

## 1.1 مبررات اختيار مشكلة البحث:

تتمثل مبررات اختيار مشكلة البحث فيما يلي:

- اعتبار أن موضوع فعالية التنظيم من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما، و بالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة.
- الأثر الكبير للقيم في توجيه سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم.
- قلة الدراسات و البحوث التي اهتمت بالقيم التنظيمية و دورها في التنظيم حسب مجال إطلاع الباحثة.
- إن دراسة القيم التنظيمية في نظر الباحثة ذات فائدة لموضوع البحث (فعالية التنظيم) خصوصا من أجل التوصل إلى مؤشرات جديدة.

## 2.1 أهمية مشكلة البحث:

تتضح أهمية مشكلة البحث فيما يلي:

- التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، و تحقيق الأهداف بشكل متميز، و توجيه سلوك العاملين، و هذا ما أكدته الدراسات السابقة.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين القيم و الفعالية.
- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات و توصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة، ومدى فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.
- كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

## 3.1 أهداف مشكلة البحث:

اهتمت هذه الدراسة بتحقيق الأهداف التالية:

. التعرف على رؤية الإطار المسؤولة للقيم المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة، وكذلك التعرف على مدى فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.  
- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين رؤية الإطار المسؤولة لهذه القيم و فعالية التنظيم.

. تحديد طبيعة هذه العلاقة.

. تقديم توصيات واقتراحات تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

## 2. فرضيات البحث:

يعرف الفرض بأنه "عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولا يخرج عن كونه نوع من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة، ولا بد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية للاختبار [1].

لذلك، وبعد الإطلاع على التراث النظري و الدراسات السابقة ، و بناءا على الإشكالية المصاغة ، حاولت الباحثة وضع فرضيات هي بمثابة حلول مؤقتة ، و التي سيتم اختبارها في الجانب الميداني من الدراسة ، و تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

### **1.2. الفرضية العامة:**

. توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة للقيم التنظيمية و فعالية التنظيم.

### **2.2. الفرضيات الجزئية:**

- توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة الإدارة و فعالية التنظيم .

- توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة المهمة و فعالية التنظيم .

- توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة العلاقات و فعالية التنظيم .

. توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة البيئة و فعالية التنظيم .

## **3 تحديد المفاهيم:**

### **1.3. القيم values:**

---

<sup>1</sup>: بالقاسم سلاطينة و حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية ، عين مليلة (الجزائر)، دار الهدى، 2004، ص:129.

\* لغويا: تشير القيم لغويا إلى المقابل المادي المقدر ثمننا للشيء<sup>[1]</sup> .  
\* اصطلاحا:

. يعرف "روكيش" أحد علماء النفس القيم بأنها: "معتقدات ثابتة نسبيا، و تحمل في فحواها تفضيلا شخصيا أو اجتماعيا لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية"<sup>[2]</sup> .

- كما يعرفها المعجم الإعلامي بأنها: "المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوب فيها، و التي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، و القيمة بوجه عام هي مجموعة الخصائص الثابتة للشيء الذي يقدر بها"<sup>[3]</sup> .

- كما عرف البروفيسور "مالينوفسكي" القيم بأنها: "ارتباط قوي و حتمي بين الكائن الحي و بعض الأهداف و المعايير و الأشخاص"<sup>[4]</sup> .

. كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها و يعتقدون بقيمتها"<sup>[5]</sup> .  
. و تعرف كذلك بأنها: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك"<sup>[6]</sup> .

و من خلال هذه التعريفات يتبين أن هناك من يرى أن القيم عبارة عن معتقدات ثابتة نسبيا، وهناك من يرى أنها الخاصية المرغوب فيها، و هناك من يرى بأنها اتجاهات موجهة للسلوك، لذلك و للوصول إلى تعريف واضح للقيم ستحاول الباحثة في هذا المجال توضيح علاقة القيم ببعض المفاهيم ذات الصلة و هي: المعتقدات و الاتجاهات.

