

الفاعلية التنظيمية

بعض التعريفات

① بيرنارد: "الفاعلية هي تحقيق الهدف المحدد". (1938)

② إيتزوي: "الفاعلية هي النجاح في تحقق الأهداف المحددة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية". (1964).

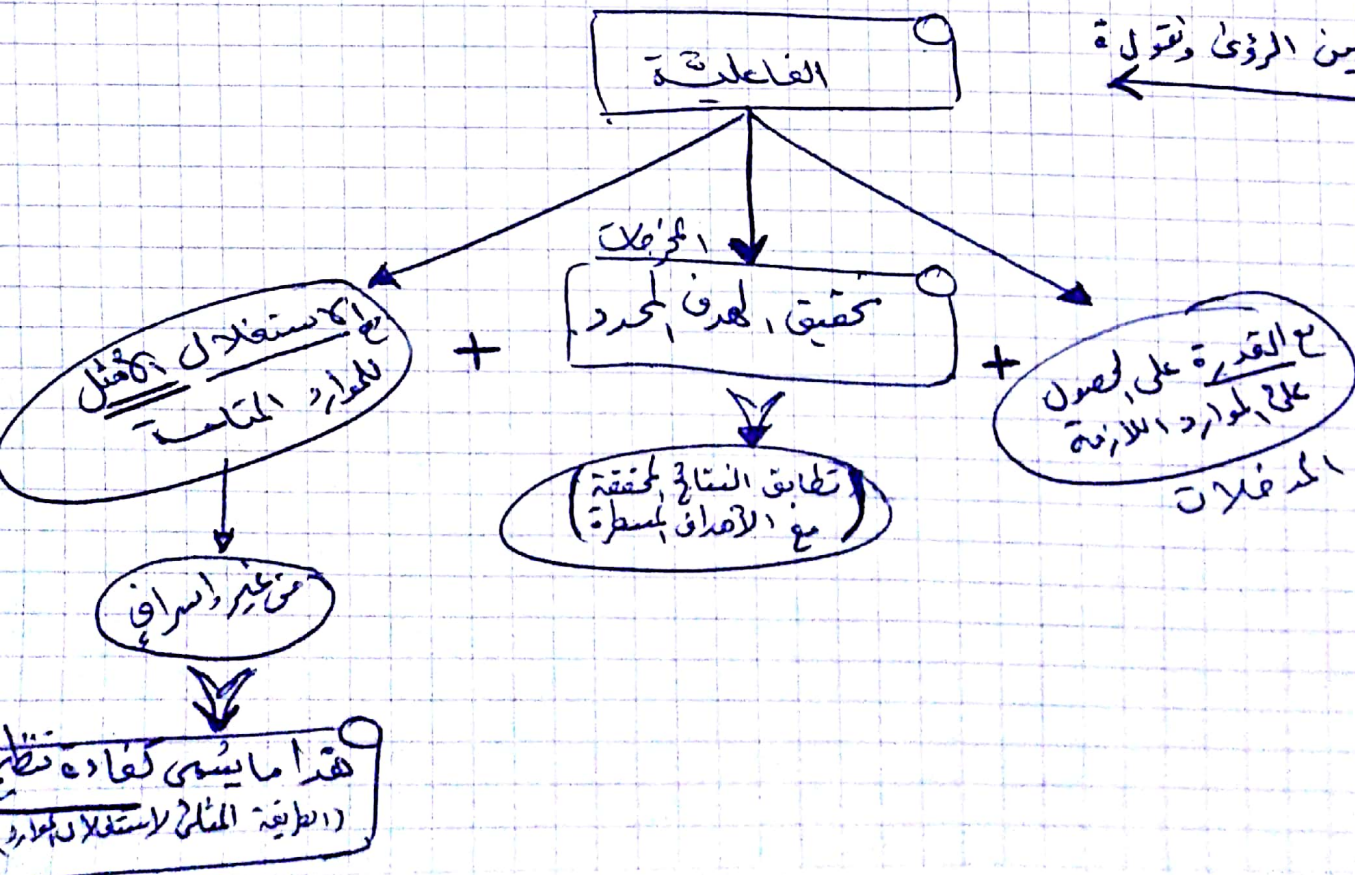
③ كاتز و روبرت: "الفاعلية هي القدرة المنظمة على الحصول

