي على النحو التالي: (صالح بن نوار، 2005، ص282) .

لقد تحدث علي عبد الهادي مسلم عن شيء مهم له علاقة بموضوع دراستنا موضوع الحال بحيث قال أنه يصعب في بعض الأحيان قياس الأهداف بشكل كمي خاصة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربحية أو لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية و هنا يقصد الإدارات عكس القطاع الإقتصادي، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى إستخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية و لا تقيس لنا الفعالية بشكل دقيق و واضح ، فمثلا سؤال الموارد البشرية بكل مستوياتها داخل المنظمة عن رأيهم حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها(علي عبد الهادي مسلم، 2001، ص173) لهذا في دراستنا تعمدنا إستعمال المقابلات مع بعض المواطنين بالإضافة إلى مقابلات جماعية مع الموظفين و كل هذا سوف تجودونه بالتفصيل في الجانب الميداني للدراسة.

و من المشاكل أيضا أنه عند وضع الأهداف يكون بنائها من قبل أطراف عديدة في المنظمة أي من قبل المدراء العامون و نوابهم و كذا بعض أفراد المنظمة و كل فرد من هؤلاء المذكورين له وجه نظر خاصة به حول الفعالية، فعندما يأتي لتقييم الفعالية التنظيمية أو قياسها هنا يقع إختلاف الآراء بينهم فكل فرد في هذه المنظمة ينظر إلى ما تم تحقيقه حسب زاويته الخاصة و هنا يجب التفكير في كيفية توحيد هذه الآراء و التوجهات نحو هدف واحد مشترك.

و بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية يصعب عليها تحديد الفعالية التنظيمية و قياسها في ظل العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها كنوعية الإنتاج و الجودة و التكلفة و الزمن اللازم للإنتاج، و هنا يجب أن تكون المنظمة تملك موارد بشرية يمثلون الجودة في حد ذاتها و هذا ما بينه لنا ميشال كروزي في كتابه

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

"Etat modeste Etat moderne" فكلما كان لديك أفراد مشبعين بالثقافة التنظيمية و يحملون معهم معنى الولاء التنظيمي ففي هذه الحالة يمكن ضبط معايير النوعية و الجودة في الإنتاج و حتى الزمن اللازم لذلك و أما إن كان هناك وسط يسود فيه الصراع و غياب الولاء التنظيمي مع عدم تقبل الثقافة التنظيمية فهنا يصعب كثيرا التحكم في تلك المعايير المذكورة سابقا.

### 5-3- المدخل الإستراتيجي:

من خلال هذا المدخل نرى بأنه يسعى إلى تحقيق و تلبية حاجيات البيئة الخارجية و التي يجب على المنظمة تلبية هذه الحاجيات الخاصة بالمجتمع لضمان بقائها و إستمراريتها، و هذا المدخل يشبه مدخل النظم من حيث العناصر التي تقوم المنظمة باقتنائها (الموارد) اللازمة و الموجودة في البيئة الخارجية، و حسب رأي جيفري بفايرو جيرالد اللذان أكدوا أن المنظمة الفعالة هي التي تلي و ترضي أطراف البيئة الخارجية و تأخذ من هذه البيئة متطلبات المنظمة لبقائها (مؤيد سعيد السالم، ب ت، ص45) ، و تعتبر المنظمة وفقا لهذا المدخل مجالات سياسية متنافسة على مصادر القوة التي تحقق الأهداف الخاصة بها، و منه فهي تعتمد على مدى نجاح المنظمة في إرضاء المكونات المؤثرة في بقائها و إستمراريتها (بلجوهر خالد، 2011، ص72) .

و بهذا و حتى ينجح هذا المدخل يتطلب إتباع المراحل التالية: (نائل عبد الحافظ عواملة، 1995، ص ص 171-172)

- تحديد المكونات المؤثرة في البقاء التنظيمي كالمساهمين و المستهلكين.
  - تقييم المكونات الإستراتيجية و تحديد مدى إعتداد التنظيم عليها و تأثيرها عليه.
  - مقارنة مختلف التوقعات المشتركة و المتناقضة لصياغة الأولويات و الأهداف.
- و هنا يجب الإشارة إلى شيء مهم قد بينه لنا السيد صالح بن نوار بأن تقييم فعالية المنظمة في المدخل شيء صعب نوعا ما و الصعوبة تكمن في كيفية تحديد الجهات التي تؤثر بقوة على المنظمة و التي يجب على المنظمة الإهتمام بها، و السبب هو التغير الديناميكي للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و لهذا فقد

## مغراني سليم ، ترمول محمد لطفي

قدم لنا هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة على الإستمرارية و البقاء و تحقيق الفعالية و على المنظمة الفعالة أن تحسن إختيار النموذج الذي يتناسب مع الظروف الحالية من بين هذه النماذج نذكر ما يلي: (صالح بن نوار،2005،ص ص 284-285)

**أ-النموذج النسبي:**و هي تقسيم المصلحة على كافة أصحاب المصالح بالتساوي و هي ضرورة إعطاء أوزان نسبية متساوية للأطراف المتعاملة مع المنظمة.

**ب-نموذج القوة:** في هذا النموذج تعمل المنظمة على تحديد أقوى المتعاملين معها ثم تسعى إلى تحقيق و إشباع حاجياته و يتم إختيار هذا المتعامل أو الطرف القوي بواسطة مؤشر البقاء و الإستمرارية لهذا المتعامل مع هذه المنظمة.