### 1.1.3. الفرق بين القيمة و المعتقد:

---

<sup>1</sup>: مجلة الوطن. [Webmaster @ alwatan.com](mailto:Webmaster@alwatan.com). ندوة الإدارة بالقيم، Available at: <http://www.alwatan.com/grapics>، 12/12/05.

<sup>2</sup>: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، مصر، دار غريب، 2001، ص:360.

<sup>3</sup>: محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر، 2004، ص:434.

<sup>4</sup>: إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1999، ص ص:514.515.

<sup>5</sup>: خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002، ص:85.

<sup>6</sup>: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، مصر، الدار الجامعية، 2005، ص:196.

يعرف المعتقد بأنه: "تنظيم لتصورات الفرد ز معارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أم مواقف أم أشياء"<sup>[1]</sup> .

و يتضح من خلال هذا التعريف أن المعتقد هو مجموعة المعارف التي يكونها الفرد حول موضوع معين، ويذهب بعض الباحثين إلى التمييز بين القيم و المعتقدات على أساس أن المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية، بمعنى آخر تتضمن القيم أحكاما تقييمية (إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض)، فتشير القيم بذلك إلى "الحسن مقابل السيئ" "good - bad" ، أما المعتقدات فتشير إلى "الحقيقة مقابل الزيف" "true - false"<sup>[2]</sup> . بينما يرى البعض الآخر بأن القيمة تتضمن المعتقد و أنها تمثل مجموعة المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد<sup>[3]</sup> .

### 2.1.3 الفرق بين القيمة و الاتجاه:

يعرف الاتجاه بأنه: "وحدة كلية أو نسق عام له ثلاث أبعاد (معرفية، وجدانية، سلوكية) توجد بينهم علاقة قوية"<sup>[4]</sup> .

و يتلخص الفرق بين القيم و الاتجاهات في أن القيم أعم و أشمل، فتشكل بذلك مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية قيمة معينة، و نتيجة لذلك تحتل القيم الدور الأكثر أهمية في بناء شخصية الفرد<sup>[5]</sup> ، كما أن القيم تساهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهات الفرد الفكرية<sup>[6]</sup> ، و تجدر الإشارة إلى أن الاتجاه يشمل المعتقدات في جانبه المعرفي، بالإضافة إلى المشاعر و الأحاسيس<sup>[7]</sup> .

وبالتالي تظهر العلاقة الوثيقة بين كل من الاتجاهات و المعتقدات و القيم، مما يصعب الفصل بينهم فاختلقت بذلك وجهات نظر الكتاب و الباحثين حولها، فهناك من

<sup>1</sup>: عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، مصر، دار قباء، 2000، ص:271.

<sup>2</sup>: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص:361.

<sup>3</sup>: زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002، ص:34.

<sup>4</sup>: معتز سيد عبد الله، بحوث في علم النفس الاجتماعي و الشخصية، المجلد الأول، مصر دار غريب، ب س، ص:145.

<sup>5</sup>: زكريا عبد العزيز محمد، مرجع سابق، ص:36.

<sup>6</sup>: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص:85.

<sup>7</sup>: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر ، الدار الجامعية، 2003، ص:159.

فرق بينهم، و هناك من اعتبر الاتجاهات و المعتقدات جزءا لا يتجزأ من القيم، وهو ما سوف تعمل به الباحثة في هذه الدراسة.

## 2.3 التنظيم Organization:

\* لغويا: تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي و الفرنسي Organisation و تكتب عادة في أمريكا Organization . أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيما" و منها كلمة التنظيم و تستعمل بنفس كلمة منظمة و يقصد بها ترتيب الأمور و وضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود.

\* اصطلاحا: لقد استخدم مصطلح التنظيم بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين و المهتمين بهذا المجال، و من خلال دراساتهم النظرية و التطبيقية زادوا في دقة المفهوم و توضيحه [1]، و أصبح الاستخدام الاصطلاحي لمفهوم التنظيم يشير إلى معنيين: - المعنى الأول: يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل: المصارف، البنوك، المصانع، النقابات، و الجمعيات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم كالإنتاج و التوزيع و التربية و التكوين..الخ [2].