على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها". (1986)

④ اعتماد علام: "الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،

والاستفادة بما إمكاناتها البشرية والمادية (الداخلية والخارجية)، ومن خبراتها السابقة (السلبية والإيجابية)". (2013).

جمع بين الرؤى وتقول



- الفاعلية تتعلق بالنتائج المحققة ، أما الكفاءة فتتعلق بطريقة تحقيق النتائج .
- قد تكون منظمة فاعلة لكنها غير كفائة = تحقق أهدافها ولكن مع إضاعة .
- ← وهذا يقلل إمكانية البقاء للمنظمة .
- ← من هنا يمكن أن نفرق بين الفاعلية والكفاءة (في المخطط السابق)
- الكفاءة جزء من الفاعلية) ونقول =
- الفاعلية هي إنجاز العمل الصحيح (وهي وجهة نظر فريق من العلماء).
- الكفاءة هي إنجاز العمل بشكل صحيح
- الأداء هو إنجاز العمل الصحيح بالشكل الصحيح

<p>الأداء</p> <p>Performance</p> <p>فعل الشيء <u>الصحيح</u></p> <p>بطريقة صحيحة</p>	<p>الفاعلية</p> <p>Effectiveness</p> <p>فعل الشيء <u>الصحيح</u></p>	<p>الكفاءة</p> <p>Efficiency</p> <p>فعل الشيء <u>بشكل صحيح</u></p>
---	---	--

عبد الوهاب سويبي 2004 في إعانة تنظيمية تقديم المحصول برئاس من استكمال لومة القيادة رسالة وتداوله على الأخص وفرع الشير - جامعة الجزائر

مداخل نظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

• تتعدد المداخل لنظرية التي يمكن استعراضها لقياس الفاعلية التنظيمية في ضوء عدد من المعايير القياسية للفاعلية وعلى أساس الأهداف .

• بعض المعايير القياسية :-

① الجوانب الاقتصادية :- العوائد ، التكاليف ، الاستثمارات ---

② الجوانب الانسانية :- القيم ، الثقافة التنظيمية ، الاطلاق
الشعور بالملكية ، العواطف ، الجوائز ، التكيف ---

③ الجوانب الادارية والتنظيمية :- الاداريون ، العمليات ، هيكل التنظيمية
الرقابة ، المرونة ---

④ الجوانب الاجتماعية :- التفاعل بين المنظمات ، المجتمع ، المحيط ---

الزمان الاجتماعية ---

العلاقة الاجتماعية ---

الفرص الاجتماعية ---

← **النموذج التنوع في مفهوم المنظمات ، طبيعتها الى تنوع أكثر في النشاط**

والمداخل المهمة بقياس الفاعلية ، كما يؤدي الى العديد من

المعوقات والمشكلات وان الارتباط بالفاعلية التنظيمية (Cameron & Wetten

← للإستزادة راجع المرجع أعلاه *

القيادة التنظيمية

ملخصه إبراهيم

(أ) مفهوم القيادة:

يرى فيدلر F. E. Fiedler^(١) أن القيادة هي «عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره».

ويعرف تيد O. Tead القيادة بأنها «ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب».

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة، وهي: أنها نشاط Activity، ويؤدي إلى التأثير Influence، ويتطلب التعاون Cooperation، وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب Desired Gool^(٢).

ويميز «كعمول يونج» K. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Headship، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، مثل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفا من العقوبة. ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرءوسيه وتعاونهم ما يجعله قائدا، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم^(٣).