**ج-نموذج العدالة التنظيمية:** و هي عكس نموذج القوة، فالمنظمة تسعى و تبحث عن الأطراف الأقل حسب رأيها كالموظفين مثلا و تحاول إشباع حاجاتهم و رغباتهم، و الهدف من هذا النموذج هو التقليل من عدم الرضا الخاص بالأطراف المتعاملة مع هذا التنظيم، و هذا ما سوف يزرع الولاء التنظيمي في هذه الأفراد و يقلل بطريقة غير مباشرة من الإستراتيجيات السلبية أو كما يسميها البعض التنظيمات الغير الرسمية السلبية و يعزز و يخلق تنظيمات غير رسمية إيجابية (جماعات عمل) تخلق حلقات الجودة و تحقق الميزة لهذه المنظمة.

و منه نرى أن المنظمة الفعالة هي التي تعرف كيف و متى تختار النموذج المناسب لها حسب ظروفها الخاصة ويكون تقييم فعاليتها حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجياته، و ما هو مستنتج من خلال هذا المدخل هو نظرتة الشمولية لمفهوم الفعالية و الأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل الخارجية و الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة، و من خلال هذا النموذج نستنتج أنه يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة إتجاه المجتمع الموجودة فيه و تسعى دائما للحفاظ عليه و تقديم له أفضل و أجود خدمة، و هذا الشيء المفقود في المداخل التقليدية للفعالية(علي عبد الهادي مسلم،2001،ص285) .

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

### 6- خاتمة:

نستنتج من خلال كل ما قلناه أنه إذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لا بد أن يكون هناك أداء وظيفي فعال مبني على حس هذا المورد البشري و وعيه التام بواجباته داخل هذا التنظيم، كما بين لنا هذا الجانب النظري أن الإنسان هو من يخلق الفارق و ليست التكنولوجيات الموجودة، فالجودة هي الإنسان و الإستثمار فيها هو الإستثمار في المورد البشري، و إذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لا بد لنا من فهم هذا المورد البشري جيدا حتى نستطيع زرع فيه الولاء التنظيمي الذي ينتج لنا تقبل الثقافة التنظيمية و يخلق لنا الإلتزام التنظيمي اللذان يصنعان لنا أداء فعال ناتج من مورد بشري يعرف جيدا حقوقه و واجباته و يدرك تمام الإدراك أن تحقيق أهدافه تكمن في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، و لن نصل إلى هذا المفهوم إلا بتطبيق نظام حوافز ديناميكي يتماشى مع تطلعات هذا المورد البشري، و حتى نحقق الفعالية المرجوة يجب تطبيق مبدأ العدالة و الصدق في المعاملة، و كسب الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين، و إحداث نوع من المنافسة الداخلية بين الموظفين، و يسعى كل موظف إلى تحسين آدائه للحصول على تقييم أفضل و بذلك نقطة أفضل التي سوف تخدّمه في الحصول على علاوة أكثر من المرة السابقة، و تساعده على الترقية و بناء مستقبله، و بالتالي فإن المسؤول سوف يكسب ثقة و إحترام المرؤوسين له و تستمر الجماعة في إتحادها و ولاءها للرئيس و بذلك للمنظمة و عندما نقول المنظمة نقول التنظيم الرسمي، و هنا و في هذه الحالة سوف نعالج موضوع التنظيمات غير رسمية بطريقة علمية و بدون صراعات، و بذلك نكون قد إكتسبنا قوة جديدة و فعالة تساهم و تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة بعدما كانت في الماضي القريب تعيق الإدارة على تحقيق أهدافها، و لكن و حتى يتحقق ما قلناه لا بد من فهم هذه الموارد البشرية و فهم خاصة حاجياته و محاولة تلبية تلك الحاجيات في إطار القانون المعمول به.

فتلك التنظيمات غير الرسمية أو كما يسميها البعض إستراتيجيات الفاعلين كانت سببا لنظام الحوافز القائم و أثرت على الأداء و على تقييم الأداء و الذي إنعكس بالسلب على الفعالية التنظيمية.

- أحمد ، جاد عبد الوهاب، (ب ت)، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان.
- أحمد، عرفة و سمية، شليبي، (2002)، فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- بوفلحة، غياث، (2003)، فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
- خالد، بلجوهر، (2011)، تصميم العمل و علاقته بالفعالية التنظيمية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- راوية، حسن محمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر.
- سعيد، يس عامر و علي، محمد عبد الوهاب، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، مصر.
- سعيد، محمد المصري، (2002)، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- شوقي محمد، فرج طريق، (ب ت)، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب للنشر و التوزيع، لبنان.
- صالح، بن نوار، (2005)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين و المشرفين، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- طارق، طه، (ب ت)، التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الفكر الجماعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- علي، عبد الهادي مسلم، (2001)، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- فطيمة، بوهلال، (2016)، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، قسم العلوم الإجتماعية، كلية علم الاجتماع، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر.

## تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري

- محمد، علي محمد، (ب ت)، علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر.

-محمد، قاسم القريوتي، (1990)، إدارة الأفراد، دون دار النشر عمان، الأردن.

- مؤيد، سعيد السالم،(ب ت)، نظرية المنظمة -الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن.

- نائل، عبد الحافظ عوامل، (1995)، تطوير المنظمات (المفاهيم و الهياكل و الأساليب)، مركز أحمد ياسين الفني للطبع و النشر و التوزيع، الأردن.

- ناصر، قاسمي، (2005)، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، قسم علم الإجتماع، كلية علم الإجتماع و الديمغرافيا، جامعة الجزائر 02، الجزائر.

-نور الدين، حاروش،(2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.

- Quinn .R.E and Rohrbangh.J ,2001, A Competing values approach to organisational effectiveness, public productivity review, p122.

- Duncan.W.J,1990. les grandes idées du management des classiques au modernes, Ed Affnor gestion,p30.

-Schein Edgar.H , 2004, Organisational culture and Leadsip, josy-bass, USA