و من التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف بارسونز T. persons: "التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة" [3].  
يبرز هذا التعريف الطابع الاجتماعي و الإنساني للتنظيم و أن القصد من إنشائه و وجوده تحقيق أهداف معينة.

➤ كما عرف عبد الوهاب علي التنظيم بأنه: "...عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و إنشاء

---

<sup>1</sup>: بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب س) ، ص 13.14.

<sup>2</sup>: محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة، الجزائر، دار الأمة، 2001، ص:16.

<sup>3</sup>: عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص:11.

شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم و معروفة للجميع<sup>[1]</sup>.

أما هذا التعريف فقد بين وظيفة المنظمة المتمثلة في تقسيم العمل، و توزيع الأدوار، و تنظيم الاتصالات للوصول إلى الأهداف.

. أما المعنى الثاني للتنظيم: فيشير إلى بعض السلوكيات و العمليات الاجتماعية، و إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة مثل: ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية (إنتاج، توزيع، تربية) و تحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة<sup>[2]</sup>.

ومن التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف سايمون Simon "التنظيم هو عبارة عن أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق العقل الإنساني"<sup>[3]</sup>.

و المعنى المقصود في هذه الدراسة هو المعنى الأول:

حيث يمكن اعتبار المنظمة أنها: "مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية، و لها بناء يتضمن تقسيم العمل، و مراكز السلطة و المسؤولية، و تحديد وسائل الممارسة لإنجاز الأعمال، و وضع السياسات و الخطط الرامية إلى تحقيق الأهداف".

### 33 القيم التنظيمية Organizational values :

يعرف كل من جاكس أرسن و بيير هلفر Jacques orsoni et Pierre helfer القيم التنظيمية بأنها: "الأفكار و الاعتقادات التي يؤمن بها و يشترك فيها أعضاء المؤسسة و تعمل على توجيه سلوكياتهم"<sup>[4]</sup>.

و يعرفها موسى اللوزي بأنها: "عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها و يتعايشون معها و يعبرون عنها"<sup>[1]</sup>.

<sup>1</sup>: بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص:14.

<sup>2</sup>: محمد بومخلوف ، مرجع سابق، ص:16.

<sup>3</sup>: موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002، ص:21.

<sup>4</sup>: Jacques orsoni et Jean Pierre helfer , management stratégique , E2, boulevard saint\_Germain , paris , 1994, p:158.

كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوار و الغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"<sup>[2]</sup>.  
و ترى نادية العارف أن القيم التنظيمية هي: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم"<sup>[3]</sup>.

و يعرفها كل من الباحثان فرانسيس و وود كوك بأنها: "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء و ما هو مهم أو غير مهم، و تبنى عليها أعمالنا في المنظمات"<sup>[4]</sup>.

كما تعرف بأنها: "القيم التي تحدد سلوك المديرين، و كيفية إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يرغبون في بناءه، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة و أساس ثقافتها التنظيمية"<sup>[5]</sup>.

و عموما نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في تعريفات الكتاب و الباحثين للقيم التنظيمية، فهم يتفقون على أنها تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم.

و بناء عليه يكون التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية كالتالي:  
" هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات المتعلقة بمجال العمل و التي تحدد سلوك الإطارات المسؤولة و توجهه نحو تحقيق الأهداف داخل التنظيم، و هذه القيم هي: القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، فرق العمل، العدل، القانون و النظام، التنافس، الدفاع، استغلال الفرص".

و تجدر الإشارة إلى أن أي قيم أخرى لن تكون مجالا للبحث.

---

<sup>1</sup>: موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص:232.

<sup>2</sup>: محمد الطاهر بوياية ، "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة ، معهد علم النفس، 2004، ص:67.

<sup>3</sup>: نادية العارف، مرجع سابق، ص:196.

<sup>4</sup>: ديف فرانسيس و مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص:18.

<sup>5</sup>: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ، 2001، ص:91.

### 33 الفعالية التنظيمية Effectiveness Organization

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، و التي اختلفت فيها آراء و جهات نظر الباحثين وكتاب التنظيم تبعا للجانب التنظيمي الذي ركز عليه كل اتجاه، و في هذا المجال سيتم عرض هذه التعاريف:

. يرى بعض الباحثين أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فقد عرف "برنارد barnard" الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"<sup>[1]</sup>.