وترتكز القيادة التنظيمية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة، وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني، لا من القيم

(١) F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, N. Y. : McGraw Hill, 1967, pp. 362 - 363

(٢) D. Cartwright & A. Zander Group Dynamics, Research and Theory, N. Y: Harper & Row, Publishers, 1958, p. 565.

(٣) أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي، الاسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ١٩٦١، ص ٢٧٥ - ٢٧٧.

التقليدية، أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، من النوع الذي أطلق عليه «فيبر» القيادة الملهممة أو الكاريزمية^(١).

(ب) أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات. فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي: القيادة الديمقراطية democratic، والقيادة الأوتوقراطية autocratie، والقيادة الفوضوية laissez-faire - وفي نمط القيادة الديمقراطية، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع. كما أن هناك نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها، ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات. وفي هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة، لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

أما النمط الثالث من أنماط القيادة، فهو النمط الذي يمكن أن يطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات^(٢).

ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما: القيادة المتركزة حول العاملين Employee centered leadership، والقيادة المتركزة حول الإنتاج Production centered leadership. وفي النمط الأول من القيادة، يركز القائد اهتمامه حول العاملين، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفته

(١) على عند الرازي حلس، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص ٣٠٢.

(٢) أ. براون، المرجع السابق، ص ٢٤٩.

اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. وفي مقابل هذا النمط من القيادة، نجد أن هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج، حيث يركز القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر مرءوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل^(١).

وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين أن مستوى إنتاجية العمال يختلف تبعاً لاختلاف أنماط القيادة، واختلاف أساليبها في الإشراف فقد تبين ارتفاع مستوى العمال في ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من أنماط القيادة الأخرى الأوتوقراطية أو الفوضوية. كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى إنتاجية العمال في ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن إنتاجيتهم في ظل القيادة المتمركزة حول الإنتاج^(٢).

(ج) نظريات القيادة:

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل.

ونجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية. وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما: أولاً أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة. وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

أما النظرية الموقفية، فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسئولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة

(١) Rensis Likert, New Patterns of Management, N. Y. McGraw-Hill 1969, pp 5-25.

(٢) إبراهيم عبدالله حاسر الصويحي، القيادة وأثرها في الإنتاجية داخل مجتمع المصنع: دراسة حالة شركة أسمنت البجامة السعودية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية تحت إشراف المؤلف، ١٩٨٧، ص ١٠٧ - ١٠٨.

موقفية وتنغير من موقف إلى آخر. وهذه النظرية أكثر انتشارا من نظرية السمات، ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظرا لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة. وأخيرا نجد أن هناك نظرية التفاعل، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي. أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما¹¹ ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشارا منهما.

ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أي أن هناك أشخاصا يولدون لكي يصبحوا قادة. أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة¹².

مفاهيم / المقاول - / المنشأة / الشركة / المؤسسة / المنظمة

* المقاول : مصطلح اقتصادي ، لا يستخدم في قانون ،
Entreprise.

غير واضح ، غير دقيقة - على الرغم من تداوليته

من تعاريفه أنه ، (المقاول) فاعل اقتصادي

يُنتج مصلح ولا هو فذمان مع أهل فاعلين آخرين

في سبيل الربح . (مقاوله = في مقابل نشاط اقتصادي)

ملاحظة : المثلون والاقتصاديون همون يأداءان إقارلة

في السوق أكثر من تسييرها الداخلي ، ويصنفها

حسب معايير عدة كالبحر ، الجغرافيا . . .

* الشركة = مصطلح قانوني ، ردهتم المثلون لقانونيون
Societe

بالوعاء القانوني للشركة ، - -

* المنشأة = مصطلح انجلوسكسوني ، غير متداول حالياً ،
firme.

استخدم بكثرة في الكتابات الكلاسيكية .

في سنوات 80 مع أهل تحليل أشكال

المنافسة في السوق وهو موجود عند

من عناصر تحليل ونامية السوق (ملاحظة)

عن سؤال : لماذا النوع (القدري) من المنافسة
راجج بكثره في السوق الفلانتية ؟

*** المؤسسة - institution**

مصطلح له علاقة بالهيئات الرسمية و مجموعة القواعد السوسية اقتصادية لبلد ما.

وهو نتاج تطورات تاريخية متعددة توفيه وتمدد بشروط المنح والاستشارة عن الموارد (على الصعيد الفردي أو الجماعي).

وعليه يمكن القول ان مصطلح المؤسسة يوظف المقابلة من توظيفه في المقاولات ذاتها.

المؤسسة البنكية، المؤسسة المالية، المؤسسة القانونية.

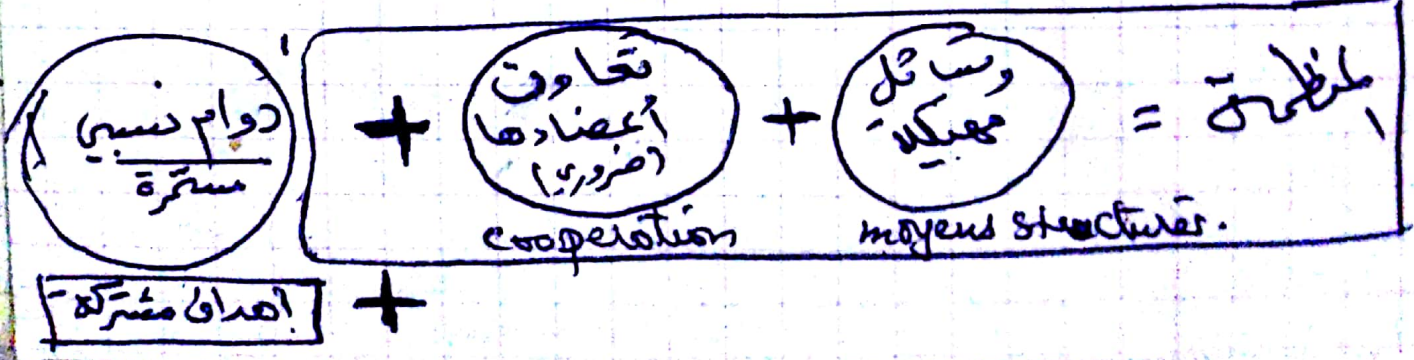
المقابلة إذن تعمل في إطار القواعد التي تفرضها المؤسسات (في بيئتها).

*** المنظمة - organisation**

هو المصطلح الأكثر ملاءمة للتفسير

لأنه يعبر عن البعد الداخلي للمنظمة وعن مهمتها الخارجية في نفس الوقت.

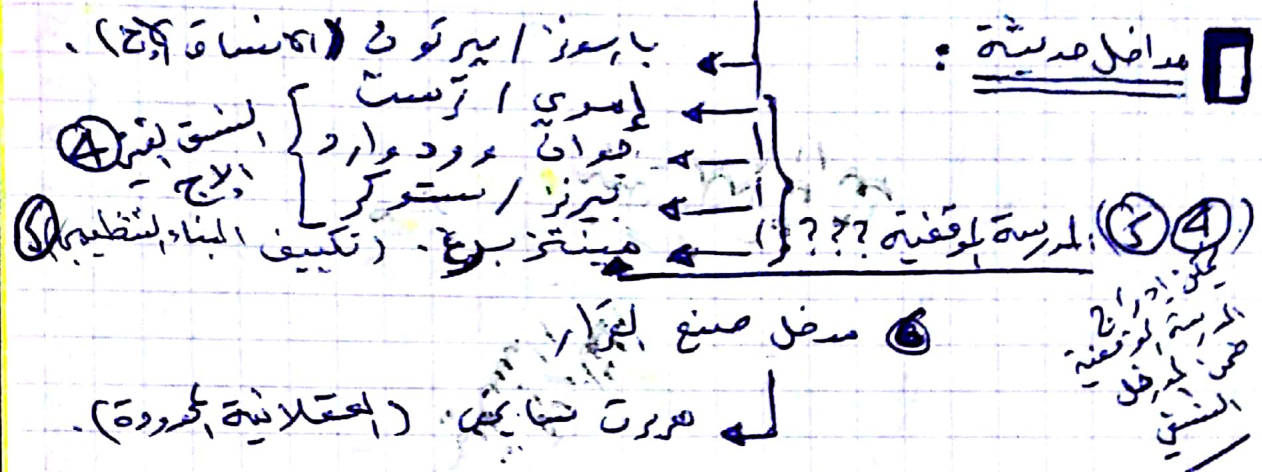
"تؤسس" يعرفها المنظمة هي مجموعة من الوسائل الهيكلية تشكل وحدة مترابطة، هدفها معلوم، تعمل باستمرار لتصل إلى تحقيق أهداف مشتركة بين أعضائها.



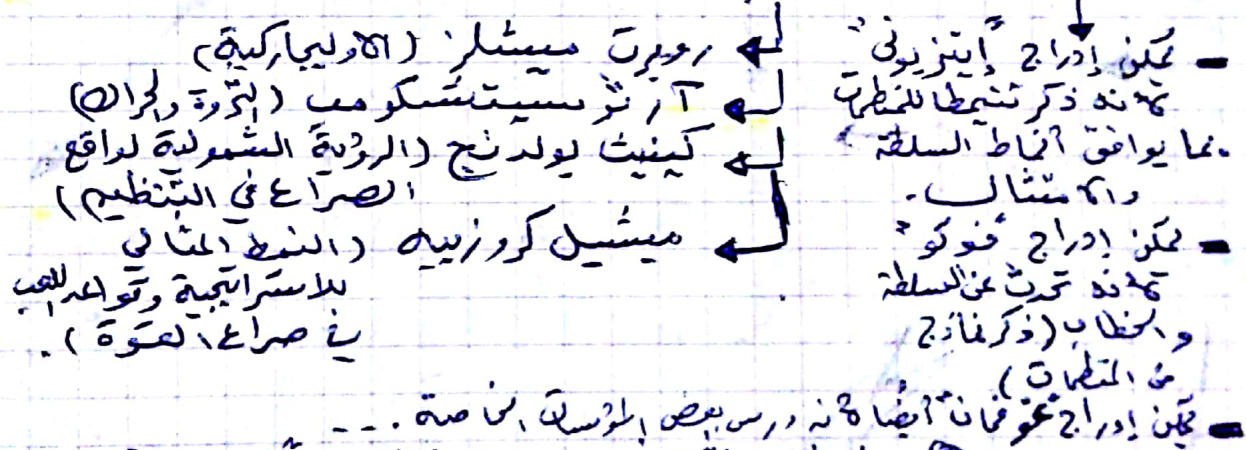
رؤية عامة لنظرية سوسيلوجيا التعليم

- 1 مدخل كلاسيكية
- 2 المدخل العقلاني المطلق : فيبر ، تايلور
- 3 مدخل العلاقات الاجتماعية : هابز

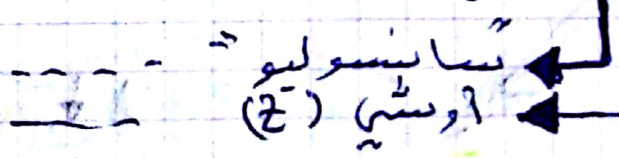
3 المدخل النسقي



3 مدخل القوة



8 المدخل الثقافي (من أوائل الرواد بارسونز)



أشهر المدخل في سوسيلوجيا التعليم

- 1 مدخل عقلاني (مطلق)
- 2 مدخل عقلاني (محدود)
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 مدخل اجتماعية