و يرى آخرون أن الفعالية هي: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها"<sup>[2]</sup>.

- كما ركز بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية التنظيمية على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية و الخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة، حيث أشار "ألفر Alver" إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>[3]</sup>.

- و يرى باحثون آخرون بأن الفعالية تتحقق بالعمل على إرضاء مختلف المنتفعين من المنظمة و ذلك من خلال محاولة التوفيق بين أهدافهم المختلفة، و من هؤلاء نجد كل من "ميلز و كيلى Miles & keely" اللذان يعرفان الفعالية بأنها: "درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلبات البيئية، و إشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة، المتعاملين..الخ"<sup>[4]</sup>.

كما عرفها باحثون آخرون بأنها: "محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير و التي يعتمد عليها بقاء المنظمة و استمرارها مثل: العملاء، الموظفون، الموردون..الخ"<sup>[5]</sup>.

<sup>1</sup>: خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، 2000، ص:327 .

<sup>2</sup>: حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، الكويت، دار المعلم، 1982، ص:372.

<sup>3</sup>: خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص:327.

<sup>4</sup>: دخيل الله حمد محمد الصريصري، "دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم"، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة المنوفية، السعودية، 1992، ص:74.

<sup>5</sup>: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل، 2000، ص:94.

كما عرفت على أنها: "قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها"<sup>[1]</sup>.

و يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تجمع بين مدخلي "الأهداف و البيئة"، فالعملاء و العاملون والموردون و المالكون هم أطراف من البيئة يؤثرون و يتأثرون بالمنظمة، كما أن التركيز على أهداف هذه الأطراف يدخل ضمن مدخل الهدف. - و وفقا للمدخل المقارن فإن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات المتشابهة، فقد عرف "بول موت Paul Mott" المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر و بنوعية أجود، و تتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة"<sup>[2]</sup>.

هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين، و يكفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

- واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات..)، فقد عرفها كل من "يوشتمان و سيشور yuchtman & seashore" بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

- وهناك من الباحثين من عرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة و الممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد.. الخ، و من أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من "أرجريس و بينيس و ليكرت" (likert, benis, Argyris) حيث يعرفون الفعالية بأنها: "تعادل الصحة التنظيمية الداخلية، ويشمل ذلك العمليات الداخلية و الإجراءات"<sup>[3]</sup>.

---

<sup>1</sup>: عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص:155.

<sup>2</sup>: جون ه جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة)، ترجمة: خالد حسن زروق، مراجعة: حامد سوادي عطية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1961، ص:56.

<sup>3</sup>: دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سابق، ص ص: 76.75.

و حسب رأي الباحثة فإن التركيز على الأنشطة أو العمليات الداخلية للتنظيم ليس دليلا كافيا على فعاليته، فقد ينجح التنظيم و يكون فعالا بالرغم من انخفاض الصحة التنظيمية، هذا إلى جانب صعوبة ضبط و دراسة العمليات داخل التنظيم.

و يتبين من خلال العرض السابق لتعاريف الفعالية التنظيمية الاختلاف الواضح بينها، حيث ركز كل اتجاه على جانب تنظيمي معين، و يمكن للباحثة الاستفادة من كل هذه الجوانب لمواجهة صعوبات تحديد مفهوم الفعالية، لأنها في مجملها تعطي مفهوما واسعا ومتعدد الجوانب (الأهداف، البيئة، الموارد..).

و مما تجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو أن اختلاف التنظيمات (خدمية، صناعية..) يجعل هناك اختلاف في مجالات دراسة الفعالية، مما يؤدي بدوره إلى اختلاف المعايير حول كيفية قياسها، و بالتالي يقتصر كل تعريف على نوع معين من المنظمات تعتمد الفعالية فيها على تغليب جانب على آخر، و قد لا يتناسب هذا الجانب مع كل المنظمات، فالمنظمات التي توجد في بيئة مستقرة على سبيل المثال، قد تتحدد فعاليتها بالتركيز على الأهداف أو الأنشطة أو الموارد.. الخ أكثر من تركيزها على البيئة.

. و مما سبق يتضح قصور اتجاهات تعريف الفعالية التنظيمية السابقة و المتمثل في انفصالها عن بعضها و عدم تكاملها، و عليه فالتعريف الأمثل كما تراه الباحثة هو الذي يضم أكثر من جانب و يشمل كل أبعاد الفعالية، لذلك فقد اختارت الباحثة مجموعة من المؤشرات الداخلية (مدخلات، عمليات)، و الخارجية (مخرجات، بيئة)، ولكن هذا لا يعد كافيا في نظر الباحثة، فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة مجال الدراسة (مؤسسة صناعية)، و عليه و بناء على مراجعة الباحثة للدراسات السابقة حول فعالية التنظيم، و حسب مجال دراستها، سيتم التركيز أكثر على بعد "العمليات" و هو الجانب الذي يتناسب مع مجال دراسة الباحثة، و بالتالي يمكن تعريف الفعالية التنظيمية إجرائيا بأنها:

" قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها و متطلباتها من: إمكانات بشرية و خطط و أهداف، و الاستفادة من طاقات أفرادها من خلال: اتخاذ القرارات، القيادة، الرقابة و الإشراف، تنمية العاملين، و مدى تكيف المنظمة مع بيئتها وذلك لتحقيق أهدافها النهائية (الإنتاج بالكمية المطلوبة و الجودة و الربح)".

#### 4. الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم<sup>[1]</sup> ، لذلك سوف تقوم الباحثة في هذا المجال بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي فعالية التنظيم و القيم التنظيمية، هادفة من خلال مراجعتها لهذه الدراسات الحصول على رؤية واضحة لموضوع الدراسة، و الاستفادة مما قدمته تلك الدراسات، كما يمكن توضيح العلاقة بين دراسة الباحثة و هذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق، و أوجه الاختلاف بينهما من حيث: الهدف و المجال، لأن تحديد العلاقة يمكن الباحثة من تحديد الإسهام الذي ترى أنها تستطيع القيام به بناء على هذه الدراسات، ثم تقييم هذه

---

<sup>1</sup>: ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، إشراف: فضيل دليو ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2000، ص ص:44.37.

الدراسات من خلال إبراز جوانب الضعف و القوة فيها، و فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### 1.4. الدراسة الأولى :

العنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

و هي رسالة ماجستير مقدمة من: خالد بن عبد الله الحنيطة، سنة: 2003م. و أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟ وتمت صياغة تساؤلات فرعية كتالي:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية ؟

وتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة. وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الإستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، ولقياس مستوى كفاءة الأداء، واعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الإستبانة وهي: منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا.

و قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها: 385 فرد، 210 منهم عسكريين و 175 مدنيين.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، القيم التنظيمية، الكفاءة، الأداء، كفاءة الأداء.

و تضمنت الدراسة خمسة فصول، تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة، أهميتها و أهدافها و حدودها ثم تحديد المفاهيم، و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري حول القيم التنظيمية و كفاءة الأداء و بعض الدراسات السابقة ثم تعقيب على هذه الدراسات، و

اهتم الفصل الثالث بالإطار المنهجي للدراسة (منهج، عينة، أداة، ..)، و خصص الفصل الرابع للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة، و أخيرا الفصل الخامس و الذي ضم عرض و تحليل نتائج الدراسة، و أهم هذه النتائج هي:

. أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

. تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

- اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية بكفاءة الأداء [1].

#### 2.4. الدراسة الثانية:

بعنوان: "دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم"

و هي رسالة دكتوراه مقدمة من: دخيل الله حمد محمد الصريصري، سنة: 1992م. و أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، و هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

• هل يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي إلى انخفاض فعاليته؟

• هل يؤثر عدم تكامل المدخلات على عمليات النظام و بالتالي مخرجاته؟

• هل يؤدي عدم تفاعل النظام التعليمي مع بيئته إلى انخفاض فعاليته؟

و بناء على هذه التساؤلات تمت صياغة الفروض التالية:

\* يؤدي عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي (إمكانات بشرية، مادية..) إلى انخفاض فعالية التنظيم.

\* يؤثر عدم تكامل مدخلات النظام التعليمي على فعالية العمليات التعليمية.

---

<sup>1</sup>: خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، Available at:

\* تتأثر مخرجات النظام التعليمي بالقصور الذي تعاني منه العمليات و المدخلات مما يجعل هذه المخرجات غير متسقة مع الاحتياجات الفعلية لقطاعات المجتمع.

\* يؤدي قصور العلاقات و عدم التفاعل بين النظام التعليمي و مؤسسات البيئة الخارجية إلى انخفاض فعالية النظام بصفة عامة و انخفاض مخرجاته بشكل خاص.

- أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعمل على توصيف الواقع الميداني لمشكلة الدراسة ثم تفسيره و تحديد العلاقات بين الممارسات للوصول إلى النتائج.

و بالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الميدانية بناء على الدراسة الاستطلاعية و قد تضمنت 164 عبارة، تتم الإجابة عليها من خلال خمس بدائل هي: موافق بشدة، موافق، لا أعلم، أرفض، أرفض بشدة.

و تكونت عينة الدراسة من القيادات التعليمية لبعض الإدارات و المدارس و عدد من رجال الأعمال في المؤسسات التي تتعامل مع خرجي النظام مجال البحث حيث شملت العينة: 30 فرد من الإدارات التعليمية، 62 فرد من مديري المدارس، 105 أفراد من المعلمين، 28 فرد من مديري مؤسسات البيئة الخارجية، و هي عينة عشوائية طبقية، و تم توصيف هذه العينة من خلال: وظائف الأفراد، توزيعهم الجغرافي في المدارس و الإدارات التعليمية و مؤسسات البيئة الخارجية، و مستواهم التعليمي و سنوات الخبرة.

و المفهوم المركزي في هذه الدراسة هو فعالية التنظيم فقد حاول الباحث تحديد هذا المفهوم بدقة من خلال عرضه لآراء و وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول هذا المفهوم.

و قد تضمنت الدراسة سبعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد مجتمع البحث و عينته، و تضمن الفصل الثاني الدراسات السابقة، و تناول الفصل الثالث موضوع الفعالية التنظيمية بصفة عامة، أما الفصل الرابع فقد تناول الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، و تضمن الفصل الخامس المتغيرات البيئية و أثرها على فعالية النظام التعليمي، أما الفصل السادس فقد استعرض فيه الباحث خطوات الدراسة الميدانية، و تضمن الفصل الأخير تحليل البيانات الميدانية و النتائج التي توصل إليها الباحث، و فيما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

. إن من بين المعوقات الأساسية لفعالية النظام التعليمي انخفاض عناصر مدخلاته  
و عدم تكاملها في تحقيق الفعالية.  
. إن عمليات النظام التعليمي بالرغم من انخفاض فعاليتها إلا أنها أكثر فعالية مقارنة  
ببعض المدخلات.  
. تتخفف فعالية النظام التعليمي بسبب انخفاض فعالية المدخلات و عدم تكاملها و  
التي تؤثر على فعالية مخرجاته<sup>[1]</sup> .

### 3.4 الدراسة الثالثة:

بعنوان: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية".  
و هي رسالة دكتوراه مقدمة من: محمد الطاهر بوياية، سنة: 2004م.  
و أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، و هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة  
على مجموعة من التساؤلات و ذلك بعد العرض الموجز لمختلف المراحل التاريخية التي  
مر بها التنظيم الاقتصادي الجزائري و ما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم  
انطلاقه بفعالية، و هذه التساؤلات هي:

- هل ستتجح "إسبات Ispat" عنابة مجال الدراسة في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
  - هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية و فعالية التنظيم؟
  - هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطار العاليا و الدنيا؟
- و بناء على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة فرضية عامة تدرج ضمنها أربع  
فرضيات جزئية و ذلك كما يلي:
- \* كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين و المسيرين كلما تحققت الفعالية.

---

<sup>1</sup>: دخيل الله حمد محمد الصريصري، مرجع سابق.

. لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية