

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم اجتماعية



مذكرة ماستر

ميدان: علوم اجتماعية

فرع: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

رقم:

إعداد الطالبان:

خان إكرام – صولي منال

يوم:

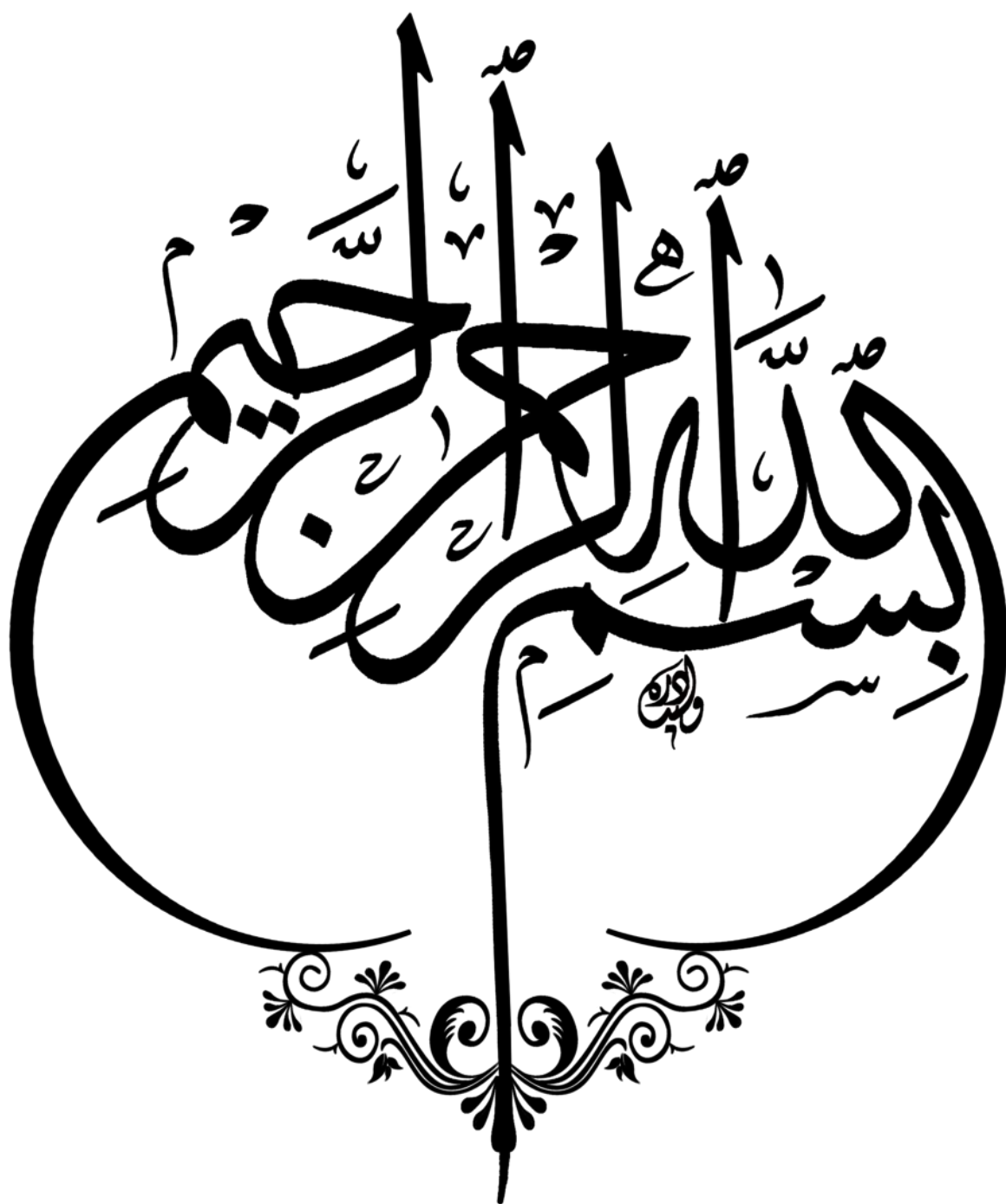
اتجاهات الموظفين الإداريين نحو فعالية المنظمة

- دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص بولاية بسكرة -

لجنة المناقشة:

العضو 1	الرتبة	الجامعة	الصفة
العضو 2	الرتبة	الجامعة	الصفة
العضو 3	الرتبة	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية : 2021/2020



الشكر والعرفان

نحمد الله الذي أعاننا على إنهاء هذا العمل

نتقدم بالشكر والتقدير لأستاذنا الدكتور تاويريت نور الدين لكونه المرشد الذي أنار طريقنا لوضع موضوعنا فوق سكتة الصحيحة وفق أسس منهجية وعلمية فله منا كامل الشكر والإحترام .

كما نتقدم بالشكر للدكتور حليلو نبيل ، والدكتور رحيم يوسف اللذان لم يبخلا علينا من معلوماتهم ونصائحهم وخبرتهم وثقافتهم.

ونتقدم بالشكر الخاص للأستاذة "خان أحلام" التي ساعدتنا وأفاضت علينا من نصائحها وتوجيهاتها لإنجاز الجانب الميداني.

كما نشكر السيد خان لمين على مساعدته لها طوال فترة إجراء التبرص .

كما نتوجه بالشكر لطاقم شركة "مناني عدلان للأشغال العمومية وطاقم مديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة على التسهيلات التي قدموها لنا لإجراء الدراسة الميدانية.

وشكر خاص إلى الأخت راضية لكرمها وصبرها علينا لإتمام هذا العمل .

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والتقدير .

صولي منال و خان إكرام

الإهداء

أهدي هذا العمل

♥ إلى جدي "ميممة رشيدة" وجدي "بلقاسم" لفضلهم علي رحمهم الله وأسكنهم
فسيح جناته .

♥ إلى جدي "فاطمة" وجدي "عمر" أطال الله في أعمارهم .

♥ إلى أبي الأستاذ الفاضل "محمد نبيل" الذي كان المعين الأول لي ، على ما أفاضه
علي من نصائح وتوجيهات ومعلومات .

♥ إلى أمي الحبيبة التي حضنتني بدعائها ، وطاقتها الإيجابية والدعم المعنوي الذي
قدمته لي .

♥ إلى عائلتي الكبيرة "صولي ، بوريش، صدراقي" ، لتشجيعهم لي .

♥ إلى إخوتي وبالأخص "أماني" ، إلى توائم روحي ، صديقات دربي "إهام ، عفاف،
زهرة" لتعاونهم معي وصدبرهم علي .

♥ وخاصة أختي وصديقتي "إكرام خان" التي كانت نعم الصديقة والأخت والمعين
والمحفز الأساسي في اتمام هذه الدراسة .

♥ إلى كل أحبتي أهدي ثمرة جهدي

♥ صولي منال ♥

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

♥ إلى سندي في الدنيا، أبي محفزي من غرس في نفسي حب العلم والاجتهاد الذي أنار دربي
و أراد لي دوما العلاء والنجاح.

♥ إلى الغالية أمي مصباح دنيتي التي حصنتني بدعائها ودعمها المطلق لي والتي تستحق كل
التقدير والعرفان، إلى جدي وجدتي من علماني الصمود مهما تبدلت الظروف أطال الله عمرهما.

♥ إلى إخوتي اللذين قدموا لي كل دعم مادي ومعنوي لأكمل هذا المشوار
"بلال، إسلام، صلاح" أدامهم الله لي سندا في الدنيا، وخاصة قدوتي "أميرة ومونيا" اللتان أغرقاني
اهتماما ودعما وتشجيعا وفقهم الله وصانهم.

♥ إلى مثلي الأعلى في الحياة من أكن له أعظم محبة واحترام خالي الدكتور "خان فضيل".

♥ إلى كل عائلة خان اهدي هذا العمل لتشجيعهم لي.

♥ إلى من كانوا مصدر دعمي و صبروا علي وتقاسموا معي حلاوة الحياة ومرارتها أخواتي

إلهام، أماني، زهرة، عفاف، فاتن، بثينة، نوسة، رميسة، دارين، ياسمين.

♥ إلى أختي وصديقتي منال التي كانت سندا خلال مشواري الدراسي، محفزتي التي لولاها لما

تم هذا العمل.

♥ إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذه.

♥ خان إكرام ♥

ملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن الإختلافات الموجودة في مستوى الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين مديرية الاشغال العمومية ببسكرة كقطاع عام ، و شركة مناني عدلان ببسكرة كقطاع خاص. ولتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى النتائج المرجوة تم اتباع المنهج الوصفي المقارن ، حيث تم تصميم استمارة استبيان خاصة بآراء الموظفين الاداريين نحو مستوى الفعالية التنظيمية وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة المتمثلون في جميع الموظفين الاداريين وقد تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من 30 موظف اداري في القطاع العام و30 موظف اداري بالقطاع الخاص، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS v.20). وبعد اختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- توجد إختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة مجال الدراسة الحالية .
- 2- لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى كفاءة المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة مجال الدراسة الحالية .
- 3- توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى كفاءة الفرد حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة مجال الدراسة الحالية .
- 4- توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى انتاج المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة مجال الدراسة الحالية.
- 5- توجد إختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى ارباح المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و الخاص ببسكرة مجال الدراسة الحالية .

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية - القطاع الخاص - القطاع العام .

Abstract:

The aim of this study was to reveal the differences in the level of organizational effectiveness according to the opinions of administrative staff according to the objectives input between the Directorate of Public Works biskra as a public sector, and Manani Adlan biskra as a private sector. In order to achieve the objectives of the study and reach the desired results, the comparative descriptive approach was followed, where a questionnaire form was designed for the opinions of the administrative staff towards the level of organizational effectiveness, and in light of the latter data was collected from the community and sample of the study represented by all administrative employees, The comprehensive survey of the study group of 30 administrative employees in the public sector and 30 administrative employees in the private sector was used.

In this study, the data was analysed and hypotheses tested using the statistical package in the Social Sciences (spss v.20) .After testing the hypotheses we came up with the following results:

- 1- there are statistically significant differences at the level of significance 0.05 in the level of organizational effectiveness according to the opinions of the administrative staff according to the target input between the public sector and the private sector in the current field of study .
- 2 - there are no significant differences at the level of 0.05 in the level of efficiency of the institution according to the opinions of the administrative staff according to the target input between the public sector and the private sector in the current field of study.
- 3- there are significant differences at the level of 0.05 in the level of efficiency of the individual according to the opinions of administrative personnel according to the target input between the public sector and the private sector in the current field of study.
- 4- there are statistically significant differences at the level of 0.05 in the level of production of the enterprise according to the opinions of the administrative staff according to the target input between the public sector and the private sector in the current field of study.
- 5- there are statistically significant differences at the level of 0.05 in the level of profits of the institution according to the opinions of the administrative staff according to the target input between the public and private sector in the current field of study.

Keywords: Organizational effectiveness - private sector – public sector.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالأجنبية
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	1- اشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
5	3- فرضيات الدراسة
6	4- اسباب و مبررات اختيار موضوع الدراسة
6	5- اهمية الدراسة
7	6- اهداف الدراسة
7	7- تحديد أهم مفاهيم الدراسة وتعريفها الإجرائية
9	8- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
	الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية
22	تمهيد
23	1_ تعريف الفعالية التنظيمية
25	2_ اهمية الفعالية التنظيمية
26	3_ خصائص الفعالية التنظيمية
27	4_ عناصر الفعالية التنظيمية

28	5_ بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية
29	6_ العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية
31	7_ الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
32	8_ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
33	8_1_ المداخل التقليدية
39	8_2_ المداخل المعاصرة
45	8_3_ المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
47	8_4_ التعليق على مداخل الفعالية التنظيمية
48	9_ نماذج الفعالية التنظيمية
48	9_1_ نموذج التطور التنظيمي
48	9_2_ نموذج الوظيفة الاجتماعية
49	9_3_ نموذج المنظومة للفعالية
50	9_4_ نموذج النسق
50	10_ مقاييس الفعالية التنظيمية
53	11_ المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
56	12_ المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية
60	13_ اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
63	خلاصة
الفصل الثالث: القطاع الخاص والقطاع العام	
65	تمهيد
66	• القطاع الخاص في الجزائر
66	1-تعريف القطاع الخاص
66	2-تاريخ القطاع الخاص الجزائري
67	3-مراحل تطور القطاع الخاص في الجزائر
75	4-متطلبات القطاع الخاص
76	5-خصائص القطاع الخاص الجزائري

77	6-المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في الجزائر
79	• القطاع العام في الجزائر
79	1-تعريف القطاع العام
79	2-مراحل تطور القطاع العام في الجزائر
85	3-عوامل تكوين القطاع العام
86	4-خصائص ومميزات القطاع العام
86	5-معوقات القطاع العلم
87	6-الفرق بين القطاع العام والخاص
88	7-الشراكة بين القطاع العام والخاص
90	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
92	تمهيد
93	1_الدراسة الإستطلاعية.
93	2_مجالات الدراسة.
102	3_منهج الدراسة.
103	4_مجتمع الدراسة و عينته الأساسية.
104	5_خصائص عينة الدراسة الأساسية.
112	6_أدوات الدراسة الأساسية.
112	7_الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
119	8-الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
120	خلاصة الفصل.
	الفصل الخامس : عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
122	تمهيد
122	1- عرض نتائج الدراسة حول الفعالية التنظيمية
122	1-1- عرض وتحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع الخاص
126	1-2- عرض وتحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع العام
128	2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
128	1-2- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية
130	2-2- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الاولى

131	2-3- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثانية
132	2-4- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة
133	2-5- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الرابعة
134	3- نتائج المقارنة بين القطاع الخاص والعام وتفسيرها
140	خاتمة
141	اقتراحات الدراسة:
143	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	فهرس الأشكال
44	الشكل رقم(01): يوضح النماذج الاربعة لتقييم الفعالية التنظيمية
49	الشكل رقم(02): دائرة التكيف والفعالية.
96	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة الأشغال العمومية مناني عدلان
101	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة
104	الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
105	الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
106	الشكل رقم (07) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
107	الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
108	الشكل رقم (09) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
109	الشكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
110	الشكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
111	الشكل رقم (12) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الصفحة	فهرس الجداول
40	جدول رقم (01): يوضح معايير مختارة لجهات استراتيجية مؤثرة.
45	جدول رقم (02): يوضح خصائص مدخل القيم المتنافسة.
47	الجدول رقم (03): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
53	الجدول رقم(04): يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية
59	الجدول رقم (05): يوضح معايير الفعالية التنظيمية
82	الجدول رقم(06): يوضح حجم الاستثمارات في فترة 1970-1973
104	جدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
105	جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
106	جدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
107	جدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
108	جدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
109	جدول رقم(12): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
110	جدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
111	جدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

114	الجدول رقم(15): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد كفاءة المؤسسة
115	الجدول رقم(16): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد كفاءة الفرد:
116	الجدول رقم(17): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الانتاجية:
117	الجدول رقم(18): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الربحية:
118	الجدول رقم(19): نتائج معاملات الثبات
122	الجدول رقم (20): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد
126	الجدول رقم (21): اتجاهات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية بشركة مناني عدلان للاشغال العمومية ببسكرة
127	الجدول رقم (22): اتجاهات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية بمديرية الاشغال العمومية ببسكرة
129	الجدول رقم(23): اختبارات للعينات المترابطة-اختلاف في مستوى الفعالية التنظيمية بين القطاع العام والخاص.
130	الجدول رقم (24) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى كفاءة المؤسسة بين القطاع العام والخاص
131	الجدول رقم (25) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى كفاءة الفرد بين القطاع العام والخاص
132	الجدول رقم (26) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى انتاجية المؤسسة بين القطاع العام والخاص
133	الجدول رقم (27) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى ربحية المؤسسة بين القطاع العام والخاص
134	الجدول رقم (28): يوضح نتائج المقارنة بين القطاع العام والخاص .

مقدمة

يعد مصطلح الفعالية من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى اليوم، لأن الفكر قد أدرك أنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها، كون المنظمات تسعى بأن تكون فعالة في تحقيق أهدافها عن طريق تأدية مهامها بمستوى النجاح الذي يتمثل بتحقيق كفاءتها وربحية والإنتاجية المطلوبة، وتعني الفعالية التنظيمية القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ويركز هذا المفهوم على البيئة فبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية بقدر ما تبقى المنظمة فعالة.

وتكتسب دراسة الفعالية التنظيمية أهمية ودورا بارزا للمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، كونها من القطاعات المهمة والمتبادلة للأدوار والخدمات، إذ يبرز أحدهما على حساب الآخر وذلك وفقا لطبيعة النظام الإقتصادي المتبع في أي بلد.

ففي الدول التي تنتهج النظام الإشتراكي وما شابه تعطي الغلبة للقطاع العام في القيام بمختلف الأنشطة الإقتصادية، بينما في النظام الرأسمالي يميل الإتجاه نحو القطاع الخاص.

(مودع، 2020، ص16)

وانطلاقا من كل ما سلف ذكره جاءت دراسات هذه لقياس فعالية القطاعين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام و شركة الأشغال العمومية مناني عدلان لولاية بسكرة كقطاع خاص، وهذا راجع لإختلاف الموظفين في أفكارهم وأرائهم ومبادئهم، واكتشاف الفروق الإحصائية بين القطاعين وهذا وفقا لمدخل الأهداف، وذلك وفق الخطة المنهجية التالية:

الفصل الأول: ويتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة حيث احتوى على إشكالية الدراسة تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب ومبررات إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة كما تم تحديد أهم مصطلحات الدراسة إجرائيا، كما تم استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها ومن ثم التعقيب عليها.

الفصل الثاني: يتضمن الجانب النظري لموضوع الدراسة حول الفعالية التنظيمية والذي إحتوى على تعريف الفعالية التنظيمية، أهمية الفعالية التنظيمية، خصائص الفعالية التنظيمية، عناصر الفعالية

التنظيمية، بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية، كذلك تضمن مجموعة من العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية، الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، التعليق على مداخل الفعالية التنظيمية، نماذج الفعالية التنظيمية، مقاييس الفعالية التنظيمية، المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية، المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية، و آخر عنصر جاء فيه أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

فيما تناول **الفصل الثالث** جزئين هما القطاع الخاص والقطاع العام والذي تم التطرق فيه إلى القطاع الخاص في الجزائر: تعريف القطاع الخاص، تاريخ القطاع الخاص الجزائري، مراحل تطور القطاع الخاص في الجزائر، متطلبات القطاع الخاص، خصائص القطاع الخاص الجزائري، المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في الجزائر.

أما القطاع العام في الجزائر تم التطرق فيه إلى: تعريف القطاع العام، مراحل تطور القطاع العام في الجزائر، عوامل تكوين القطاع العام، خصائص القطاع العام، معوقات القطاع العام، الفرق بين القطاعين، وأخيرا الشراكة بين كل من القطاع العام والخاص.

أما الجانب الميداني لموضوع الدراسة تضمن فصلين:

حيث انصب **الفصل الرابع** على توضيح المنهجية البحثية وكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم فيه تحديد الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، أدوات الدراسة الأساسية وخصائصها السيكمترية.

الفصل الخامس: يتضمن عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات واستخلاص النتائج وتوضيح دلالتها بالنسبة لأهداف الدراسة، وبناءا على هذه النتائج تم تقديم جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- اسباب و مبررات اختيار موضوع الدراسة-4
- 5- اهمية الدراسة
- 6- اهداف الدراسة
- 7- تحديد أهم مفاهيم الدراسة وتعريفها الإجرائية
- 8- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1- اشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات عديد من التحديات والتحويلات التي افرزتها عوامل مختلفة، حيث اصبحت هذه العوامل في مجموعها تفرض على المنظمات ان تعيد النظر في اساليب الممارسة التنظيمية القائمة، مما يتطلب ادخال المزيد من التحسينات و التعديل على مختلف برامجها و ثقافتها ، كما يجب عليها ان تتفاعل مع الفرص وتهديدات البيئة التي تعمل فيها ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والاستمرارية والريادة وخلق جو للمنافسة.

فالمنظمة الجزائرية حاليا لا تختلف عن باقي المنظمات العالمية فاخذت على عاتقها مهمة النهوض باقتصادياتها كحل للخروج من التبعية الخارجية، وكذا مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة حولها وتكيفها مع البيئة الخارجية، و تحقيق اهدافها المرجوة و منه فان تطور المنظمات هو عملية مخططة شاملة تستهدف كل جوانب المنظمة فالغاية منها هي رفع الفعالية والريادة والاستمرارية والقدرة على النمو.

فلا يمكننا الحديث عن منظمة متطورة ومستمرة دون ان نحدد درجة فعاليتها، لذلك تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال البحث، وبما انها امر هام في تطور المنظمات فقد سعى العديد من الباحثين الى ايجاد مداخل نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة من بينهم احمد ماهر فيعرفها بانها تحقيق الاهداف التي ترغبها المنظمة. ومن امثلتها تحقيق الربح، تحقيق رضا العميل والعاملين.

ويعرفها ايضا اتزيوني (ETZIONI): على انها قدرة المنظمة على تامين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف محددة. (شاكلي، 2019، ص35)

ومنه فان الفعالية تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار و الابتكار

ومن خلال ما تم ذكره في الدراسات يتضح ان جميعها لم تتناول الاختلافات الموجودة في الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف حسب المعايير التالية: الانتاجية، الكفاءة، الربحية، وهذا ما ميز هذه الدراسة وعلى هذا الاساس تمت صياغة التساؤلات التالية:

2- تساؤلات الدراسة :

- التساؤل الرئيسي:

هل توجد إختلافات في مستوى الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص ببسكرة؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي نتدرج الى تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. هل توجد إختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص ببسكرة؟
2. هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الفرد حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والخاص ببسكرة؟
3. هل توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى انتاج المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والخاص ببسكرة؟
4. هل توجد إختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى ارباح المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والخاص ببسكرة؟

3- فرضيات الدراسة:

حتى يمكن اجراء تحليل تشخيصي للاشكالية المطروحة و التوصل الى الحلول المناسبة، ارتائنا طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

توجد إختلافات في مستوى الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص ببسكرة.

- الفرضيات الجزئية:

1. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى كفاءة المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص ببسكرة.

2. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى كفاءة الفرد حسب آراء الموظفين الإداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة.
3. توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى انتاج المؤسسة حسب آراء الموظفين الإداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص ببسكرة.
4. توجد إختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى ارباح المؤسسة حسب آراء الموظفين الإداريين وفقا لمدخل الاهداف بين القطاع العام و الخاص ببسكرة.

4- اسباب و مبررات اختيار الموضوع :

من بين الاسباب التي دفعت بنا الى اختيار هذا الموضوع هو:

- ✓ موضوع الدراسة يدخل في نطاق التخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية.
- ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته فهو يعد مجال ثري للدراسة و البحث .
- ✓ الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية في المنظمة الجزائرية عن غيره من المواضيع و ذلك قصد الاطلاع عن قرب على واقع و وظيفة الفعالية ضمن القطاعين العام و الخاص.
- ✓ الفضول لمعرفة ما اذا كانت هناك إختلافات في الفعالية التنظيمية بين القطاع العام و الخاص.
- ✓ التوصل الى بعض الاقتراحات التي يمكن ان تساهم في تنمية و تطوير الاداء و تدعيم قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة تتفق مع اهداف و توقعات العمال.

5- اهمية الدراسة:

- ✓ تنبع اهمية الدراسة من الناحية العلمية باعتباره يحاول ملء الفجوة الحالية في نقص الدراسات التي تتناول المقارنة بين مستوى الفعالية التنظيمية بين القطاع العام و الخاص.
- ✓ اهمية الدراسة الحالية تكمن في المقارنة بين النتائج في القطاعين العام والخاص والاستفادة منها.
- ✓ يعتبر نقطة تحول لاجراء عمليات التطور في المنظمة الجزائرية مما يمكنها من تعديل الاداء وتحقيق اهدافها بمستوى يتسم بالفعالية .
- ✓ توفير معلومات و بيانات مهمة حول موضوع فعالية المنظمة الجزائرية من خلال تكوين اطار فكري متكامل بالشكل الذي يزيد من كفاءتها و فعاليتها.

6- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الاجابة على التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة والتي تتلخص فيما يلي :

- ✓ التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية السائد في المنظمة الجزائرية في القطاع العام والخاص.
- ✓ وصف و تقييم بيئة المنظمة الجزائرية في القطاع العام و الخاص محل الدراسة الميدانية بغرض التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الفعالية التنظيمية.
- ✓ التعرف على العوامل التي يمكن ان تؤدي للتحسين والتطوير المستمر لكفاءة و فعالية اداء المنظمات.

- ✓ الوقوف على مدى اسهام الفعالية التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة و ضمان بقائها.
- ✓ قياس فعالية المنظمة حسب آراء الموظفين الاداريين.
- ✓ قياس الفعالية التنظيمية وفقا لمدخل الاهداف الذي يقوم على معيار الكفاءة، الانتاجية، الربحية.
- ✓ معرفة اذا ما كانت هناك فروق في مستوى الفعالية بين القطاع العام و الخاص.

7- تحديد أهم مفاهيم الدراسة وتعريفها الإجرائية:

7-1- الفعالية: لغة: مصدر صناعي من فعال و يقال مفعل فعلا و فعالا بفتح الفاء فيها.

◆ مفهوم الفعالية:

المدى الذي تصل اليه في تحقيق الاهداف ،انها تعنى بتعبير بعض الباحثين ان يكون الذين يتولون الاعمال التنفيذية شيئا اكثر لممارين السلطة، و اذ نقول الاهداف لا نقصد الاهداف المادية بزيادة الانتاج و حسب، و انما لا بد من الرضا والاقتناع ورفع الروح المعنوية. (ماهر، 1984، ص20)

◆ تعريف الفعالية اجرائيا:

الفعالية هي قياس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، التكيف مع البيئة، الاستمرار، البقاء فيها ومن ثم قدرتها على النمو والتطور بصفة مستمرة.

7-2- تعريف الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية و عدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها. هذا و يمكن النظر الى الفعالية التنظيمية على اساس انها المحصلة النهائية لاداء المنظمة و مدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ومن اهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية إيتزيوني ETZIONI (1964): حيث يعرف الفعالية على انها قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، كما فرق بين الكفاءة و الفعالية وأشار الى ان الكفاءة تقاس من خلال الموارد المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات.(سنوسي،2009،ص293)

تعريف الفعالية التنظيمية اجرائيا:

هي درجة تحقيق المنظمة لاهدافها من وجهة نظر موظفيها الاداريين من خلال معايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب مدخل الاهداف و المتمثلة في الانتاجية، الكفاءة، الربحية وإصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة او النتائج المرغوبة التي قامت من اجلها و مدى قدرتها على التكيف في البيئة الداخلية والخارجية.

7-3- القطاع العام:

يقصد به وحدات من قطاع الاعمال التي تدار من قبل الحكومات، والتي لا يمكن ان تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم المؤسسات العامة بانتاج السلع والخدمات وتقديمها الى الجمهور بالاسعار الادارية، ويؤدي النشاط الحكومي لادارة هذه المشاريع او المؤسسات الى تعطيل آليات السوق وتسوية المنظومة السعرية.(لكحل،2014،ص15)

تعريف القطاع العام إجرائيا:

يقصد بالقطاع العام في دراستنا هذه، هو القطاع المتكون من مؤسسة ذات طابع خدماتي، يعود تاريخ نشأة هذه المؤسسة الى ما قبل الاستقلال حيث كانت تسمى قسم فرعي للجسور والطرق التابعة لولاية قسنطينة، بحيث تلعب مديرية الأشغال العمومية دورا هاما في الخدمة العمومية فكانت نشاطاتها موجهة نحو تنمية المنشآت القاعدية عبر إقليم الولاية.

7-4- القطع الخاص:

يعرف بأنه: القطاع الذي يدار لمعرفة الافراد ووحدات الاعمال، وتتولى آليات السوق توجيه الامور للانشطة الاقتصادية الخاصة، وهي تسعى بالتالي الى تحقيق اقصى ربح ممكن. (لكحل، 2014، ص19)

تعريف القطاع الخاص إجرائيا:

في دراستنا هذه نعرف القطاع الخاص بأنه ذلك القطاع المتكون من مؤسسة ذات طابع خدماتي خاص، أسست عام 1974 من طرف المرحوم مناني بشير والد المالك الحالي للمجمع مناني عدلان للاشغال العمومية، مختصة في الانشطة الهيدروليكية، الاشغال العمومية، الهندسة المدنية كما انها ساهمت في تطور السوق الوطنية.

8- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولا: عرض الدراسات السابقة :

تعتبر عملية عرض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة ، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء محاولته تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها ، ومنها أنه يستفيد من إيجابياتها ومناهجها ويتجنب سلبياتها. (التهامي، 1999، ص103)

تم ترتيبنا لعرض الدراسات السابقة على أساسين ، بداية رتبنا الدراسات على التوالي الأجنبية ثم العربية ثم المحلية .

إعتمدنا بعد ذلك على الترتيب الكرونولوجي للدراسة ، أهدافها، مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى العينة ، نوعها ، المنهج المستخدم والتساؤل الرئيسي والفرضية الرئيسية ومن ثم نتائج الدراسة.

أ- دراسات الفعالية التنظيمية:

- الدراسات الأجنبية للفعالية التنظيمية:

• دراسة التشورد وزينج (Altschould And Zheng 1995)

Assessing The Effectiveness Of Research Organization : Examination Of Multiple Approaches

" اختبار المداخل المتعددة لقياس الفعالية للمنظمات البحثية"

• هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بتقييم فعالية المؤسسات البحثية ، واختبار أنسب المداخل والاتجاهات لذلك التقييم .

• أوضحت الدراسة أن تقييم فعالية المؤسسات البحثية التربوية وكذلك المؤسسات البحثية المتعلقة بالعلوم الإنسانية بشكل عام يتأثر سلبا بعدم وجود أهداف محددة قابلة للقياس في تلك المؤسسات وعدم تحديد معايير للمخرجات قابلة للقياس.

• وقد ناقشت الدراسة أربعة مداخل للفعالية التنظيمية على النحو الآتي :

- مدخل تحقيق الأهداف : يركز على الكفاءة وقياس المخرجات وبالتالي فهو يشير إلى جزء محدود من الفعالية .

- مدخل المستفيدين : أكثر مناسبة للمؤسسات البحثية التربوية لأنه يركز على مقاييس خارجية ومعايير اجتماعية تعكس مدى تحقيق المؤسسة لحاجات المستفيدين منها .

- مدخل النظم : يعتبر مفيدا في تقييم الكفاءة التنظيمية لأنه يبين العمليات الداخلية في تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة .

- مدخل القيم المتصارعة : هو محاولة لإيجاد تكامل بين الاتجاهات أو المداخل الرئيسية لتقويم الفعالية التنظيمية.(بنات،2002،ص ص103-104)

- الدراسات العربية للفعالية التنظيمية:

• دراسة بنات، ماهر صالح ، غزة ، (2002):

جاءت هذه الدراسة بعنوان: الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة، 2002 .
هدف الدراسة :

هدفت إلى معرفة مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ، وبيان أثر اختلاف كل من الوظيفة ، سنوات الخبرة في الجامعة ، نوع الكلية ، والرتبة الأكاديمية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (223) عضوا من أعضاء الهيئتين : الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ، ضمت (124) من الهيئة الأكاديمية و(99) من الهيئة الإدارية ، وقد مثلت تلك العينة ما نسبته 40% من المجتمع الأصلي للدراسة.

نوعها:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ، وتم استخدام استبيان لقياس الفعالية التنظيمية من إعداد الباحث.

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي التحليلي

- وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ؟

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (شرعية إنسانية، علمية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

• دراسة خلف، حسين عبد الله ، العراق (2020) :

جاءت هذه الدراسة بعنوان : أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية ، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020 .

هدف الدراسة: هدفت إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية .

عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على عينة من الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات بالجامعة بحيث قدرت بـ (156) إدارة.

نوعها : تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط العراق؟

وبناء عليه تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للصحة التنظيمية على مداخل

الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط العراق.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في

بغداد ووسط العراق قد جاءت بدرجة متوسطة.

- الدراسات المحلية للفاعلية التنظيمية :

• دراسة بن نوار، صالح ، قسنطينة ، (2005):

جاءت هذه الدراسة بعنوان : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين

والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة

CMTC، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة

2005.

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة بالتركيز على المورد البشري الذي تحركه عدة حوافز ودوافع تعمل جميعها على

الزيادة من فعاليته داخل المؤسسة، والتعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة

وبلوغ الأهداف.

عينة الدراسة :

تكونت من فئتين ، الفئة الأولى تضم الإداريين على اخلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية ، فقدرت

بـ (37) عضوا. الفئة الثانية تتكون من العمال التنفيذيين بلغ عدد أفرادها (156) عضوا.

نوعها:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، وتم الاستعانة بأداة الاستمارة من إعداد الباحث.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- مامدى اهتمام القائمين عن المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟
وبناء عليه تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

- إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الإتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة ، لأنه يساعد على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخضعهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعالا لتحسين الأداء .

- تمت ملاحظة أن أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ليس بسبب الإمتيازات الممنوحة لهم أو بسبب الظروف المريحة التي يعملون فيها إنما بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى .

- توصلت الدراسة أيضا لعدة عوامل ومؤشرات تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية.

- الرجل المناسب في المكان المناسب.

- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

- سماع انشغالات العمال.

- تحديد المسؤوليات انتاج الطرق العصرية في التسيير مع الإنصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت حسب الظروف.

- احترام حقوق الآخرين.

- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.

• دراسة تاويريت ، نور الدين ، قسنطينة ، (2006):

جاءت هذه الدراسة بعنوان : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .

هدف الدراسة:

من بين أهداف هذه الدراسة المساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر ، يمكن تطبيقه وقياس جوانبه في المستويات التنظيمية الثلاثة داخل المنظمة .

عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة في منظمات صناعية على مستوى **SonaCom** بقسنطينة **Sonitex** و**Enicab** ببسكرة مصنع الكوابل والنسيج.

- استخدم الباحث طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة للمؤسسات السالفة الذكر والمقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة .

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

وتمثلت الفرضية العامة في :

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة .

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية النفس والاجتماعية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

• دراسة سمية عجي ، أم البواقي ، (2016):

جاءت هذه الدراسة بعنوان : دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، 2016 .

هدف الدراسة:

إبراز دور الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي ، والذين بلغ عددهم (32) شخص .

نوعها: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، وتم الإستعانة بأداة الاستمارة من إعداد الباحثة.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي؟

وكانت الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ودلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الإستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغلب على مضيعات الوقت و بعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة الفراغ وبعد كفاءة العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

ب- دراسات مقارنة بين القطاع العام والخاص:

• دراسة عزيزو، عبد الرحمان ، بسكرة ، (2015):

جاءت هذه الدراسة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببيئرخادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس علم والتنظيم، 2015.

هدف الدراسة:

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري سواء من القطاع العام أو الخاص ومعرفة الفروق الفردية من مستويات الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص.

عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على العمال الجزائريين من مختلف الرتب والمصالح في القطاع العام والخاص ببسكرة.

نوعها:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية ، بحيث اعتمد نسبة 30% في اختبار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 500 فرد .

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي .

وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام والخاص؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي والمستويات الجزئية للرضا الوظيفي

لدى كل من عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم في القطاع الاقتصادي الخاص في الجزائر وفيما بين القطاعين ؟ وهل للمتغيرات الشخصية (السن والجنس والحالة العائلية والمستوى التعليمي) والمتغيرات التنظيمية (الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية) تأثير على هذه الفروق.

وبناء عليه تم صياغة الفرضية العامة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي والمستويات الجزئية للرضا الوظيفي لدى كل

من عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم في القطاع الاقتصادي الخاص في الجزائر وفيما بين

القطاعين أيضا تعزى للمتغيرات الشخصية (السن والجنس والحالة العائلية والمستوى التعليمي) والتنظيمية (الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى عمال القطاع الإقتصادي في الجزائر في مختلف مستويات الرضا الوظيفي وترتبط هذه الفروق بمتغيرات وسيطية.

• دراسة مودع، هاجر، بسكرة (2020):

جاءت هذه الدراسة بعنوان مستوى الطموح المهني وعلاقته بمجتمع العمل ، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص لدى الموظفين الإداريين ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، 2020 .

هدف الدراسة:

الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الطموح المهني وقيم العمل لدى الموظفين الإداريين في مديرية الخدمات الإجتماعية ببسكرة لقطاع عام ، ومؤسسة الإخوة عموري ببسكرة كقطاع خاص، والكشف عن الفروق الإحصائية بين القطاعين .

عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في مديرية الخدمات الإجتماعية كقطاع خاص، بحيث تكونت العينة من (98) موظف .

نوعها:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج الوصفي المقارن .

- وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الطموح المهني وقيم العمل لدى الموظفين الإداريين في مديرية الخدمات الإجتماعية ببسكرة كقطاع عام ، ومؤسسة الإخوة عموري ببسكرة كقطاع خاص ، وما طبيعتها؟

وبناء عليه تم صياغة الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الطموح المهني وقيم العمل لدى الموظفين الإداريين في مديرية الخدمات الإجتماعية ببسكرة كقطاع عام ، ومؤسسة الإخوة عموري ببسكرة كقطاع خاص .

نتائج الدراسة:

عند اختبار الفرضيات تحققت النتائج الآتية:

- توجد علاقة بين مستوى الطموح المهني وقيم العمل لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية.
- يوجد مستوى منخفض من الطموح المهني لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية.
- توجد درجة منخفضة من قيم العمل لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية .
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الطموح المهني والقيم الأخلاقية للعمل لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية .
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الطموح المهني والقيم الإجتماعية لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية .
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الطموح المهني والقيم المعرفية لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الطموح المهني لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية. تعزي لمتغيرات: (الجنس - السن - الأقدمية - نوع القطاع)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في قيم العمل لدى الموظفين الإداريين في القطاع العام والخاص مجال الدراسة الحالية. تعزي لمتغيرات : (الجنس - السن - الأقدمية - نوع القطاع) .

ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد اطلعنا على العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، وقد اخترنا أهم الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالية بغرض توظيفها والإستفادة منها، وتم التوصل إلى بعض من أوجه الاختلاف وأوجه التشابه كما يلي:

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية ، فكانت هناك دراسات أجنبية ، عربية ، محلية .

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (بنات ، 2002) و(بن نوار ، 2005) في طبيعة وحجم العينة فكانت بالطريقة العشوائية التطبيقية .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف في إيجاد الاختلافات في قياس الفعالية التنظيمية مابين القطاعين.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة العلاقة بين المتغيرات والفروقات بينما الدراسة الحالية دراسة مقارنة.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث ربط الفعالية التنظيمية بمتغيرات أخرى ، بحيث كانت دراستنا ذات متغير واحد.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مقاييس قياس الفعالية التنظيمية بحيث اختلفت مضامينها حسب طبيعة الدراسة وتناولت محاور عديدة للفعالية التنظيمية.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم فمعظمها استخدمت المنهج الوصفي.

- اختلفت دراسة التشورد وزينغ (Altshould And Zheng 1995) في اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية بحيث توصلت إلى أن مدخل القيم المتصارعة هو الأنسب للمؤسسات البحثية بينما الدراسة الحالية تم التوصل إلى مدخل تحقيق الأهداف هو الأنسب للقطاعين العام والخاص.
- أوجه التشابه:**

- اتفقت دراسة (مودع ، 2020) مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم .
- اتفقت بعض الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة وتوظيفها في تفسير النتائج والمقارنة بها.
- تضمنت الدراسات السابقة العديد من المتغيرات المستقلة لبيان أثر اختلافها في قياس الفعالية التنظيمية ، مثل دراسة (سمية عجي ، 2016) اتفقت مع الدراسة الحالية في دراسة متغير الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة .
- تباينت الدراسات التي تطرقت لمتغير دراستنا الفعالية التنظيمية ، وكل دراسة التقت مع دراستنا في جانب معين ، فدراسة (خلف ، 2020) ودراسة (عجي ، 2016) ودراسة (عزيزو ، 2015) اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار العينة البحثية .
- وقد يسرت لنا دراسة (تاويريريت ، 2006) حول قياس الفعالية التنظيمية من خلال الحصول على مراجع متعلقة بالموضوع وفهم حيثياته .

- اشتركت معظم الدراسات في الإعتماد على الإستبيان كدراسة (بنات، 2002).
- اتفقت دراسة (عزيزو، 2015) و دراسة (مودع ، 2020) مع الدراسة الحالية كونها دراسة مقارنة.

فائدة الدراسات السابقة للموضوع:

- تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية موضوع الدراسة.
- تكوين خلفية عملية تشكل إطار نظري مناسب للدراسة تعدد معايير ومقاييس الفعالية التنظيمية لدرجة أنها لم تتفق على معايير محددة في تقييم فعالية المؤسسات ذات الطبيعة الواحدة .
- توضيح مدى تأثير المورد البشري على فعالية المنظمة.
- امكانية قياس الفعالية التنظيمية في القطاعين العام والخاص باستخدام مدخل تحقيق الأهداف.
- النظرة الشاملة في دراسة الفعالية التنظيمية من خلال الأبعاد التنظيمية (المدخلات ، العمليات ، المخرجات) وعلاقتها بالبيئة المحيطة .
- الإستفادة من دراسة (عجي ، 2016) ودراسة (خلف ، 2020) من بعض ماجاء في مقياس الدراسة في بناء أداة الإستبيان من خلال تعديل بعض العبارات.
- تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.
- الإستفادة من الدراسات من حيث الجانب النظري ، صياغة التساؤلات كيفية اختيار العينة ، المنهج المستخدم، ومعرفة الأدوات الإحصائية المناسبة.

الفصل الثاني : الفعالية التنظيمية

تمهيد

- 1_ تعريف الفعالية التنظيمية
- 2_ اهمية الفعالية التنظيمية
- 3_ خصائص الفعالية التنظيمية
- 4_ عناصر الفعالية التنظيمية
- 5_ بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية
- 6_ العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية
- 7_ الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
- 8_ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
 - 1_8_ المداخل التقليدية
 - 2_8_ المداخل المعاصرة
 - 3_8_ المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
 - 4_8_ التعليق على مداخل الفعالية التنظيمية
- 9_ نماذج الفعالية التنظيمية
 - 1_9_ نموذج التطور التنظيمي
 - 2_9_ نموذج الوظيفة الاجتماعية
 - 3_9_ نموذج المنظومة للفعالية
 - 4_9_ نموذج النسق
- 10_ مقاييس الفعالية التنظيمية
- 11_ المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
- 12_ المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية
- 13_ اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين و الباحثين، فلا يمكن الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعاليتها، دون أن ننسى أيضا ضرورة تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الأهمية، و بقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح و دقيق، إذ تختلف تعريفاتها باختلاف الباحثين، بالإضافة إلى صعوبة تحديد مؤشراتها و طرق قياسها بسبب اختلاف المداخل التي تناولتها، لذلك في هذا الفصل سيتم معرفة ماهية الفعالية التنظيمية، خصائصها ، عناصرها، تحديد مداخلها، نماذجها ، مقاييسها ، المعايير المحددة لها وطرق قياسها.

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

أ- تعاريف تقليدية: نذكر منها:

1- تعريف برنارد (BERNARD): هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. (عجي، 2016، ص30)

2- تعريف إيتزيوني (ETZIOUNI): هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. (عميور، 2008، ص161)

3- تعريف برايس (PRICE): هي درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

(عيواج، احميدة، 2017، ص270)

4- تعريف دونيلي (DONNELLY): هي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

(عون الله، 1997، ص9)

بموجب هذه التعاريف فإن الفعالية التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و التطور والنمو بإستمرار بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية.

ب- تعاريف نظامية:

1- تعريف كان و كاتز (KAHN AND KATZ): هي مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

2- تعريف كاست و روسنزينغ (KAST AND ROSENZWEIG): هي القدرة على تحقيق المنظمة لأهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

3- تعريف يوشتمان و سيشور (YUCHTMAN AND SEASHRE): يعرفانها على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

4- تعريف ستيرز و ماهوني (STEERS AND MAHONEY): هي الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

(أبو قحف، 1993، ص ص 92-93)

تظهر لنا هذه التعاريف عنصر تفاعل المنظمة، أو مكونات النظام في شكل تغذية عكسية ايجابية مبنية على المعادلة التالية مدخلات_ معالجة_ مخرجات.

ج- تعاريف معاصرة:

1- تعريف غودمان و بينينغ (GOODMAN AND PENNING): هي النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة.

2- تعريف ميلز (MILES): هي القدرة على تحقق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد أو الجماعات، المصالح، الملاك، الموردون، المنافسون ... الخ.

3- تعريف بينينغ (PENNING): يعرفها على أنها حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة. (سالم، 2005، ص 41)

4- تعريف الفار (ALVAR): هي القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (الشماع، حمود، 2000، ص 327)

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الفعالية التنظيمية ترتبط بإطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة تجعل المؤسسة تبحث عن التوازن الديناميكي لضمان نموها وإستمرارها.

د- تعاريف عربية:

1- تعريف طرف شوقي: عرفها على أنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقصر الأمر على انجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع

الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره.

2- تعريف علي عبد الوهاب: هي تحقيق الهدف والوصول الى النتائج التي تم تحديدها مسبقا وهي كذلك القدرة على تحقيق نتائج مستهدفة، وتتأثر بمدى النجاح في اختيار واستخدام المدخلات دون اهدار او اسراف، اي القدرة على تحقيق الاهداف وفق معايير محددة سلفا.(بن علي،2015،ص52)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بشكل عام بأنها: قدرة الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فاعل للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب إنجازه ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة.

2- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات أما تنشا وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها و يساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.(ابو الفيلات،2013،ص26)

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، و من ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.(بعاج،2010،ص22)

3- خصائص الفعالية التنظيمية:

- 1- توفير السلامة المهنية: و يكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- 2- المناخ الاجتماعي الفعال: و ذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية و فعالية.
- 3- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، و تنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- 4- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- 5- 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.
- 6- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل.
- 7- وجود توازن بين المكونات المادية والمعنوية: حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال واثبات الذات.
- 8- نظرة ايجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- 9- تشجيع التعاون بين الأفراد: حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج بسرعة.

10- قياس الانجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

11- تطع التنظيم إلى فرض التحسين: وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

(سيفون، 2015، ص ص 44-45)

نجد أن كل هذه الخصائص لها اثر في زيادة درجة الفعالية من الناحية النظرية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصوصية كل تنظيم و طبيعته و أهدافه و نشاطه و حجمه و علاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.

4-عناصر الفعالية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفعالية التنظيمية وفقا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:

1- الإستراتيجية: تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا وملامتا.

2- الهيكل والدور والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على انجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

3- القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.

4- عمليات و أنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتدادا للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

5- القيم و الثقافة: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وانجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنبا إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة، كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من

الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمس الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفعالية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، أن هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلا من الإنتاجية والربحية. (خلف، 2020، ص ص 33-34)

5- بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها: مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية.

البيئة الداخلية: وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكياتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها.

البيئة الخارجية: ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتنقسم إلى نوعان:

أ- البيئة العامة: تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية، والتكنولوجية والتغير الاجتماعي والعالمي...

ب- بيئة النشاط: وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات الموردون، الشركاء...

(شريف، 2003، ص ص 105-106)

وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن.

وللعلاقة بين المنظمة والبيئة بعض الخصائص أهمها:

- البيئة تمد المنظمة بالمدخلات وهي المستهلكة لمخرجاتها:

فمصنع الغزل والنسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد وخامات قطنية وأموال ومعلومات، وبعد تحويل الخامات إلى منتج (مخرجات) خيوط الغزل، تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج وتقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات)، وتعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة وبعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذات مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال، نساء، أطفال..). يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال.

وهكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلاته وتستهلك مخرجاته.

- استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المنظمة لمتطلبات البيئة:

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية، ودفع أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل بعدم قدرته على تصريف مخرجاته، فيفقد النظام أو المنظمة لفعاليتها ومقومات بقائها.

مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما: المال (لشراء المدخلات) والسوق (لتصريف وتسويق المخرجات) وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة والبيئة لإحداث التوازن وضمان الاستمرار. (تاويريت، 2006، ص 153-154)

6-العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

1-العوامل الفنية والتكنولوجية:

تشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني، المعدات، الماكينات، الأدوات، ظروف العمل، الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، إستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوامل بالظروف

والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها ان تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

2- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم، دوافعهم، رغباتهم، سبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى علاقات العمل غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم.

3- العوامل المرتبطة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم و تعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه. (تيغزة، 2013، ص ص 164-165)

4- العوامل المتعلقة بالبيئة:

تتضمن الزبائن، الموردين، المنافسين، البنوك، النقابات، والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

- كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لا وجود لهيكله ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، أو هيكله عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها.

(بن نوار، 2005، ص 277)

7- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة :

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم، وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

- وقد نقول أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق السليمة، يعتبر على درجة كبيرة من تقدم ونجاح المؤسسة. وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية. ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي.

- وهذا ليس بالغريب على الإطلاق، عندما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية)، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتقاني في عمله، وعلى سبيل المثال، فإن تذمر العامل الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلمي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخماً يصعب علاجه.

- إذن فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه، وبالتعاون والتوافق والتفاهم البناء، وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

- وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة، ومن هذه المقومات:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة تسودها الثقة بين العاملين، والافتناع بان بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت لهم الفرص.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية دون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
 - قبول كل عضو (برغبة ودون معارضة) الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة.
 - تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
 - تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.
- (عرفة، شلبي، 2002، ص ص 210-213)

وأخيرا يمكننا أن نتلمس بعض المظاهر، لمدى تأثير المورد البشري ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة والمتعلقة أساسا بالسلوك الإنساني ومنها:

- **سلوك معاون (إيجابي):** وهو ذلك السلوك، الذي يتناسب مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة ويدعمها في تحقيق أهدافها.

- **سلوك مناقض (سلبي):** وهو عكس السلوك المعاون، فهو يتعارض مع إيديولوجية وتوجهات المؤسسة، ويتسبب في تعطيل وعرقلة أعمالها، كما يساهم في إفشال أهدافها.

- **سلوك محايد:** ويتجسد هذا النمط من السلوك البشري، في انه يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يوضح اتجاهه نحو الايجابية أو السلبية وتكمن خطورة هذا النمط، في احتمال انحرافه إلى سلوك متناقض بسهولة. (عواد، 2013، ص ص 95-96)

8- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

نظرا لعدم توصل البحوث التنظيرية والإمبريقية التي قام بها المهتمين بدراسة الفعالية الى وضع تعريف شامل وجامع يتفق عليه الباحثين، الامر الذي ادى الى ظهور العديد من المداخل النظرية المتعددة التي تهدف الى دراسة وقياس فعالية المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه المداخل الى مدخلين اساسيين وهما: المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة.

8-1- المداخل التقليدية: لقد ركزت هذه المداخل على اجزاء مختلفة، فالمؤسسة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات ثم تعود الى البيئة الخارجية (التغذية العكسية) بهدف تعريف هذه المخرجات ومن هذه المداخل نذكر:

1- مدخل الاهداف او مدخل تحقيق الاهداف:

- يهتم مدخل الاهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الاهداف التنظيمية المعلنة، وتعرف الاهداف التنظيمية بانها: النتيجة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة، فالاهداف التي تحدد الطرق من اجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الهدف للوصول إليه بل يجب وضع خطة لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي اليه.

- بمعنى ان العامل الفعال هو الذي ينتج ما يطلب منه، والمنظمة الفعالة هي التي تحقق معدل الارباح الذي تسمو اليه فكلما تم تحقيق الاهداف، كلما اقتربت المنظمة اكثر من الفعالية.

- ويعرف نموذج الاهداف الفعالية بانها: الدرجة التي حققت بها المنظمة اهدافها، و يعتبر هذا المدخل منطقي لانه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق اهدافها كونها تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الارباح فهو اكثر المداخل استخداما.

- والفعالية الحقيقية في نظرية المنظمة هي محصلة تحقيق مجموعة الاهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها، سواء كانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، او تعكس واقعية الاهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في ضمان بقائها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الاهداف العملية عادة حجم الانتاج ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية او الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة. (خلف، 2020، ص35)

- وقد قام برنارد (Bernard)، اولى المحاولات التطويرية لتحديد الفعالية حيث وصف النشاط، كمؤشر رئيسي لتحقيق الفعالية، وقد ايدته في هذا المنظور الكثير من الباحثين امثال: ايتزيوني (Etzioni) وبريس (price)... وينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفعالية بناء على افتراضين اساسيين هما:

- كل مؤسسة تسعى لتحقيق غاية نهائية .
- من الممكن تحديد الغاية النهائية لكل مؤسسة، وبالتالي قدرة على قياس مدى النجاح في تحقيقها.

• ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل:

- **الإنتاجية:** عدد الوحدات المنتجة او الخدماتية في فترة زمنية محددة، وتتمثل في حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتُقاس على المستوى الفردي او المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة او بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

بمعنى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة لإنتاج الخدمات او مختلف المنتجات بالنوعية المطلوبة وبالكمية التي تلبى حاجيات ومتطلبات المحيط.

- **الكفاءة:** نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات، وتعرف الكفاءة بانها درجة قابلية المؤسسة الخدماتية على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة.

- **الربحية:** تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

(عيواج، احميدة، 2017، ص282)

- وبناءا على ما تقدم، فان هذا المدخل يرى ان فعالية المؤسسات يجب ان تقوم من خلال تحقيقها لاهدافها، وليس من خلال وسائلها، و يؤكد على ان تكون هذه الاهداف واضحة و شرعية وقابلة للتحقيق وبالامكان قياسها. (خريش، 2018، ص185)

- **مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج تحقيق الاهداف:**

تعتبر الاهداف في هذا المدخل هي المؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة، حيث ان الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي انجاز الاهداف، المخرجات، ويعتبر مدى التقدم في اتجاه تحقيق الاهداف دليلا على مدى فعالية المنظمة، وتُقاس فعالية المنظمات وفقا لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية:

- مدى ما تحققه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على المجتمع.

- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة اكثر.

- مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام واهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لاداء تلك المنظمات.

- مدى تحقيق المنظمة لاهداف الرسمية والتنفيذية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.

- مدى تحقيق المنظمة للاهداف الطارئة التي تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستقرار. (حمي، عمروني، 2020، ص550)

- فهناك نوعان من الاهداف المستخدمة لتقييم الفاعلية التنظيمية، اهداف رسمية واهداف عملية.

* **الاهداف الرسمية:** هي مبادئ توجيهية تضعها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي وفي مستنداتها العامة الاخرى، توضح رسالة المنظمة وتشمل هذه الاهداف قيادة منتج السلعة، و توضيح الاهتمام الكبير بدرجة الامان في المنتج، وما الى ذلك، كما يقصد بالاهداف الرسمية شرعية المنظمة وانشطتها، والسماح لها بالحصول على الموارد والدعم من اصحاب المصلحة.

* **اما الاهداف العملية:** فهي اهداف محددة قصيرة وطويلة الامد توجه المديرين والمستخدمين كلما قاموا بانجاز اعمال المنظمة، وان الاهداف التي يجب اخذها بعين الاعتبار هي الاهداف العملية بسبب ان الاهداف الرسمية تميل ان تكون مجردة وصعبة القياس وينظر الى الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل ، مدى قدرة الادارة العليا في تحقيق اهدافها الرسمية وغير الرسمية، ويعد هذا المدخل من اكثر المداخل استخداما. (خلف، 2020، ص 37-38)

- **فوائد مدخل الاهداف:**

يستخدم هذا المدخل في منظمات الاعمال خاصة، بسبب سهولة قياس اهداف المخرجات، وتقوم المنظمات عادة بصيغة الربح او حصة السوق او غيرها مما يمكن قياسها موضوعيا.

- **الانتقادات الموجهة لمدخل تحقيق الاهداف:**

- احتمال وجود اهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.
- تحديد محتوى الاهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.
- البعد الزمني للاهداف (التركيز على المدى القصير او المتوسط او الطويل).
- صعوبة تكميم بعض الاهداف يجعل من قياس الفعالية امرا صعبا.
- صعوبة تحديد نوعية الاهداف، هل تقاس الفعالية مثلا بالاهداف العامة او التشغيلية ام الواقعية

- صعوبة تحقيق الاهداف لان كل مؤسسة تسعى بالضرورة الى تحقيق اهداف وتوقعات الكثير من الافراد والجماعات واصحاب المصالح، عند قيامها بنشاطها بحيث يختلف حجم هذه الاطراف باختلاف وتنوع المؤسسات.
- كيف ترتب هذه الاهداف، وتحدد اولوياتها بمعنى ترتيب الاهداف، التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- الاهداف ام الاستراتيجيات، فالاهداف تعبر عن الغايات المرجو تحقيقها اما الاستراتيجيات فهي الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات.(سويسي،2004،ص ص67-68)

2- مدخل موارد النظم:

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض ان المنظمة تكون فعالة اذا استطاعت ان تحصل على ما تحتاج اليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفق هذا المدخل انها القدرة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد نادرة او ذات قيمة، ويعتمد هذا المدخل في قياس الفاعلية للمنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج اليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة والمعلومات من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة وذلك من خلال:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الاساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.(سعال،2018،ص82)
- هذا المدخل يركز على الاهتمام بالوسائل والاليات وترى ان تحقيق الفعالية لن يهتم الا بوجود الوعي والتفاعل الكامل مع المكونات البيئية، والاهتمام بايجاد و المحافظة على علاقات فعالة مع كافة الجهات ذات التأثير على مجريات العمل فيها.
- مؤشرات قياس الفعالية وفق مدخل موارد النظم:

تقاس الفعالية من خلال مجموعة من المؤشرات اهمها:

- القدرة على اقامة علاقات مع البيئة المحيطة يكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية التحويلية.
- وضوح الخطوط والاتصالات.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها والتي تخلق دفعة للاداء.

(خرخاش،2015،ص ص70-71)

- فوائد مدخل موارد النظم:

من خلاله يمكن قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة اخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف الى تحقيق ارباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات او عملياتها الداخلية، ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها او قدرتها على جذب اعضاء جدد.

- الانتقادات الموجهة لمدخل موارد النظم:

- يعتمد على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، فمعيار البقاء يتسم بالغموض.
- يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح كالمنظمات الحكومية والتي تخضع عند حصولها على مواردها المالية والبشرية الى لوائح وقوانين الجهاز الاداري للدولة.
- يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن ايضا ان تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الافضل.
- يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد ويتجاهل كيفية الاستخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها. (حمي، عمروني،2020،ص551)

3- مدخل العمليات الداخلية:

يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، والتي يقصد بها العمليات الانسانية مثل القيادة، الاتصال... وتتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين العمليات التنظيمية.
- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل اداء الوظائف ويشجع نمو الافراد والمنظمة.

(سنوسي، 2009، ص 294)

- مؤشرات قياس الفعالية وفق مدخل العمليات الداخلية:

فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل في قياس الفعالية هي:

- وجود مناخ عمل ايجابي وتنامي روح الفريق.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين مما يزيد درجة الرضا الوظيفي.

(مازري، 2018، ص 188)

- فوائد مدخل العمليات الداخلية:

يقدم توجهها جديدا في دراسة الفعالية التنظيمية الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من منظورات مجزأة الى مدخل موحد متكامل، كما يتصف هذا المدخل بانه يمكن معرفة كفاءة كل قسم وفعاليتها قياسا بالاقسام الاخرى. (حمي، عمروني، 2020، ص 552)

- الانتقادات الموجهة لمدخل العمليات الداخلية:

رغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة الى مدخل موحد متكامل، الا انه كغيره من المداخل واجه انتقادات ابرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الانشطة والاجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة اهمال الغايات.

- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.

- عدم الدقة في البيانات اكثر العمليات.(بعاج،2010،ص25)

8-2-المدخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية فقد وجهت بعض الجهات الحديثة اهتماما، نحو محاولة تقديم مداخل اكثر شمولية واتساعا لتحديد فعالية المؤسسات معترفة بمدى وجود عدة اطراف تتعامل مع المؤسسة، وعدة اهداف تطمح في الوصول اليها، فضلا عن تعدد العمليات التي تقوم بها ولعل اهم هذه المداخل:

1-مدخل اطراف التعامل:

- هو من المداخل المعاصرة التي تشبه مدخل النظم من حيث ان كليهما يؤكدان على اهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم ان هذا المدخل يركز على مدى اهتمامه برغبات واهداف اصحاب المصالح من المتعاملين مع المؤسسة بهدف استمرارها وبقائها.

- وصاحب المصلحة هو كل فرد او مجموعة من الافراد الذين لديهم اهتمام بنواتج اداء التنظيم، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها، ومن اهم اصحاب المصالح المتعاملين مع التنظيم:

✓ **الموردون:** هدفهم التزام المؤسسة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

✓ **المستهلكون:** هدفهم هو الحصول على اعلى جودة ممكنة وباقبل سعر.

✓ **العمال:** هدفهم هو توفر الظروف المناخية الملائمة داخل التنظيم.

✓ **الملاك:** هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

✓ **المديرون:** ويسعون الى تحقيق اكبر قدر من النفوذ. و امتلاك السلطة وامكانية الحصول على

مرتبات ضخمة.

✓ **الحكومة:** هدفهم يكمن في الالتزام باللوائح والقوانين.

✓ **المجتمع:** وهدفهم يكمن في مشاركة المنظمة، في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وحماية البيئة.

- ان المشكلة الاساسية التي تعترض هذا المدخل تتمحور اساسا في تعارض اهداف المصالح

المختلفة مما يصعب من عملية قياس الفعالية، لذلك تسعى المنظمة الى محاولة معرفة ماهو الطرف

الذي يجب ان تحقق اهدافه اولا.(تيغزة،2013،ص159)

- يمكننا توضيح تجليات هذا المدخل في الجدول رقم (01) والذي يبين قائمة بالجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم، ومختلف المعايير المكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (01): يوضح معايير مختارة لجهات استراتيجية مؤثرة.

الرقم	المؤثرون الاستراتيجيون	المعايير
1	المالكون	عائد الاستثمار، النمو في الأرباح
2	الموظفون	الأجور، الرضى عن العمل، المزايا الأخرى
3	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
4	الموردون	الرضا عن الدفعات، امكانية البيع المستقبلية
5	الدائنون	القدرة على دفع الديون
6	اتحادات العمال	اجور ومزايا عمل مناقشة ظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني
7	الموظفون المحليون	التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الاضرار بالبيئة
8	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات

(القيوتي، 2008، ص122)

- وبالتالي فانه قبل تحديد اهداف المنظمة وتقييمها يجب الاخذ بعين الاعتبار اهداف كل من الجهات السابقة الذكر ثم تحديد اهمية كل هدف بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة لهذه الجهات فكل واحد منها لديه اهدافه الخاصة، بحيث يكون مستعدا لاستعمال وسائل ضغط على المنظمة لتحقيقها، ومن هنا على المنظمة ان تختار احد هذه النماذج في التعامل مع اطرافها المؤثرة ووسائل ضغطها:

1-1- النموذج النسبي: يرى اصحاب هذا النموذج انه يجب اعطاء اوزان متقاربة نسبيا للاطراف المتعاملة مع المنظمة، وبالتالي كل الجهات المؤثرة لها نفس الاهمية.

1-2- نموذج القوة: يرى اصحاب هذا النموذج ان هناك اولوية في التعامل مع اقوى الاطراف بمعنى انه يجب اشباع اهداف واحتياجات الاقوى.

1-3- نموذج العدالة الاجتماعية: على عكس نموذج القوة، ينظر الى ضرورة اشباع احتياجات اقل الاطراف تاثيرا اولا بمعنى الموظفين وذلك للتقليل من عدم رضا الاطراف.

1-4- النموذج التطوري: من هذا المنظور يتم الافتراض، ان اهمية المتعاملين مع المنظمة تختلف

باختلاف المراحل التي تمر بها. (دردي، 2014، صص 92-93)

- مؤشرات قياس الفعالية وفق مدخل اطراف التعامل:

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات تمثلت في:

✓ رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل.

✓ رضا الزبائن عن نوعية السلع والخدمات.

✓ رضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها.

✓ رضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة.

✓ رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها.

✓ رضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة. (مازري، 2018، صص 190)

- فوائد مدخل اطراف التعامل:

تكمّن فائدته في نظرتة العريضة للفعالية واختياره لعوامل في بيئة المنظمة الخارجية وكذا في بيئتها الداخلية، ففي مداخل التقييم الاخرى تغيب مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واسهامها، بينما يتضمنها هذا المدخل، كما يميل هذا المدخل لمكاملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات، فمدخل اطراف المصلحة يدرك انه لا يوجد مقياس واحد للفعالية وان استيفاء معيار واحد لا يكفي لبلوغ الفعالية، ان ظروف العمل الجيدة للعاملين ورضاهم لا تغني عن اهمية تحقيق اهداف الملاك من حيث العائد على الاستثمار.

- الانتقادات الموجهة لمدخل اطراف التعامل:

✓ صعوبة تطابق اهداف الافراد مع اهداف المنظمة، خاصة اذا ما لم يتم ادراك العمال ادراك جيد للاهداف الاجرائية والرسمية للمنظمة.

✓ مبالغة في التركيز على تحقيق الاهداف الخاصة للافراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه اغفال لاهداف المنظمة ككل.

✓ عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة واغفال اهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط. (حمي، عمروني، 2020، صص 554)

2- مدخل القيم المتنافسة:

- هذا المدخل ينطلق من افتراض، عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، فليس هناك اجماع على الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، ولا على اولوية بعضها على البعض الاخر لان معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد بالدرجة الاولى على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، فالحل اذن يكمن في تحديد الاولويات وترتيبها في قائمة واحدة، حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وفق طبيعة عملها.

- وقد قام كل من (jen rohrabangh) و(robert quine) بدراسة تميز نوعين من الهياكل التنظيمية، التي تعكس انماط مختلفة من الادارة وهي:

✓ **الهيكل الجامد:** يركز على الرقابة من اعلى الى اسفل والالتزام الدقيق بنظام العمل، ونجده مسيطرا في التنظيمات البيروقراطية.

✓ **الهيكل المرن:** وهو الذي يميل الى العضوية اضافة الى اهتمام الادارة بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، واحداث التغييرات المواكبة للعصر.

- بناء على ما سبق فان مدخل القيم المتنافسة يقدم اربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية حيث يعكس كل نموذج توجه مختلف لادارة المؤسسة وهذه النماذج هي:

أ- **نموذج العلاقات الانسانية:** يمثل ويشير الى التوجه الداخلي للادارة ، ويتم التركيز من خلاله على تنمية وتطوير العاملين، والاهتمام برفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

ب- **نموذج النظم المفتوحة:** ويعبر عن استخدام الهيكل المرن يعكس ولكن مع التوجه الخارجي لادارة المنظمة، ويكون هدف المنظمة هنا هو النمو والحصول على مختلف الموارد اللازمة من البيئة الخارجية والاهتمام بعلاقات جيدة مع الاطراف الخارجية للتعامل.

ج- **نموذج الهدف الرشيد:** هدف المنظمة وفق هذا النموذج هو زيادة الانتاجية والكفاءة والربحية، ويمثل التوجه الخارجي للادارة مع استخدام الهيكل الجامد عن طريق وضع خطط استراتيجية واضحة لتحقيق هذه الاهداف.

د- **نموذج العلاقات الداخلية:** وهو عبارة عن وضع الادارة لنظام جيد للاتصال والقرارات وتدقيق المعلومات هدفها في ذلك هو الوصول الى الاستقرار الداخلي، ويعكس التوجه الداخلي لادارة المؤسسة مع استخدام الهيكل الجامد.(دريدي،2014،ص ص93-94)

- مؤشرات قياس الفعالية وفق نموذج القيم المتنافسة:

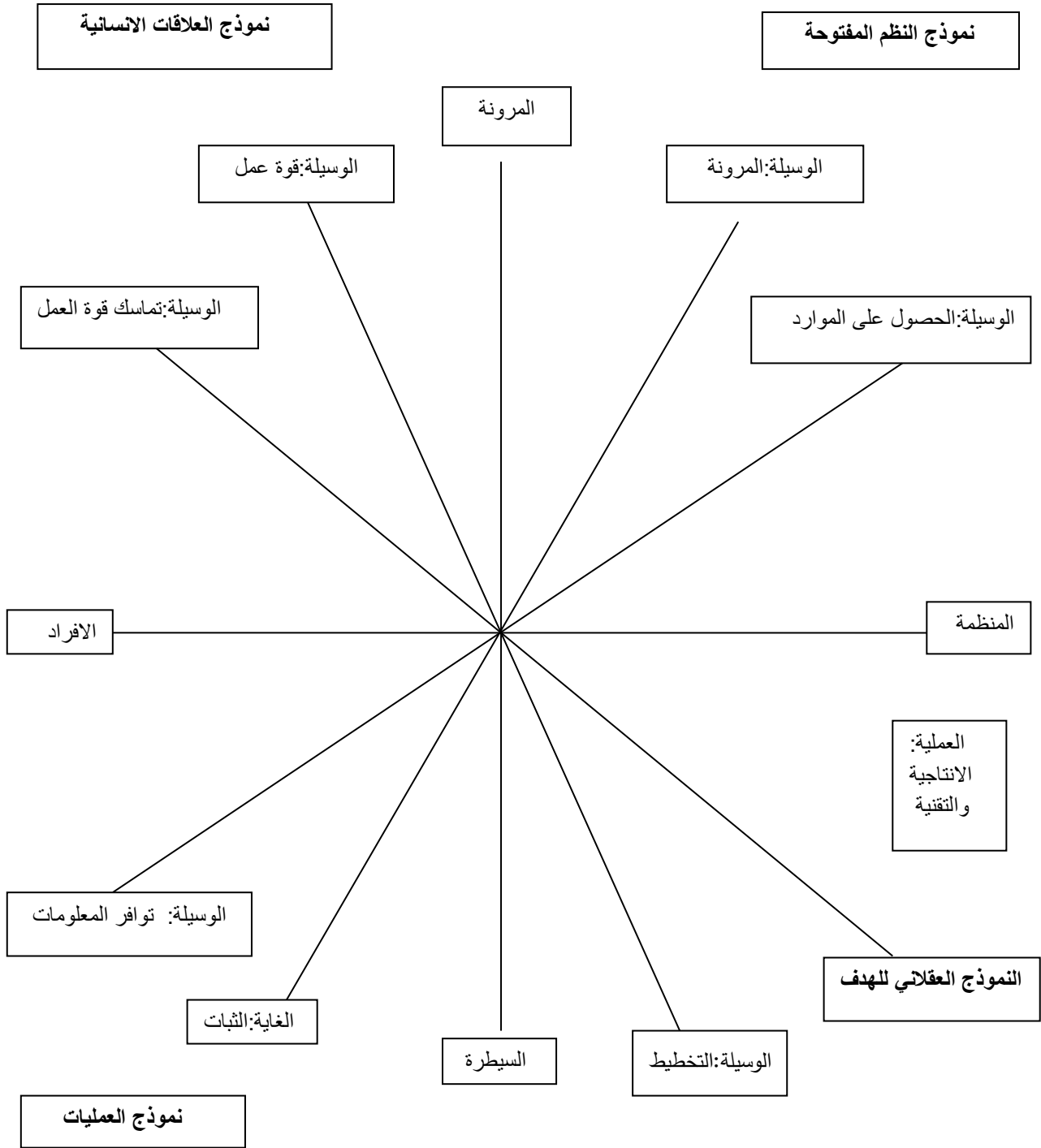
تم استخلاص مؤشرات هذا النموذج من خلال عدد من المؤشرات التي تم استخلاصها من النماذج السابقة، تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات تمثلت في:

✓ **التركيز التنظيمي:** تهتم فيما اذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الادارة نحو رفاهية الافراد وتطويرهم في المنظمة او على الجوانب الخارجية والتي تعكس مدى تطور المنظمة.

✓ **الوسائل والغايات:** تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تركز الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

✓ **المرونة مقابل الرقابة:** تشير الى بعدين، يركز البعد الاول على المرونة، في حين يركز البعد الثاني على الاستقرار. (مازري، 2018، ص191)

بناء على ما سبق يتضح ان هذا المدخل يؤكد خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، فمثلا بالنسبة لنموذج العلاقات الداخلية فزيادة الاهتمام بالعاملين بطريقة مبالغ فيها، قد يؤدي ذلك الى بروز مظاهر اللامبالاة في التعامل معهم، كذلك بالنسبة لباقي النماذج وعليه فان الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، يؤدي لعدم فعالية المؤسسة، والشكل رقم (01) يوضح هذه النماذج الاربعة لتقييم الفعالية التنظيمية كما يلي:



شكل رقم(01): يوضح النماذج الاربعة لتقييم الفعالية التنظيمية. (السالم، 2005، ص51)

وبناء على هذا الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح خصائص مدخل القيم المتنافسة.

الخصائص	النموذج
تحقيق مستوى انتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج	الهدف الرشيد(التخطيطي)
تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة	العمليات الداخلية
القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع اطراف البيئة	النظام المفتوح
تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالافراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين	العلاقات الانسانية

(عيواج،احميده،2017،ص287)

- فوائد هذا المدخل:

قدم المدخل مساهمتين اساسيتين، الاولى انه استطاع ان يوحد بين المفاهيم المختلفة للفعالية بمنظور واحد، والثانية انه وجه اهتماما مهما الى ان معايير الفعالية هي قيم الادارة، وعلى المديرين تقدير اي من القيم يرغبون في تبنيها، واي منها يعطي تركيزا اقل، فقيم المنافسة الاربعة تتواجد في الوقت نفسه، ولكنها لا تتمتع بالاسبقية نفسها.

- الانتقادات الموجهة لهذا المدخل:

✓ طبيعة الاهداف وكيفية قياسها.

✓ اهمية الوسائل واثرها في انجاز الاهداف، وان التركيز على الوسائل قد يعني اهمية اقل لانجاز

الاهداف.(حمي،عمروني،2020،ص555)

8-3- المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

ان محاولة ايجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات اهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي، وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف

المدخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لا بد من الوقوف على اسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

1- اسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: تتمثل هذه الاسباب في العناصر التالية:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والاساليب التكنولوجية المستخدمة في الانتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي الى اختلاف اساليب القياس والتقييم للفعالية.

- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه لظاهرة من خلفية نظرية معينة.
- يعود ايضا الاختلاف الى المؤسسة نفسها. فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف تختلف باختلاف الاقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فان قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الامر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في ان واحد لتقدير الفعالية التنظيمية. -اختلاف الجهات او الاطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر او غير مباشر، يجعل من اعتماد اكثر من مدخل امر ضروري، ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية اخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الاطراف

- التوازن بين المؤسسة والاطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية.

(سويسي، 2003، ص ص 77-78)

2- مجالات المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

الجدول التالي يبين اوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

الجدول رقم (03): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المقارنة	المدخل التقليدية			المدخل المعاصرة		
	موارد النظام	العمليات الداخلية	الاهداف	مدخل نظامي	اطراف التعامل	القيم المتنافسة
موضوع الفعالية	الحصول على المدخلات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	المخرجات	المدخلات المعالجة المخرجات	التفاعل مع الاطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	امر شخصي ترتبط بقيم الفرد وتفضيلاته
اساليب قياس الفعالية	-القوة -التفاوضية -المرونة -الكفاءات	- مناخ تنظيمي ملائم -روح الفريق -الدافعية	- الانتاجية - الكفاءة - الربحية	-القدرة على تامين الاحتياجات -القدرة التنافسية -كفاءة المعالجة -مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	-التحفيز -المشاركة -تكامل اهداف مختلف الاطراف	التوازن مع مختلف المعايير السابقة
الاستفادة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	لما تكون الاهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة في زمن	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون قوة تأثير اطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	في حالة عدم وضوح الاهداف و الاخذ بعين الاعتبار عامل الزمن

(عيواج،احميدة،2017،ص289)

8-4-التعليق على مداخل الفعالية التنظيمية:

من خلال عرض المداخل السابقة الذكر للفعالية التنظيمية يتضح ما يلي:

-يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية ظاهرة طبيعية ايجابية تتسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية.

- جميع المداخل كانت تبث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر اكبر من النجاح للمؤسسة.

- جميع هذه المداخل لها معايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة .

- جميع هذه المداخل لها مزايا وانتقادات، التي تجعلنا نحكم لانه ليس هناك مدخل يمكن ان يعالج بمفرده جميع الجوانب والابعاد التنظيمية. (ابو الفيلات، 2013، ص34)

9- نماذج الفعالية التنظيمية:

- بالاستناد الى المداخل التقليدية والمعاصرة، التي حاولت دراسة الفعالية التنظيمية، من بعض جوانبها الا اننا نجد بعض الانماط الاخرى للفعالية، والتي كانت كذلك نتاجا للعديد من البحوث والدراسات، التي قام بها بعض الباحثين والملاحظ ان بعض هذه النماذج، يتداخل في كثير من ابعادها مع بعض المداخل التي تطرقنا لها سابقا، لذلك سنكتفي هنا فقط، بذكر بعض النماذج الاخرى التي تختلف عموما عن تلك المداخل ولعل ابرزها:

9-1- نموذج التطور التنظيمي:

- ويعتبر دوغلاس ماغريغور (Doglase magrikore) رائد هذا النموذج، حيث قام بوضع نموذج للمؤسسة الفعالة وغير الفعالة، وينظر ماغريغور للفعالية التنظيمية، على انها امكانية حل مشاكل المؤسسة وتجديد القدرات فيها، وفي هذا السياق قدم الباحثان تصنيف للمؤسسات المثالية ضمن نموذجين: رنسيس ليكرت (R.likert) و بلاك وموتون، (Black et Mouton).

- النموذج الاول سلطوي مبني على الاستعمال، بينما الثاني النموذج التشاركي يؤكد على مبدا المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من اشكال التنظيم، ويعاب على هذا النموذج انه اغفل اثر العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمة في تحقيق الفعالية.

9-2- نموذج الوظيفة الاجتماعية:

يرى هذا النموذج، ان الفعالية التنظيمية تتحقق بناءا على النتائج المحققة من ممارسة المؤسسة، لمختلف الأنشطة التي تقوم بها و الخدمات التي تقدمها لافراد المجتمع، ومن اكبر المساهمين في بلورة هذا النموذج نجد تالكوت بارسونز وذلك من خلال تحليله للمنظمات، حيث يرى انه على كل الانظمة الاجتماعية ان تعمل على اربعة مشاكل اساسية هي:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، بهدف مواجهة التحديات السريعة.

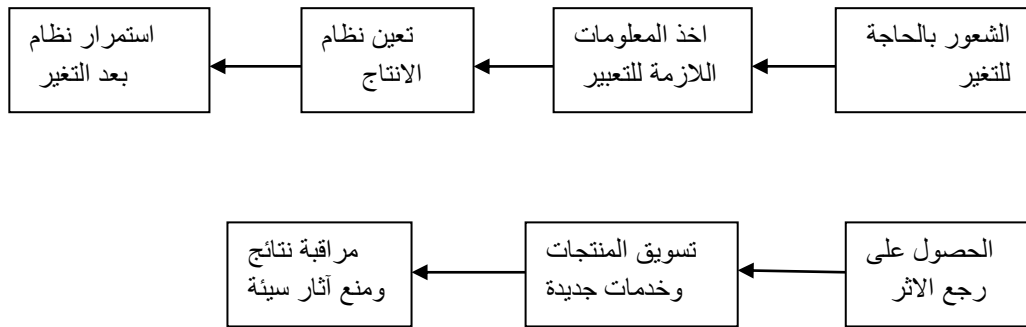
- مشكلة تحديد الاهداف وتحقيقها، وكيفية الحصول على الموارد وتسخيرها بفعالية.
- مشكلة الدمج، بمعنى محاولة انشاء ونسق من العلاقات بين مختلف وحدات التنظيم.
- مشكلة الكمون او المحافظة باستمرار على انماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام للمؤسسة.

وبناء على هذه الانظمة وحل مشاكلها. يرى بارسونز ان الفعالية التنظيمية تتحقق بناء على مدى نجاح المؤسسات في حل هذه المشاكل.

3-9- نموذج المنظومة للفعالية:

يعكس هذا النموذج ابعاد المؤسسة ككل، واساسا في المتغيرات الكمية والسلوكية وتركز على التوزيع الامثل للموارد، كما انه وفق هذا النموذج تنظر المؤسسة للاهداف كمخرجات وليس كمدخلات. (خريش، 2018، ص194)

ومن امثلة نماذج المنظومة: دائرة التكيف والفاعلية كما يوضحها الشكل التالي:



الانتاجية = مخرجات = الفعالية

مدخلات الكفاءة

الانتاجية = هدف محقق

هدف مخطط

شكل رقم(02): دائرة التكيف والفاعلية. (تاويريت، 2009، ص220)

9-4- نموذج النسق:

ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقات بين افراد النسق، ومدى تساندها وظيفيا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتكون هذا النموذج من:

4-1- نموذج البقاء:

ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها بهدف مساعدة المؤسسة على استثمارها وبقائها، بمعنى يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المؤسسة على توفير جميع الميكانزمات والمتطلبات الاساسية لبلوغ الاهداف.

4-2- نموذج الفاعلية:

ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقة المتبادلة، بين مختلف اجزاء النسق، وكيف تؤثر هذه العلاقة على فعالية المؤسسة في بلوغ الاهداف التنظيمية. (خريش، 2018، ص ص 195-196)

10- مقاييس الفعالية التنظيمية:

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، كما انه يمكن ان تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل، مثل حجم انتاجها والربح الصافي، ولكن يجب ان نشير الى عدم كفاية استخدام المقياس الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي ان يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الاخرى.

فيلاحظ ان موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج الى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور اكثر، ومهما يكن من امر فان فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها في ظل ظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وان الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الاخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات او نسبة المخرجات الى المدخلات، وتبين لنا ان عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سيؤدي الى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

مما سبق يتضح ان هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الاتجاه الاول يركز على درجة تحقيق المنظمة لاهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه انه في الواقع يوجد اختلاف بين الاهداف وبين تنفيذها ، اختلاف قد تفرضه درجة تاثير الظروف على المنظمة.

بذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة، والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتاقلم المنظمة، اي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف، وعلى الرغم من اهمية ذلك، لكن الاهم هو تاثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لاهدافها الداخلية ايضا من اجل ذلك. يمكن ان يتخذ مدى تحقيق اهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي ان تتسع هذه الاهداف لتشمل اهداف خاصة بالمنظمة، واهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف.

(تاويريت، 2006، ص ص 151-152)

وقبل التطرق الى مختلف المقاييس المعتمدة في قياس الفعالية، نشير الى الابعاد التي اعتمدها في دراستنا هذه، والتي قمنا بتحديدنا بناء على واقع المؤسسة الجزائرية، والتي تمحورت حول الموارد البشرية المؤهلة، تحسين الخدمات المقدمة، تحقيق الاهداف، الاستقرار الوظيفي، زيادة معدلات الاداء.

وبناء على هذه الاعتبارات النظرية والامبريقية، سنقوم بعرض مختلف المحددات الدالة على فعالية المؤسسة بناء على ما توصل اليه بعض الباحثين، وكذا ما توصلت اليه نتائج العديد من البحوث التي اذا ما تفحصنا مضامينها، نجدها تتفق مع الى حد كبير على المعايير التالية:

- لقد حدد دوبرين اربعة عشر معيارا للفعالية، معتبرا ان هذا العدد الكبير ناتج عن غموض وتعقد مفهوم الفعالية وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الارباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية. الاستخدام الكفء لموارد انتاج السلعة او الخدمة، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الاداء الفني و الاداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الاعمال، واخيرا تكامل مجهود العاملين.

اما عن سيلر فقد اكتفى بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

- **الانتاجية:** بمعنى استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء.
- **الرضا:** قدرة المؤسسة على اشباع حاجات ورغبات العاملين.

- التطوير: تدريب القوى العاملة والرقمي بمهارتها وقدراتها.

نجد هذه المعايير التي حددها سيلر تتفق مع بعض المعايير التي حددها الكثير من الباحثين وركزوا عليها، معتبرين اياها معايير يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها اذا ارادت تحقيق اهدافها وبقائها ومنها:

- قدرة المنظمة على الانتاج: بمعنى قدرة المنظمة في استخدام مواردها المتاحة لانتاج الخدمات او مختلف المنتجات، بالتنوع المطلوبة وبالكمية التي تلبى حاجيات ومتطلبات المحيط.

- الكفاية الانتاجية: وتشير الى درجة رضا العمال بالمؤسسة، واشباع حاجاتهم الانسانية والمادية كرضاهم عن الاجر والظروف او العلاقات السائدة في المنظمة، كما يتوجب على المنظمة، كذلك ان تحقق هذه الحاجيات لكافة المتعاملين مع المؤسسة.

- التطوير التنظيمي: ويقصد به استجابة المؤسسة، للتغيير الذي يمكن ان يحدث في مستوى معرفة وكفاءة وسلوك الافراد، وكذلك الهيكل التنظيمي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

اما ثرونديك فقد اشار في مؤلف له، ان علماء النفس الصناعي، يستندون في قياسهم لفعالية ونجاح التنظيم، في اداء وظائفه الى اربعة محكات وهي: حجم الانتاج، صافي الارباح، النجاح في عقد الصفقات التجارية، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به.

(خريش، 2018، ص ص 197-198)

مما سبق يتضح بان المؤسسة الفعالة، هي القادرة على تحقيق الاهداف التي قامت من اجلها ومن ثم القدرة على تكييفها واستمرارها، وتطلعنا الادبيات التنظيمية بمدى تجسيد هذه المعايير في اي مؤسسة فعالة قادرة على:

✓ تحقيق اهدافها.

✓ احداث المرونة في التكيف.

✓ البقاء والنمو والاستمرارية.

نستطيع القول ان المقاييس المعتمدة في قياس فعالية اي مؤسسة، تعتمد على مدى توفر مجموعة من المعايير و المؤشرات الدلالية المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسة التي سنحاول عرضها في الفقرات الموالية .

11- المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ_ **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة اساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب_ **المؤشرات الداخلية:** وترتبط اساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

اما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية و الخارجية، ولو انها مجرد عناصر مقترحة يمكن ان يضاف اليها او يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.

(عبد الوهاب، 1996، ص236)

و فيما يلي اهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1_ التخطيط و تحديد الاهداف	1_ انتاج السلع و الخدمات
2_ المهارات العملية للمدير	2_ الجودة
3_ المهارات الاجتماعية للمدير	3_ تحقيق الارباح
4_ كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4_ القدرة على التكيف
5_ التحكم في سير الامور داخل المنظمة	5_ النمو
6_ المشاركة في اتخاذ القرارات	6_ تحقيق اهداف جديدة
7_ تدريب و تنمية الافراد	7_ التاهب للانجاز
8_ الادارة السليمة للصراع	8_ المسؤولية الاجتماعية
9_ الحوادث	9_ البقاء
10_ الغياب	

(عبد الوهاب، 1996، ص236)

أ_ المؤشرات الخارجية:

- 1_ **انتاج السلع و الخدمات:** ان المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات السلع والخدمات التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.
- 2_ **الجودة:** ان ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة، سلع او خدمات يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة ibm الامريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.
- 3_ **تحقيق الأرباح:** كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من اهدافها، ومع ذلك فان شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي الى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، او تحميل الافراد اعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.
- 4_ **القدرة على التكيف:** يجب ان تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بانها منظمة عضوية اي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة اكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها ان تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك ان وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف.
- 5_ **النمو:** يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فاعليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح والحصة السوقية. (تاويريريت، 2009، ص211)
- 6_ **تحقيق اهداف جديدة:** تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب، مثلا يكون انشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام ان تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة.
- 7_ **التأهب للانجاز:** هو استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا ان وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية اذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.
- 8_ **المسؤولية الاجتماعية:** اصبح لهذا المؤشر اهمية خاصة في السنوات الاخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

9_ **البقاء** : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، ان شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ اربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في انجاز المهام التي تسند اليها بواسطة هذا المجتمع.

ب_ **المؤشرات الداخلية:**

1_ **التخطيط و تحديد الاهداف**: ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لاهدافها وعليه فان من اهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الاهداف.

2_ **المهارات العملية للمدير**: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لا بد ان يتوفر لدى اعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

3_ **المهارات الاجتماعية للمدير**: ان توفر المهارات الاجتماعية لدى اعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة الى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات والعقبات سواء في العمل او في حياتهم الخاصة اضافة الى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

4_ **كفاءة استخدام الموارد المتاحة**: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة ان تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5_ **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة**: اي ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة، و على ضرورة توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

6_ **المشاركة في اتخاذ القرار**: يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في اعمالهم تؤدي الى تدعيم الفعالية التنظيمية.

7_ **تدريب و تنمية الافراد**: هو مؤشر يؤكد على اهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد والارتقاء بمستويات ادائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

8_ **الادارة السليمة للصراع**: ان نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الافراد او بين الاقسام، وكذلك في التخفيف من الاثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.

9_ الحوادث: للسيطرة على الحوادث اهمية كبيرة من الناحيتين النسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفقر الى وجود نظام جيد للسلامة والامن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية، او الى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

10_ الغياب: ان ارتفاع معدلات الغياب يعد من اهم مؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس. (تاويريت، 2006، صص 156-157)

12_ المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية: للمعايير اهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الاهداف من جميع النواحي والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد و انماط السلوك المتفق عليها من طرف اعضاء الجماعة او على الاقل من طرف اغلبية اعضائها، وحتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

ولتقييم فعالية المنظمات يمكن تقديم النموذج الاتي:

- **الاستقرار:** اي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها واعمالها.
- **التكامل:** اي قدرة المنظمة على تقادي النزاع بين افرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.
- **التحصيل:** اي النتيجة النهائية لانشطة المنظمة.
- **رغبة العاملين:** اي ارادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في اعمالها وتعكس لديهم مدى اشباع المنظمة لحاجاتهم.

- ويمكن الاخذ في الاعتبار ايضا مستوى الارباح ومكانة المنتج من حيث الجودة ومستوى الطلب عليه داخليا و خارجيا، كما يمكن النظر اليها من خلال استقرار المنظمة وتطورها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الادارية وتحقيق الاهداف وتوافق العلاقات بين العمال، و الحفاظ على استمرار المنظمة وتجديد قيمتها وتعتبر القيم المعنوية من اصعب الاهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات، وتكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية.

(مولاي عمار، 2018، صص 43)

- كما توصل الباحث كامبل (CAMPBELL) من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية الى ايجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه هي المعايير:

1_ الفعالية العامة: وتتمثل في مجموعة الاراء والاحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

- 2_ **الانتاجية:** وتتمثل في حجم الانتاج او الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي او المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة او بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- 3_ **مقارنة الانتاجية:** او التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة او مؤسسات تتشابه في النشاط
- 4_ **الربحية:** وهي كمية الرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5_ **الجودة:** و ترتبط بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- 6_ **حوادث العمل:** و تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.
- 7_ **النمو:** و نقف عليه بواسطة حجم العمالة او الطاقة الانتاجية القصى للمؤسسة وحجم المبيعات و عدد الابتكارات.
- 8_ **معدل التغيب:** والذي يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9_ **دوران العمل:** و يشير الى عدد الافراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم و الذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10_ **الرضا الوظيفي:** و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11_ **التحفيز والدافعية:** و تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.
- 12_ **الروح المعنوية:** وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13_ **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الاهداف المسطرة.
- 14_ **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- 15_ **المرونة و التكيف:** و التي تعني امكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة اعادة صياغة الاهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- 16_ **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- 17_ الاندماج والتوافق بين اهداف المؤسسة، واهداف الافراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18_ تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- 19_ التطابق في الادوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الاداء.
- 20_ المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 21_ المهارات العملية لدى ادارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الاخرى.
- 22_ ادارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب ان تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23_ الاستعداد لتحقيق الاهداف الملموسة.
- 24_ الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25_ التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الاطراف الخارجية، والاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26_ الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها وخاصة في فترة الازمات كمخزون امان لمواجهة الطوارئ.
- 27_ تكلفة الادارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من اعمال.
- 28_ مدى مشاركة اعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم.
- 29_ برامج التكوين و التطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- 30_ التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي تشكل احدى عناصر التحفيز الاساسية. (سيفون، 2015، صص 62-65)

ويمكن توضيح هذه المعايير اكثر، كما حددها جون كامبل في الجدول رقم (05) كما يلي

الجدول رقم (05): يوضح معايير الفعالية التنظيمية

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الاهداف
02	الكفاية	17	ايمان العاملين باهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الادوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وادارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	اهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/ التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/ التكيف	29	التاكيد على الانجاز
15	التخطيط / وتحديد الاهداف	30	الفعالية الشاملة

(القيوتي، 2008، ص116)

من خلال المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية يمكن ادراجها ضمن ثلاثة محاور:

أ- الانتاجية وتحقيق الأهداف.

ب- تدفق العمليات الداخلية.

ج- البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

يتضح ان هناك معايير أحادية، معايير مجتمعة، وقد انتقد ستيرس (1975 steers) المعايير الأحادية لكونها ذاتية تعكس رغبات الفرد ولا تساعد على فهم الفعالية التنظيمية بتعقيدها، لهذا يفضل استعمال مجموعة من المعايير المتكاملة لتقييم مدى واسعا من التنظيمات اذ ان اختلاف التنظيمات وتنوعها واختلاف ثقافتها يتطلب معايير مختلفة لقياس مستوى فعاليتها. (بوفلجة، 2003، ص ص 27-28)

13- اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب ان نستخدم اخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، ولابد ان يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الادارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية واهمها ما يلي:

1_ اللامركزية و التفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الانشطة، وتحمل المسؤولية، والاهم من ذلك اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الاطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي سيرزروبك و شركاتهم sears roebuk and company مثلا مهما، فيما تفرضان الادارة بالاهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم او توجيههم.

2_ توسيع العمل:

رواده هما شركتي اي بي ام IBM و دترويت ايدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى ادنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لاشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية و يقضي على الملل و النفور.

3_ التقييم التنظيمي وتقييم الاداء:

التقييم التنظيمي للمؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية و كذا النفس-اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الاداء والتي تميل الى معاملة الفرد وكان هالة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال الى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة كشركة جنرال ميلز و شركة انسول للكيموايات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الاهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم ادائه بشكل دوري او سنوي، ويلعب المسؤول الاعلى دور القيادي في هذه العملية، كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات الكبيرة جدا.

4_ الادارة بالاستشارة و المشاركة:

حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو اهداف المنظمة، فافساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5_ تسطير الاهداف و صناعة القرار:

يقوم بتسطير الاهداف افراد او جماعات داخل المنظمة الامر الذي يجعل هذه الاهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطا اعتبار الاهداف الرسمية على انها ثابتة و محدودة، حيث ان واقع تشغيل المنظمة قد يشير الى اهداف اخرى مرتبطة بالاداء الفعالي داخلها، وسواء تطابقت الاهداف التشغيلية الواقعية مع الاهداف الرسمية ام لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج ادراك تلك الاهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال انماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي الى تغيير الاهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة اسباب لتغيير اهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية

- التغييرات التنظيمية الداخلية

- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة. (تاويريت، 2009، صص 226-227)

يمكن القول انه كلما تم معرفة اليات تسطير الاهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد و علاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول للفعالية

6_ زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن ايجازها فيما يلي:

- انشاء قنوات اضافية لتسهيل سيولة و تدفق المعلومات في مختلف المستويات و الاتجاهات.

- انشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي

لمناقشة الافكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.

- تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة الى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف انواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية الراجعة، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة الى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما امكن.

ولكن مثل هذه الافكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الاهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما ان الادارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الاغراءات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الادارة، حيث نجد ان الادارة تتبنى الافكار و لكنها تطبقها ضمن اطار النظرية الكلاسيكية الادارة بالسيطرة، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق و كأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الادارة بالسيطرة، لذا توجب على الادارة ان تتجه هي ذاتها نحو تحقيق اهداف المنظمة الادارة بالاهداف، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الادارة لا بد ان تجد افكارا مبدعة تطبقها بنجاح في اثناء تقدمها البطيء من اجل تحسين فعاليتها التنظيمية. (تاويريت، 2006، ص ص166-167)

خلاصة:

مما سبق ذكره عن الفعالية التنظيمية، خاصة من حيث تعدد التعاريف ، والنماذج المتعلقة بدراسة التنظيمات يتضح ان الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الاهداف والميزة التنافسية، فالمنظمة تهتم بالعلاقات الانسانية و الاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالاهداف التي وجدت من اجلها.

وعليه يمكننا القول انه اذا ارادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرار في ظل التغييرات والتحديات السريعة ينبغي عليها مواجهة ذلك، الامر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتبارها من المفاهيم المهمة التي يمكن ان توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها النمو والتقدم والحفاظ على مكانتها في سوق العمل.

الفصل الثالث: القطاع الخاص والقطاع العام

تمهيد

• القطاع الخاص في الجزائر

- 1-تعريف القطاع الخاص
- 2-تاريخ القطاع الخاص الجزائري
- 3-مراحل تطور القطاع الخاص في الجزائر
- 4-متطلبات القطاع الخاص
- 5-خصائص القطاع الخاص الجزائري
- 6-المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في الجزائر

• القطاع العام في الجزائر

- 1-تعريف القطاع العام
- 2-مراحل تطور القطاع العام في الجزائر
- 3-عوامل تكوين القطاع العام
- 4-خصائص القطاع العام
- 5-معوقات القطاع العام
- 6-الفرق بين القطاع العام والخاص
- 7-الشراكة بين القطاع العام والخاص

خلاصة الفصل

تمهيد:

خصصنا في هذا الفصل جانبا لدراسة كل من القطاع العام والخاص وعرض المراحل التي مر بها كل منهما مع استعراض أهم المميزات والخصائص، مع تبيين انواع المعوقات التي تعترض تطور القطاعين ، كما سنحاول ولو بقدر بسيط التفریق بينهما وإبراز الشراكة بين القطاعين وفق الخطة المرفقة أدناه.

• القطاع الخاص في الجزائر

1- تعريف القطاع الخاص:

- المفهوم التقليدي: يعرف على انه مجمل النشاطات الانتاجية-السلعية منها والخدماتية، ذات الصبغة الفردية او الاسرية او المؤسساتية التي تقوم اساسا على المبادرة الحرة والتدبير الحر ومخاطر السوق. ويقصد بالنشاطات التجارية هي كل ما يتعلق بالمهن وخلق الثروات والتنمية.

- اما في مفهومه الحديث: فهو عبارة عن ذلك الشق من العمل الذي يزاوله الافراد في المجتمع دون توجيه من الدولة. ويقصد بالعمل هنا كل عمل ضمن الفعل المقاوالاتي والحرفي او ضمن القطاع الصناعي او التجاري او المالي...

- كما يعرف بانه: قطاع في الاقتصاد الوطني يقوم على اساس الملكية الخاصة لوسائل الانتاج وفيه يتم تخصيص الموارد الاقتصادية بواسطة قوى السوق، اكثر مما هو بواسطة السلطات العامة.

(رحماني، 2017، ص96)

- كما يمكن تعريفه بانه: القطاع الذي يدار بمعرفة الافراد و وحدات الاعمال وتتولى اليات السوق توجيه دقة الامور بالنسبة للانشطة الاقتصادية الخاصة وهي تسعى بالتالي الى تحقيق اقصى ربح ممكن. وينقسم القطاع الخاص الى قسمين:

أ- قطاع خاص منظم: وهو القطاع الذي يعمل في اطار منظم حيث يمك في عمله وتعامله حسابات نظامية.

ب- قطاع خاص غير منظم: وهو القطاع الذي لا يمك في عمله وتعامله حسابات نظامية وهو قطاع حرفي. (بن منصور، 2014، ص21)

2- تاريخ القطاع الخاص الجزائري:

مختصر قراءة تاريخ القطاع الخاص الجزائري المتمثل في البحث عن جذور الاموال الخاصة، يعود بالضرورة الى البحث عن الاصول الاجتماعية للفئات المالكة، وكيفية حصولها عليه وتحديد الاصول الاجتماعية لفرد ما، بالاعتماد على انتمائه لمجموعة اجتماعية معينة لا معنى له. الا اذا اعيدت هذه

المجموعة الى سياقها الشامل كمجموعة اجتماعية واحدة، يمكن ان يكون لها محتوى مغاير تماما في مرحلتين تاريخيتين محدودتين.

وذلك لان عناصر التحديد يمكن ان تاخذ كصفات مختلفة كالمكانة في العملية الانتاجية والعلاقة بوسائل الانتاج والتعبير الايديولوجي والسياسي، كما ان التركيبات الاجتماعية التي تكون المجتمع والقدرة على تفسيرها يساهم بشكل كبير في فهم التغيير الحاصل فيه. اذ ان هذا التغيير هو في الاخير تحول في طبيعة التركيبات نفسها او علاقتها فيما بينها. (مودع، 2020، ص ص 99-100)

3- مراحل تطور القطاع الخاص في الجزائر:

مر القطاع الخاص بمراحل تطور تاريخية قطعها للوصول الى المكانة الحالية التي يحتلها ضمن الاقتصاد الوطني وذلك قصد معرفة اهم التطورات التي لحقت به والتي كانت تعبر عن ايديولوجية الدولة الجزائرية وسياستها الاقتصادية والاجتماعية في التنمية بعد الاستقلال. (بن منصور، 2014، ص 116)

3-1- القطاع الخاص الجزائري اثناء الفترة الاستعمارية:

تعرف بانها المرحلة قبل وخلال الاستعمار حيث كان القطاع الفلاحي قطاعا اهليا بالدرجة الاولى اما القطاعات الاخرى فكانت قطاعات ثانوية.

كانت السياسة الفرنسية في الجزائر اثناء الاستقلال تهدف الى جعل الجزائر مصدرا للمواد الأولية كي تضمن تزويد دواليب انتاجها منها، والاستمرار في التوسع الصناعي وايجاد منفذ لتصريف منتجاتها ولذلك قامت فرنسا على اغراء اصحاب رؤوس الاموال والمستثمرين الخواص والمغامرين بمجالات وفرص الاستثمار الواسعة ورفع معدلات الربح، ذلك لاستمرار الصناعة الاوروبية وتوسعها.

لذلك نجد ان الاقتصاد الجزائري في هذه الفترة اقتصاد استعماري، خاضع لفرنسا لما تتميز بغياب التصنيع الجدي بحيث استولت اقلية المعمرين على اهم وسائل الانتاج ووسائل التمويل.

- ومن اهم قرارات هذه المرحلة نجد مرسوم 26 جويلية 1873 الذي يتناول هيكل الملكية الخاصة للفلاحين بمنح سندات ملكية ادارية مقننة، واصبح التبادل خاضع لقوى السوق، وهذا ادى الى اتساع القاعدة الاقتصادية للراس المال التجاري في الزراعة.

- من الملاحظ ان القانون لا يحصر امكانية الملكية في يد البرجوازيين الفرنسيين او الجزائريين فحسب، بل يتركها مفتوحة لكل الراغبين فيها، مهما كان اصلهم وجنسياتهم، ورغم سيطرة الراسمال الفرنسي والاجنبي، فقد استطاع الراسمال الجزائري ان يحقق تراكما محدودا في قطاعات محدودة. وفي 1929 كان لها الدور الايجابي في توسع ملكية الجزائريين بسبب الركود في الراس المال الاوروبي.

- وفي حرب التحرير 1954 كان لها اثر كبير في توسيع المدن بسبب الهجرة، ومحاولة المستعمر كسب صفوفها، ادت بالسلطات الاستعمارية لتوفير الدعم للبرجوازية الجزائرية وجعلت 22% من الملاك يستحوذون على 63% من الدخل الزراعي في عام 1960 وهذا يدل على التركيز الكبير لراس المال الزراعي لدى طبقة محدودة. (مودع، 2020، ص ص 101-102)

3-2- القطاع الخاص الجزائري بعد الاستقلال:

كان تركيز قيادة الدولة الفتية في فترة (1962-1966) على تحديد التوجهات السياسية وتميزت هذه الفترة بقيادتين سياسيتين متباينتين، تباين معهما النهج الاقتصادي للجزائر.

3-2-1- فترة 1962-1965:

تعد وثيقة طرابلس مرجعا اساسيا في هذه الفترة، وفيما يخص نظرة متخذي القرار الى القطاع الخاص الاقتصادي فمن الممكن تلخيصها الى:

- الازدواجية التي يتميز بها الاقتصاد الوطني في جميع المجالات.
- نبذ التوجه الراسمالي.
- اعتبار الزراعة القاعدة الاساسية للتنمية.
- تنمية القطاع الصناعي فهو لخدمة الزراعة.
- تاميم المؤسسات المالية للقطاع الخاص وفي انتظار ذلك على الدولة انشاء المؤسسات الضرورية لتوفير الخدمة اللازمة للقطاع العام.
- وضوح الفلسفة الاقتصادية التي تبنتها الجزائر، متمثلة في النهج الاشتراكي الذي يستلزم نشوء القطاع العام.

- اتباع المرحلة في التنفيذ، خصوصا في تحويل المؤسسات الى مسيرة ذاتية.

وعموما تميزت هذه المرحلة بكون قراراتها سياسية اكثر منها اقتصادية.

- كما ظهر خلال هذه الفترة مفهوم التسيير الذاتي للمزارع والوحدات الصناعية الصغيرة الحجم التي تركها المعمرون تقدر بحوالي 330 مؤسسة بمجموع 3000 عامل في سنة 1964، وتخص الصناعات الغذائية، مواد البناء، المحاجر، صناعة الخشب وعدد محدود من الوحدات في مجال الصناعات الحديدية والميكانيكية والكهربائية.

- كما تم في هذه الفترة انشاء دواوين وطنية مثل الديوان الوطني للحبوب، الديوان الوطني للتجارة، الديوان الوطني للإصلاح الذي يضمن تموين كل الاملاك المسيرة ذاتيا بمدخلات الانتاج وتسويق منتجاتها.

بالاضافة الى انه نتيجة للتخوف من هروب رؤوس الاموال، شرعت السلطات الجزائرية في الرقابة على السياسة النقدية والمالية وذلك بانشاء البنك المركزي 1963 صك الدينار الجزائري سنة 1964، فرض رقابة على الصرف مع منطقة الفرنك ابتداء من اكتوبر 1963 وعدم قابلية الدينار الجزائري للتحويل والرقابة على التجارة الخارجية.

- صدور قانون الاستثمار الخاص رقم 63-277 المؤرخ في 26 جويلية 1963 يعتبر اول قانون للاستثمار بالنسبة للجزائر المستقلة يتطرق للقطاع الخاص، فقد اعطى الحرية للاستثمارات الخاصة ولكن بشروط اهمها:

✓ توطین الاستثمارات.

✓ تحديث وتجديد عوامل الانتاج.

✓ التكوين والترقية المهنية.

الا ان هذا القانون جاء ليدخل تنظيما على النشاط الاقتصادي الممارس من طرف الراسماليين الاجانب في الجزائر، اي انه كان موجها للقطاع الخاص الاجنبي وليس الوطني.

جاء في المادة الثانية من القانون: " ان الضمانات والامتيازات المذكورة في هذا القانون خاصة بالاستثمارات الاجنبية مهما كان مصدرها ".

ويؤكد في المادة الثالثة من القانون على: " ان حرية الاستثمار معترف بها للاشخاص الماديين والمعنويين الاجانب " .

يتضح مما سبق ان لهجة العداء للقطاع الخاص الوطني قائمة وما يدعم ذلك هو ما جاء في تصريح وزير الاقتصاد في تلك الفترة السيد بومعزة امام المجلس الوطني في ديسمبر 1963 واعلانه في نفس اليوم عن القانون المتعلق باسترجاع الدولة لاملاك الدارة الفرنسية والتي اشترها الجزائريون.

(عزیزو، 2015، ص ص 138-140)

3-2-2- فترة 1965-1979: من مميزات هذه الفترة:

- الاعتماد على الصناعات الثقيلة التي كانت نتيجة لها نشوء المركبات الصناعية الكبيرة.
- الاصلاح الصناعي الذي ادى الى ظهور الثورة الزراعية فيما بعد.
- القضاء على التبعية الاقتصادية لفرنسا وذلك بالاجراءات المتخذة في المجال التجاري المعتمدة على تنويع الصادرات والتجارة الخارجية بصفة عامة.
- اتباع سياسة التاميم.
- انشغال الدولة باعادة بناء القدرات الخاصة بها، وكانت عبارة عن برامج تنمية سنوية لكن المهم انها كانت فترة تحضير للشروط الضرورية واللازمة لقيام استراتيجية تنمية على المدى الطويل مستقبلا لكنها اهلقت القطاع الخاص اهمالا تاما.
- وتمثل القطاع الخاص في هذه الفترة في الشركات الفرنسية التي كانت لها فروع في الجزائر بالاضافة الى الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في حقول البترول والغاز مع قطاع وطني ناشئ للمقاولين الجزائريين لا يحظى بدعم السلطات العليا.
- كما كانت مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية الوطنية الشاملة ابان هذه المرحلة محتشمة ويعود ذلك الى العوامل التالية:

- منع حرية التحرك للقطاع الخاص الاجنبي.
- حملة التاميمات التي تقوم بها الدولة باسترجاع ممتلكات الفرنسيين.
- ضبابية كبيرة في التعامل مع القطاع الخاص في هذه الفترة بصفة عامة.
- بصفة عامة كان تركيز القطاع الخاص في هذه الفترة على المؤسسات الصغيرة واغلب استثمارات القطاع الخاص في هذه الفترة كانت قطاع النسيج والبناءات والصناعات الغذائية وصناعة الخشب.

كما اتسم تطور القطاع الخاص بالتذبذب رغم ماحوته القرارات السياسية والتشريعات من الاعلان الصريح عن ضرورة مساهمة القطاع الخاص في المجهود التنموي الوطني.

(مودع، 2020، صص 103-104)

3-3- القطاع الاقتصادي الخاص في فترة بعد الثمانينات:

تميزت هذه الفترة باحداث وتحولات وتغيرات كبرى في المستوى العالمي والمستوى الوطني واصلاحات اقتصادية التي قامت بها القيادة السياسية.

ويمكن القول انه في نهاية سنة 1983 اصبح الاقتصاد الجزائري اقتصاد الدولة، بحكم احكام القطاع العام لسيطرته على جميع فروعه وحجم الاستثمارات المرصودة له.

من اهم الاحداث التي عرفتها المرحلة، مخططين خماسيين للتنمية، اضافة لاعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، وصدور القانون الثالث للاستثمار 1982، ويعد التغير النوعي الذي حدث في هذه الفترة هو الاتجاه من الاقتصاد الموجه مركزيا الى اقتصاد السوق مباشرة بعد احداث اكتوبر 1988.

وبالتالي هذه المرحلة شهدت ضعف كبير في اداء وانتاجية القطاع العام وعجز التخطيط المركزي الى الوصول الى الاهداف المخطط لها من قبل، كذلك الزيادة الهائلة في النمو الديموغرافي وتزايد حاجيات المجتمع، وانهيار اسعار البترول في السوق العالمية بعد ازمة 1986 فتقلصت مداخيل الجزائر باعتبار ان البترول يمثل 98% وانهارت القدرة الشرائية لدى الجزائريين وتواصل انخفاض الناتج الوطني الخام بشكل رهيب.

هذه الظروف وغيرها دفعت بالدولة الى زيادة الاهتمام بالقطاع الخاص واعطائه اولوية للمشاركة في عملية التنمية الوطنية، وتتجلى هذه الاهمية من خلال سن الدولة عدة قوانين اعطت اهمية غير مسبوقة للقطاع الخاص وتتمثل في:

- المتعلقة باعادة تنظيم المجال الفلاحي:

تم تقسيم الاستغلالات الفلاحية المتعلقة بهذا القطاع وتخصيصها، حيث قدر عددها حوالي 3500 مزرعة حكومية كبيرة الى تعاونيات خاصة صغيرة ومزارع فردية تتمتع بحقوق استغلال طويلة الاجل، وتم توزيعها على الفلاحين في اطار عقود استغلال.

وقد عانى القطاع الخاص في المراحل الاولى من هذه الفترة من عدة عراقيل وذلك نظرا لضعف الخدمات المقدمة من الجهاز الاداري للدولة في معالجة الطلبات المقدمة له من اجل الاستثمار، وذلك على جميع المستويات الوطنية والمحلية، حيث تمت الموافقة على 20% من المشاريع المقدمة.

مما يلاحظ في هذه الفترة ان القطاع الخاص لم يندفع الى الاستثمار بمجرد صدور التشريعات التي تحمل الكثير من الاعفاءات المتمثلة في الاعفاءات والامتيازات الممنوحة، لان الراسمال الخاص تلزمه فترة اطول من اجل اختبار نوايا القيادات السياسية، ومدى استقرار التشريعات والقوانين الخاصة بذلك، فقد حافظ الاستثمار الصناعي الخاص على هيكلته السابقة، بسيطرة الفروع الصناعية.

(عزيزو، 2015، صص 144-145)

3-4- مرحلة التسعينات واستقلال الفعل المقاوالاتي:

ما يميز هذه المرحلة هي التحولات الاقتصادية العالمية والتحولت الاجتماعية والاضع الامنية التي عاشتها الجزائر، فيما يتعلق بالصعيد الخارجي فالموجة الليبرالية اجتاحت الاقتصاد العالمي والنظام الاشتراكي بدا في الاضمحلال مما انعكس على اقتصاديات الدول النامية.

اما على الصعيد الداخلي فبعد احداث اكتوبر 1988 بدأت بوادر الازمة الاقتصادية والاجتماعية، بالاضافة الى بداية تخلي الدولة عن الاقتصاد الموجه وسياسة دعم الاسعار.

(بن منصور، 2014، صص 120-121)

كما شهدت هذه المرحلة صدور لوائح قانونية للاستثمار الخاص، اضافة الى عجز المؤسسات الاقتصادية العمومية وتدني قيمة الدينار، كذلك دخول الفعل المقاوالاتي الخاص لمحيط الاستثمار ويتضح هذا بشكل اكثر من خلال صدور قانون خامس للاستثمار رقم 12/93 المؤرخ في 1993/10/05 والذي

اعطى استقلالية للفعل الاقتصادي الخاص واصبحت له مكانة عن طريق فتح الاسواق للراسمال الخاص باعتباره المخرج الوحيد للارزمة.

عموما القطاع الخاص خلال هذه الفترة في ظل الظروف السابقة يعتبر تحديا اقتصاديا، فمن الملاحظ انه في ظل تلك الفترة نشا القطاع الخاص الوطني في احضان الايديولوجية الاشتراكية بل اكثر من ذلك فقد كان يتغذى من مؤسساتها وهذا ما يعرف بانتقال الملكية من القطاع العام للقطاع الخاص، وبالرغم من كل هذا فانه لعب دورا مهما في فترة التسعينيات وجر الاقتصاد الجزائري نحو الاقتصاد الليبرالي الحر. (مودع،2020،ص105)

3-5- عشرية الاصلاحات الاقتصادية الى يومنا الحالي:

ان المتتبع لمسار الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر يلاحظ تقدم حزمة من التشريعات بداية من سنة 2001 والتي مست كل اشكال التنمية، ومن الجوانب التي مستها الاصلاحات ترقية الاستثمار وتطويره خاصة السياسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز سياسة القطاع الخاص ودوره التنموي.

كما عرفت هذه الفترة على وجه الخصوص الامر المتعلق بتطوير الاستثمار رقم 01-03 الصادر في 20 اوت 2001 ، ومن بين النقاط التي تطرق اليها ما يلي:

- ✓ الغاء التمييز ما بين الاستثمارات العمومية والخاصة.
- ✓ المساواة ما بين الاستثمار الاجنبي والوطني الخاص.
- ✓ مرافقة عملية الاستثمار خاصة التسهيلات الادارية.
- ✓ كما تضمن القرار نشاط الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بفتح الفروع عبر كافة ولايات الوطن.

كما تميزت هذه الفترة بصدور القانون التوجيهي رقم 01-18 الصادر في 2001/12/12 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي شجع على انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بتوفير كل التسهيلات الادارية، كما تم انشاء صندوق لضمان القروض البنكية من اجل الحصول على رؤوس الاموال للاستثمار، وتظهر اهمية هذا القانون باعتباره النص القانوني الاول الذي ينظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص.(رحماني،2017،ص118)

- سياسة الانعاش الاقتصادي (2001-2004):

تهدف هذه الفترة الى تحضير الجزائر لارضية اقتصادية تسمح بتحقيق التنمية، ومن بين اهداف هذه السياسة:

- معالجة اشكال الفقر والتهميش.

- المساهمة في انشاء مناصب شغل من خلال دعم النشاطات التي توفر اليد العاملة.

- خلق دينامكية داخل الاقتصاد الوطني.

كما تضمنت سياسة الانعاش الاقتصادي جملة من الاجراءات المساندة لتطور المؤسسات الخاصة وذلك من خلال تحسين علاقة المؤسسة بالمحيط، ومن بين هذه الاجراءات نذكر:

- تطوير وتحسين خدمات مصلحة الضرائب.

- انشاء مراكز تهتم بتقديم ارشادات في الميدان التسييري والقضائي.

- مواصلة تنفيذ الاصلاحات المؤسساتية الضرورية من اجل محيط فعال ومناخ يعمل على تقوية

النشاط الاقتصادي الخاص. (مودع، 2020، ص106)

- سياسة النمو الاقتصادي (2005-2009):

عرفت هذه المرحلة سياسة تكميلية لبرامج الانتعاش الاقتصادي وهي سياسة دعم النمو الاقتصادي، وتمثل برنامجا تنمويا اكثر عمقا واكثر نضجا واردة.

ومن محاور هذا البرنامج:

- دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- اصلاح السياسة العامة للصناعات من خلال تطوير الاستثمار، كما عرف الاستثمار المحلي

الخاص في هذه الفترة %17.95 من الاستثمارات المنجزة في الفترة الممتدة من 2005-2009 وشبه

الاستثمارات المنجزة في القطاع بمجموع %33.54.

يلاحظ ان النمو الاقتصادي يشجع على الفعل الخاص، وتوفيره لليد العاملة واستحداث مناصب

عمل، ويعمل على تحسين محيط الاستثمار وجر القطاع الخاص لقاطرة النمو.

(رحماني، 2017، ص119)

- برنامج الخماسي الثالث لتوظيف النمو الاقتصادي (2010-2014):

يتضمن هذا البرنامج على كل اشكال التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما ورد في بيان السياسة العامة على ستة محاور اساسية:

- التنمية البشرية.
- المنشآت الاساسية.
- تحسين الخدمة العمومية.
- التنمية الاقتصادية مكافحة البطالة.
- البحث العلمي.
- التكنولوجيات الجديدة.

- برنامج الخماسي الرابع لتوظيف النمو الاقتصادي (2015-2019):

من مضامين هذا البرنامج توظيف النمو الاقتصادي لاستكمال استراتيجية التنمية القائمة على بعث النمو خارج المحروقات، تعبيراً منها على ضرورة بناء نسيج اقتصادي متماسك يعتمد على تنوع الصناعات تحت صيغة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع اقامة المجمعات الصناعية الكبرى، مرتكزة في ذلك على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

عرفت هذه الفترة الغاء وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والحاقها بوزارة الصناعة وترقية الاستثمار، كما يهدف هذا البرنامج التنموي الى اجراءات جديدة كمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند استحداثها، ودعم برنامج التاهيل، وتهيئة وتوفير كل اشكال الدعم لهذا القطاع وخصائصه.

(مودع، 2020، ص107)

4-متطلبات القطاع الخاص:

للقطاع الخاص متطلبات مثله مثل القطاع العام و ذلك ليتوصل الى التنمية و الدور المطلوب منه و تتمثل فيما يلي:

_ **الادخار و جمع الاموال:** ظهور الميل الى الدخار في المجتمع، مع توظيف المدخرات في استثمارات مختلفة، بدلا من اكتنازها كرمز للثراء، و اذا عرف الفرد كيفية استثمارها حقق نجاحا كبيرا.

_ وجود المقاولين: و من بين متطلبات تفعيل القطاع الخاص هو ظهور المقاول بصيغة رجل الاعمال. فزيادة ثروة رجال الاعمال تؤدي الى زيادة الدخل الوطني. و نصيب الفرد منه و كل هذا يؤدي الى التنمية الاقتصادية، و بالتالي نجاح القطاع الخاص.

_ تهيئة المناخ التنظيمي للفعل الاقتصادي: لكي يقوم اي قطاع بنشاطه لابد من تهيئة البيئة التنظيمية للفعل الاقتصادي و ذلك بازالة كل المعوقات و القيود التنظيمية و التشريعية و ايجاد المناخ المناسب مثل: تحرير التجارة الخارجية و الداخلية و حرية حركة رؤوس الاموال.

_ الحرية الاقتصادية: هي حرية ممارسة الفرد للفعل الاقتصادي، و ان يملك و يربح في ظل مناخ تنافسي حر.

_ المنافسة: مبدا المنافسة شرط اساسي للقطاع الخاص لكي يؤدي دوره. فالمنافسة بين المقاولين مثلا في القطاع الصناعي تؤدي الى تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

_ وجود البنية التحتية: وجود وسائل المواصلات و التشجيع على الاستثمار الاجنبي في القطاع الخاص. كما توجد متطلبات اخرى حتى يتمكن القطاع الخاص من تحقيق التنمية من بينها:

- الاستقرار الاقتصادي و تحريره من المركزية و البيروقراطية.
- فتح المجال للملكية الخاصة و التسيير.
- ضرورة الاستجابة للنظام المالي و النقدي لمتطلبات الخصوصية. (رحماني، 2017، ص99).

5- خصائص و مميزات القطاع الخاص:

ان الخاصية المميزة للقطاع الخاص هي السرعة في الانجاز و الابداع، و يمتاز ايضا بخاصية الديناميكية و الحيوية و سرعة المبادرة قبل فوات الفرصة اي عدم وجود بيروقراطية معرقله للتسيير الفعال بعكس القطاع العام الذي يخضع للتخطيط المركزي و تحكمه اساليب سياسية و بيروقراطية، و ابرز ما يميز القطاع الخاص الجزائري انه تقريبا عبارة عن مؤسسات صغيرة الحجم ذات طابع عائلي تعود الملكية فيها لرب العائلة ثم الابناء ثم الاقارب و بالتالي تبقى الملكية محدودة في الاطار العائلي و غالبا ما يكون المحاسب هو الشخص الوحيد الاجنبي عن العائلة. و حسب الدراسات وجد ان صاحب المؤسسة يعمل على توظيف اعضاء العائلة الممتدة كما يلجا الى توظيف عمال ينحدرون من نفس منطقتهم الاصلية او

ينحدرون من الريف الذي ينتمي اليه، و يكون عقد العمل غير واضح المعالم، وغالبا ما يكون مكتوب اما الاجر فاقل بكثير من الحد الادنى للاجور .

اما ما يميز القطاع الخاص من حيث علاقات العمل هو محاولة ارباب العمل الحفاظ على اسرار العمل و في هذا الاطار يحلل جيلاني الياس محتوى العلاقات الاجتماعية التي تسود المؤسسة الصناعية فهي تعتمد على نموذج السلطة التقليدية و التي تعني خضوع العامل الصناعي الفردي لعملية العمل الذي يدين له بالولاء و الاحترام لانه صاحب الفضل في توظيفه.(بن منصور، 2014، ص125)

6- المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في الجزائر:

عرف القطاع الخاص الجزائري بتكوين قاعدة هامة في الاقتصاد الوطني على الرغم من الجهود التي تقوم بها الهيئات المكلفة بدعم و ترقية الاستثمار، هذا من الجانب المحلي اما الجهود الدولية و التي تتمثل في البنك العالمي الذي قام بعملية استقصاء حول المشاكل و العراقيل التي تعاني منها المؤسسات في القطاع الخاص، حيث توصل بعد دراسة ملف الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات الى عدة عراقيل وعوائق رتبها حسب درجة تأثيرها على المؤسسات. الا ان الواقع العملي و الاجراءات الادارية اضافة الى الظروف السياسية و الامنية للبلد جعلت من المناخ الاستثماري يكشف عن وجود عراقيل ومعوقات توقف نمو الاستثمارات الخاصة في الجزائر .

ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

_ المشكلات التمويلية:

✓ شروط الحصول على القروض لدى البنوك لتغطية حاجيات الاستثمار و التي تركز على ماضي الزبون و الضمانات المقدمة بدل ان تركز على ربحية المشروع و تدفقاته المتوقعة.

✓ نمط التنظيم للبنوك يتميز بقرارات تاخر مدة معالجة القروض و الذي ينجم عنه ضياع الوقت وبالتالي الفكرة المقاولاتية.

✓ غياب بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار خاصة الجانب المقاولاتي.

✓ الطابع العائلي الذي يميز المقاولات الخاصة، اضافة الى قلة الموارد.

✓ الافتقار الى الكفاءة و الخبرة في التعامل مع النظام المصرفي.

_ المعوقات الادارية و التنظيمية:

✓ الاليات الادارية غير المستوعبة سواء من طرف الاداريين انفسهم او من طرف المتعاملين الاقتصاديين.

✓ التنظيمات والتعديلات الجديدة تتطلب وقتا من اجل العمل بالقانون الجديد مما ينتج عدم التوافق بين القوانين القديمة والجديدة، مما يؤدي الى خوف وملل المقاولين وعدم وضوح الرؤية الاقتصادية لديهم.

_ غياب التسيير:

- ✓ جهل المقاولين باسس التنظيم و التسيير.
- ✓ عدم الاستعانة باصحاب الخبرة في المجال التنظيمي.
- ✓ المينوى التعليمي و التدريبي المنخفض لدى بعض المقاولين.

_المشاكل المتعلقة باليد العاملة:

- ✓ قلة المسيرين و التقنيين لتاهيل العمال.
- ✓ النقص في التكوين و التدريب لدى العمال خاصة المقاولات التي تعتمد على الانتاج بالالات.
- ✓ عدم الاهتمام بالمؤسسات ببرامج التكوين واعادة التاهيل، وحتى ان وجدت فهي تبقى غير كافية.

_مشكلة السوق الموازية او القطاع الخاص غير الرسمي:

- ✓ عدم التصريح بالموارد البشرية و المالية و حتى التقنية.
- ✓ عدم التصريح بنمط الاعمال و المشاريع.
- ✓ الغش الضريبي.
- ✓ استغلال اليد العاملة و الهروب من التامين الاجتماعي لهم.

_ غياب المنظومات الوسيطة ما بين المقاول و المؤسسات الاخرى:

تعتبر هذه المجالات كهزمة وصل من اجل الربط بين العديد من المقاولين الاقتصاديين و السلطات العمومية، ومن بين المجالات الوسيطة مثل غرفة التجارة و الصناعة بصفتها الرابط بين المقاولين الاقتصاديين والسلطات العمومية، حيث تمثل حلقة ضرورية لخلق الانسجام بين المصالح المختلفة.

(رحماني،2017،ص ص 130-137)

• القطاع العام في الجزائر

1- تعريف القطاع العام: تعددت التعاريف التي تشير للقطاع العام و يمكن توضيح اهمها فيما يلي:

←المفهوم الاول: يقصد بالقطاع العام وحدات قطاع الاعمال التي تدار من قبل الحكومة و التي لا يمكن ان تدار من قبل القطاع الخاص.و تقوم المؤسسات العامة بانتاج السلع و الخدمات و تقديمها الى الجمهور بالاسعار الادارية و يؤدي النشاط الحكومي بادارة هذه المشاريع و المؤسسات الى تعطيل اليات السوق و تسوية المنظومة السعرية،و عادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي و لكنه غير ضروري لوجوده. (خليل،2011،ص204)

←المفهوم الثاني: هو القطاع الذي يخضع للسيطرة الكاملة ، وفي هذه الحالة يتم النظر الى الدولة كوحدة اقتصادية تقوم بانشطة اقتصادية مناظرة لانشطة القطاع الخاص غير ان هذه الانشطة الاقتصادية العامة تشكل جزء لا يتجزأ من الخطط او البرامج الاقتصادية للدولة (مرابطي،2016،ص9)

←المفهوم الثالث (يعرف هذا القطاع في المعاجم الاقتصادية): هو ذلك القسم من الاقتصاد الذي يعنى بصفقات الحكومة،فهذه الاخيرة تتلقى الدخل من الضرائب و غيرها من الايرادات و تؤثر على اعمال الاقتصاد من خلال قراراتها الاتفاقيه و الاستثمارية (مصروفات الحكومة) وعبر سيطرتها (من خلال السياسة المالية والضريبية) على قرارات الانفاق و الاستثمار في القطاع وفي قطاعات الاقتصاد الاخرى (خرموش،2014، ص26)

2- مراحل تطور القطاع العام في الجزائر:

لقد تطور القطاع الاقتصادي الى مرحلتين اساسيتين في الجزائر:

- المرحلة الاولى: تتميز بسيطرة القطاع العام كما تتميز بتعدد النصوص و فلسفة الاصلاحات و عليه اهم المراحل التي ميزت هذه المرحلة(1962-1990) و التي تقسم الى ثلاث مراحل:

1_(1966-1962)

2_(1979-1967)

3_(1990_1980)

- اما المرحلة الثانية: تمتد من 1990 الى يومنا هذا و يميزها فتح الاقتصاد و سياسات مالية و نقدية متعددة بمشاركة مع صندوق النقد الدولي.(مودع،2020،ص93)

1_ المرحلة الاولى:

1_1_ مرحلة ما قبل الاستقلال:

لم يكن للقطاع العام في الجزائر اسس تاريخية تحدد معالمه قبل الاستقلال، لذا كان القطاع العام في الجزائر عبارة عن الممتلكات الخاضعة للحاكم و التي تسمى بارض البايك، تركز بالدرجة الاولى على القطاع الزراعي اما القطاعات الاخرى تكاد لا تذكر و بعد الاستقلال، ورثت الدولة الجزائرية المستقلة بعضا من ممتلكات الفرنسيين، و منه فان القطاع العام في الجزائر يتشكل من تلك القطاعات التي ورثتها الدولة بعد خروج المستعمر و تحويلها الى ملكية عامة، حيث اشرفت على تسييرها مباشرة بواسطة ممثلي الدولة، و هناك قطاعات اخرى قامت بتاميمها و بالتالي اصبحت جميع القطاعات التي ورثتها و امتها الدولة الجزائرية قطاعا عاما، تمتلكه الدولة و تسييره و تشرف عليه.

(خليل،2011،ص205)

1_2_ مرحلة ما بعد الاستقلال(1962-1966):

مر الاقتصاد الجزائري بعدة مراحل منذ الاستقلال، حيث اتبعت الجزائر بعد استقلالها على سياسة اقتصادية اشتراكية، هيمنت الدولة على كل المجالات الاقتصادية باستعمالها المؤسسات العمومية كاداة لتنفيذ سياستها. و كون المجتمع الجزائري مجتمعا زراعيا، قامت الدولة الجزائرية على ايرادات ناجمة من قطاع المحروقات التي تميزت بالارتفاع باستثناء سنة 1986/1989 التي تميزت بانخفاض سعر البترول، اجتهدت السلطات الجزائرية في تحسين مستوى معيشة افرادها، و تحقيق مكانة معتبرة للدولة الجزائرية ضمن دول العالم.

ولتحقيق اهدافها اتبعت عدة سياسات منها:

- اعتماد سياسة التصنيع كاساس لتحقيق النمو الاقتصادي، و جعل وسائل الانتاج ملكية عامة.

- الاهتمام بالسوق الوطنية اولا، و الانضمام الى السوق العالمية(بغداد،2005،ص ص 54-55)

-

1_3_1_مرحلة الإصلاحات الأولى(1967-1979):

اتسمت هذه الفترة بقيام الدولة الجزائرية بمخططات التنمية عرفت بالمخططات الثلاثة، و قد غلبت فيها القيادة الأولية لقطاع الصناعات الثقيلة على حساب الزراعة، لما لها من قدرة على تحقيق التكامل الاقتصادي، حسب متخذي القرار انذاك، و ذلك باستخدام مدخلات مناجم الحديد و المحروقات لانتاج وسائل الانتاج خصوصا الفلاحية، و كرسنا لها مبالغ مالية كبيرة وجهت الى الصناعات الاساسية، خاصة قطاعي النفط و الصلب لاعتبارهما الفرعين الاساسيين للتصنيع و لتمويل التنمية.

(مودع، 2020، ص94)

1_3_1_المخطط الثلاثي الاول(1967-1969):

يعتبر هذا المخطط اول خطة تنموية اقتصادية عرفت الجزائر المستقلة، و هو مخطط قصير الاجال و قد انصب موضوع المخطط الثلاثي اساسا على التصنيع، و ذلك لان الانتاج الصناعي هو محرك كل تنمية حسب فلسفة متخذي القرار انذاك و قد بلغ حجم الاستثمارات المبرمجة 906 مليار دج. وكان الهدف من هذا المخطط تحضير الوسائل المادية و البشرية لانجاز المخططات المقبلة .

وقد وزعت الاستثمارات بين ثلاثة مجموعات متجانسة هي:

- ✓ الاستثمارات الانتاجية المباشرة(كالمنتجات الزراعية و الصناعية) 6.79 مليار دج موزعة على الزراعة ب1.88 مليار دج، و الصناعة ب4.91 مليار دج.
 - ✓ الاستثمارات الشبه انتاجية (كالتجارة و المواصلات...) 0.36 مليار دج.
 - ✓ الاستثمارات غير الانتاجية مباشرة(كالمدارس) 2.01 مليار دج موزعة على البنية التحتية الاقتصادية ب0.28 مليار دج، و البنية التحتية الاجتماعية ب1.73 مليار دج.
- (عزيزو، 2015، ص104)

1_3_2_المخطط الرباعي الاول(1970-1973):

حيث يعتبر ثاني مخطط تنموي في عهد الجزائر المستقلة، و ركز على الصناعة الثقيلة و المحروقات و كان الهدف منه تحقيق ما يلي:

- تقوية و دعم بناء الاقتصاد الاشتراكي و تعزيز الاستقلال الاقتصادي.
- جعل التصنيع في المرتبة الاولى من عوامل التنمية الاقتصادية تنمة للمخطط الثلاثي الاول.
- تنمية الريف بهدف التوازن بين المناطق الريفية و المدن(مودع،2020،ص95).

ان حجم الاستثمارات في ها المخطط قد ارتفعت عما كانت عليه في المخطط الثلاثي، ويظهر ذلك بوضوح في البرامج الاستثمارية المحددة التي ترتفع تكاليفها الى 68.56 مليار دج، والسبب في ذلك هو ان الدولة قررت انشاء صناعات جديدة تخص المحروقات، الفروع الميكانيكية، و ذلك لتقوية الصناعة الثقيلة التي انتهجتها الجزائر التي توفر شروط التكامل الاقتصادي الداخلي بين القطاعات المختلفة وفروعها.(عزيزو،2015،ص104)

و الجدول التالي يبين حجم الاستثمارات في هذه الفترة:

الجدول رقم(06): يوضح حجم الاستثمارات في فترة 1970-1973

المجموع	صناعات اخرى	مواد البناء	الصناعة الميكانيكية	صناعة الفولاذ	المحروقات
100 بالمئة	26 بالمئة	08 بالمئة	10 بالمئة	14 بالمئة	42 بالمئة

(عزيزو،2015،ص105)

1_3_3_المخطط الرباعي الثاني(1974-1977):

يعد هذا المخطط ثالث مخطط تنموي اعدته الجزائر منذ الاستقلال، و يعتبر كمخطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على ضوء الافاق طويلة المدى و العبر المستخلصة من تنفيذ المخطط الرباعي الاول، تحليل المعطيات الجديدة للبيئة الدولية، و قد خصص لهذا المخطط مبلغ 110 مليار دج برامج الاستثمارات العمومية، و هو ما يعادل 12 مرة الحجم الاستثماري التقديري للمخطط الثلاثي و 4 مرات للمخطط الرباعي الاول.

وتتلخص اهم اتجاهات و مخططات الرباعي الثاني فيما يلي:

- تدعيم الاستقلال الاقتصادي.

- بناء اقتصاد اشتراكي عن طريق زيادة الانتاج و توسيع التنمية بكامل التراب الوطني في اطار الخطة الاجمالية للتنمية.

- وضع نظام الاسعار و جدول وطني للاجور.

- تدعيم نظام التخطيط قصد تحقيق الاهداف التالية: الزيادة في قدرات الانجاز، تحسين تنظيم التسيير للقواعد المنتجة.(عزيزو،2015،ص ص 105-106).

1_3_4_1 مخطط المرحلة التكميلية(1978-1979):

تعتبر هذه المرحلة بمثابة المرحلة الانتقالية التي تم من خلالها تكملة ما تبقى من المخطط الرباعي الثاني و قد تتميز هذه المرحلة ببرامج استثمارية تتصف ببعض الخصائص و هي :

- تسجيل برامج استثمارية جديدة لمواجهة المتطلبات الجديدة للتنمية.

- اغلب البرامج اعيد تقييمها بسبب التغيرات التي طرأت على الاسعار الناتجة عن الازمة الدولية.

1_4_1_4_1 مرحلة الاصلاحات الثانية(1979-1987):

تتميز هذه المرحلة بقيام السلطات الجزائرية بعدة اجراءات تتمثل في:

- عملية التنازل على الممتلكات العمومية من خلال صدور القانون 84/18 ثم قانون 87/19 .

- تقسيم اراضي الفلاحين الى مزارع فردية و مستثمرات فلاحية جماعية.

- اعادة تنظيم الاملاك الزراعية للدولة.

- اعادة هيكله المالية من سنة 1983 كتنويع مع النظام المالي و المصرفي.

(مـودع،2020،ص ص 95-96)

ومن بين اهم قرارات هذه المراحل هي:

1_4_1_1_4_1 المخطط الخماسي الاول(1980-1984):

ان المحاور الكبرى لهذا المخطط ترسم سياسة اقتصادية و اجتماعية تكفل تنظيم استخدام المناهج والوسائل و البرامج في المدى المتوسط و البعيد للتنمية الاشتراكية في اطار توجيهات الميثاق الوطني.

وهذه بعض الاهداف التي رمى الى تحقيقها هذا المخطط:

- تغطية كافة الاحتياجات في افاق 1990 بفضل التنمية المستمرة.
- توسيع و تنوع الانتاج الوطني و تكييفه مع تطور الاحتياجات العامة و هذا لاقامة و تنمية نشاطات اقتصادية متكاملة.
- بناء سوق وطنية داخلية نشيطة و قادرة على تعزيز الاستغلال الاقتصادي بصورة دائمة بهدف القضاء على التوترات الناشئة من المرحلة السابقة.

1_4_2_المخطط الخماسي الثاني(1984-1989):

- يشكل هذا المخطط حسب المختصين مرحلة هامة في مسيرة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، وقد سعى الى بلوغ اهداف اهمها:
- المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، و ذلك بالتحكم في التوازنات المالية الخارجية.
 - تلبية الاحتياجات الاساسية للسكان المتزايد عددهم بوتيرة 3.5 بالمئة سنويا مع مواصلة النمو بالنسبة للانتاج و الاستثمارات.
 - المحافظة على موارد البلاد غير القابلة للتجديد، نظرا لضخامة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المطلوب تلبيتها.(عزيزو،2015،ص ص 109-110)

1_5_1_مرحلة الاصلاحات الثالثة(1988-1992):

- تعتبر هذه المرحلة نقطة التحول الرئيسية في الاقتصاد الجزائري حيث تحول بموجبها الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجه الى اقتصاد السوق، وعرفت هذه الاصلاحات باعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

2-المرحلة الثانية:

2_مرحلة ما بعد 1990:

- تعتبر سنة 1990 منعرجا هاما و حاسما في مسار الاصلاحات المالية و النقدية في الجزائر وتقسم هذه المرحلة الى ثلاثة مراحل:

2_1_مرحلة انتقالية من 1990 الى 1994 :

حيث عرفت هذه المرحلة اصلاحات شاملة و انفتاح اقتصادي رافقه اضطراب سياسي وعجز مالي وتعرف بالمرحلة الانتقالية. (مودع، 2015، ص97)

2_2_مرحلة من 1994 الى 2000:

تميزت باستقرار اقتصادي ووضوح معالم الخطة الاقتصادية التي بنيت على الدعم الخارجي بمساعدة صندوق النقد الدولي و عرفت عدة قرارات كان اهمها الخصخصة.

2_3_مرحلة من 2000 الى:

عرفت مخطط اقتصادي جديد تارجح بين اعادة الاعتبار للقطاع العام و تشجيع الاستثمار الخاص الاجنبي منه و الوطني عرف بمخطط الانعاش الاقتصادي. (عزيزو، 2015، ص118).

3-عوامل تكوين القطاع العام:

العامل الاول: يتمثل في معاهدة ايفيان، التي سمحت بتحويل ملكية وسائل الانتاج من الدولة الاستعمارية الى الدولة الجزائرية. (مودع، 2020، ص92)

العامل الثاني: المتمثل في تاميم ملكية وسائل الانتاج و الخدمات الموروثة من العهد الاستعماري والمملوكة من طرف الجزائريين و تحويلها الى الدولة. و تاميم الشركات متعددة الجنسيات المتمركزة خاصة في قطاع المحروقات، و كذا قانون الثورة الزراعية الذي هدف الى القضاء على العلاقات الانتاجية الاقطاعية وشبه الاقطاعية، و العلاقات المتصفة بما قبل الراسمالية، و تكوين قطاع تعاوني وفي نفس الوقت تدعيم قطاع التسيير الذاتي في الفلاحة.

العامل الثالث: و يكون في سياسة التنمية التي اعطت دعم اكبر للقطاع العام من خلال الاستثمارات في البنية التحتية و في القطاع الصناعي بفضل عائدات البترول ، ان هذا الدعم كان بين المد و الجزر، لان القطاع العام في الجزائر تكون في الوقت الذي كانت فيه الدولة و مؤسساتها في فترة التكوين و التأسيس و بالتالي اي تاثير من تيار معين داخل الدولة و اجهزتها ، يؤثر سلبا او ايجابا على تطور القطاع العام و القطاع الخاص. (مغنية، 1980، ص136)

4- خصائص ومميزات القطاع العام:

تختلف اهداف القطاع العام من دول لآخرى، ففي الدول الاشتراكية هدفه هو تلبية الحاجات الاجتماعية اولا دون مراعاة جانب الربح المادي وبالتالي تحقيق عمالة كاملة والاستقلال الاقتصادي والتخلص من التبعية باشكالها، اما في الدول الراس المالية فالقطاع العام رغم ثانويته وعدم انتشاره فهدفه هو ضمان الاستقرار الاقتصادي وسد ثغرات النظام الراسمالي فهو وسيلة لامتناس بعض السلبيات الراسمالية.

- ومن اهم خصائص ومميزات القطاع العام ان وجوده ضروري للسيطرة على الموارد الاقتصادية الوطنية ومن الضروري امتلاك هذه السيطرة في اي دولة تسعى الى القضاء على روابط تبعية وارساء قواعد الاستغلال الاقتصادي مما يعني ان الحاجة الى القطاع العام يعد امر مهم فلا يمكن تحقيق اهداف مثل النمو الاقتصادي وتوزيع الاستثمارات وخلق فرص عمل لتوظيف القوى العاملة كذلك للحد من التبعية للنظام الاقتصادي العالمي دون ان تلعب الدولة دورا كبيرا في الاقتصاد عبر مؤسساتها العامة.

(لمرواد، 2011، ص17)

5- معوقات القطاع العام:

1- معوقات ادارية:

الاجهزة الحكومية تواجه العديد من المعوقات الانتاجية، فالمؤسسة بحاجة الى تنمية ادارية، ويعبر عن ذلك بالجهود التي تبذل لتطوير الجهاز الاداري من خلال وضع الهياكل التنظيمية المناسبة، وتبسيط نظم العمل، وتطوير القوى العاملة وتحسين بيئة العمل، وذلك لتحقيق خطة التنمية الاقتصادية وباقل التكاليف.

2- معوقات تنظيمية:

المعوقات التي تؤثر في القطاع العام من حيث المسائل الادارية تتمثل في ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الادارية باعمال تنفيذية، كذلك ضعف التنسيق بين الوحدات والادارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الاجهزة المختلفة على مستوى الدولة. (مودع، 2020، ص98)

- القطاع العام يواجه تحديات ابرزها رفع انتاجية القطاع العام وتطوير بيئة تنظيمية محفزة ومناسبة ومواجهة المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة المرتبطة بشؤونهم الوظيفية، كذلك اعداد خطة لتطوير المسارات الوظيفية.

6- الفرق بين القطاع العام والقطاع الخاص:

يمكن ايضاح الفرق بين القطاعين العام والخاص:

- فيما يخص القطاع الخاص ارتكاز نشاطه الاقتصادي على تحقيق الربح مقارنة بالقطاع العام الذي يغيب عن نشاطه مفهوم الربح في النشاط لطغيان الهدف الاجتماعي ذو الخلفية السياسية على الهدف الاقتصادي في نشاطاته.

- الكفاءة في ادارة الموارد نظرا لما يتحمله من تكاليف في مقابل الحصول عليها، في حين ان القطاع العام يتميز بالغالب بالتبذير وعدم الرشادة في استخدام الموارد.

- قدرة القطاع الخاص على خلق وتوفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الانتاجية والصرامة في الاداء.

- الادارة الكفا للنشاط الاقتصادي بالنسبة للقطاع الخاص انطلاقا من استهدافه للموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية.

- تميز القطاع الخاص بروح المبادرة ودينامكية الابداع والابتكار والتجديد في النشاط الاقتصادي للقدرة على المنافسة والبقاء في السوق بخلاف القطاع العام.(عزيزو،2015،ص148)

ومنه يمكن استخلاص الفرق بين القطاعين من خلال:

- **القطاع العام:** يشمل كافة المؤسسات والهيئات التي تعود ادارتها وملكيته الى الحكومة، يهدف الى تحقيق عدة اهداف اساسية للمواطنين في حياتهم اليومية.

- **اما القطاع الخاص:** كافة المؤسسات والمنظمات التي تعود ملكيتها الى المواطنين او مؤسسات غير حكومية، يهدف الى تقديم خدمات لفئة محددة وحاجات محددة قد تكون اساسية وقد تكون كماليات.

7_ الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

عرفت الشراكة بين القطاع الخاص والعام: انها اوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف امكانياتهما البشرية والمالية والادارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، على اساس من المشاركة والالتزام بالاهداف وحرية الاختيار والمسؤولية المشتركة والمسائلة من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهدد العدد الاكبر من افراد المجتمع ولها تاثير بعيد المدى على تطلعاتهم حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي افضل. (الراشد، 2006، ص 05)

كما تعرف بانها: تمثل احتكارا وسطا بين احتكار القطاع العام والخاص، يسعى الى تحقيق افضل تكامل بين القطاعين. (فريجات، 2013، ص 29)

وتتمثل الشراكة بين القطاعين في الاتجاهات الحديثة لتطوير القطاع الخاص وتعزيز مكانته في النشاط الاقتصادي، حيث تزايد عدد البلدان التي اختارت التوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص من اجل فتح مجال اخر للتوسع في النشاط للقطاع الخاص الا وهو قطاع البنى التحتية والخدمات المرتبطة به.

كما تشير بعض التجارب ان مشاريع البنية التحتية الاقتصادية كالنقل فهي الاكثر استقطابا للشراكة بين القطاعين العام والخاص مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية كالصحة والتعليم، وذلك للأسباب التالية:

✓ تمتع مشاريع البنية التحتية الاقتصادية بمعدلات ربحية عالية تزيد من جاذبية القطاع الخاص لها.

✓ جاذبية رسوم الاستخدام بشكل اكبر في مشاريع البنية التحتية الاقتصادية.

✓ تمتع مشاريع البنية التحتية بأسواق اكبر مقارنة بمشاريع البنية التحتية الاجتماعية.

بالإضافة لما توفره الشراكة بين القطاعين من اسواق جديدة لتطور نشاط القطاع الخاص، وما يخلفه من اثار ايجابية على معدلات النمو الاقتصادي والحد من الفقر، فانها تسمح بتجنب تاجيل او الغاء تشييد هذه البنى التحتية في حال لم تكن الدولة وهي المكلفة بتشبيدها قادرة على توفير مخصصاتها

المالية، وما يخلفه من اثار سلبية على الاقتصاد والمجتمع نظرا للاهمية القصوى التي تتمتع بها البنية التحتية في تطوير النشاط الاقتصادي.

كذلك الشراكة بين القطاعين من شأنها التخفيف من قيود الانفاق والعجز في الميزانية من جهة، كما يمكنها من جهة اخرى اقتصاد النفقات الموجهة للبنية التحتية وتوجيهها نحو استخدامات اخرى في حاجة للتمويل تتكفل الدولة بادائها وتحمل تمويلها مما يعتبر نقطة ايجابية على الاقتصاد والمجتمع. (بودخدخ، بودخدخ، 2011، ص16)

7-1- مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص:

- تخفيف العبء على الميزانية العمومية.
- تحريك عجلة الاقتصاد عبر تنشيط القطاعات الخدماتية المصاحبة.
- توفير العملة الاجنبية عن طريق الاتفاق مع شركة المشروع.
- دخول القطاع الخاص للاستثمار في قطاعات اقتصادية جديدة كانت في السابق حكرا على القطاع العام.

- نقل التكنولوجيا المتطورة والاستفادة منها.

7-2- مخاطر الشراكة بين القطاع العام والخاص:

هناك بعض المخاطر تظهر على المستوى القانوني والاقتصادي منها:

- غياب القوانين المرافقة للشراكة مما قد يشكل عائقا في وجه شركات المشروع.
- ارتفاع تكلفة اقامة وتشغيل وصيانة المشروع عن تكلفته لو تولت الدولة اقامة وتمويل المشروع مباشرة بنفسها.
- ارتفاع تكلفة تامين المشروع ضد المخاطر.
- التحيز في اختيار الشركاء مما يؤدي الى اضعاف المنافسة بين الشركاء.

(دراجي، 2014، صص 314-315)

بالرغم من تعدد مخاطر عملية الشراكة بين القطاعين الا ان لها مزايا عدة واهمية كبيرة خاصة انها تساهم في تحقيق معدلات نمو عالية وتخفيف الاعباء المالية، كما تعمل على خلق فرص عمل للمواطنين وتحسين مستوى المعيشة وتطوير الانشطة الانتاجية.

خلاصة الفصل:

كنتيجة لما تقدم نلخص الى ان القطاع الخاص والعام جزء من الاقتصاد الوطني بحيث ان كل من القطاعين مطالب بالمساهمة الايجابية وتحسين صورة تقديم الخدمات وتشغيل اليد العاملة وتأسيس صورة ناجحة تشجع المنافسة على كل المستويات لضمان التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية الدائمة التغيير كما ان الشراكة القائمة بينهم ضمن منحى دولي ووطني تساهم بشكل كبير بتلبية المتطلبات اللازمة والاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يمكن من زيادة الكفاءة الانتاجية، وزيادة حجم الاستثمارات الاوروبية المباشرة في الجزائر، لذا يتعين على الجزائر القيام بالاجراءات اللازمة لنجاح هذه الشراكة من خلال توفير المناخ الملائم للقيام بالنشاط الاستثماري وتوفير التمويل الكافي لتحقيق الاستثمارات كل هذا يعتبر بدوره محفز اساسي على تطور اداء كلا القطاعين.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1_ الدراسة الإستطلاعية.
 - 2_ مجالات الدراسة.
 - 3_ منهج الدراسة.
 - 4_ مجتمع الدراسة و عينته الأساسية.
 - 5_ خصائص عينة الدراسة الأساسية.
 - 6_ أدوات الدراسة الأساسية.
 - 7_ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
 - 8- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد التعرف على موضوع الدراسة و تناول جزئياتها نظريا و الإطلاع على الأدبيات و الدراسات السابقة، قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية كخطوة أولى في الجانب التطبيقي، و ذلك للتقرب من عينة الدراسة و من المؤسسات للتعرف على الظروف المحيطة بالعينة و جمع البيانات و المعلومات الكافية وفق أسس علمية و التي سمحت بصياغة مشكلة الدراسة صياغة دقيقة، لذلك تم السعي من خلال هذا الفصل للتطرق إلى مجمل الإجراءات الميدانية.

1_ الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الجولة الأولى التي تكون عامل وعي واقعي لدى الباحث عن العناصر المساعدة و العوائق التي تحيط بالظاهرة التي يريد دراستها، و هي الخطوة التي تسبق الإستقرار نهائيا على خطة الدراسة، و يفضل القيام بها على عينة محدودة من الأفراد.(صولي،2016،ص73)

_ **الهدف من الدراسة الإستطلاعية:** وتهدف الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة إلى :

- التحقق من سلامة الإختبارات المستخدمة.
- التحقق من سلامة العينة و أسلوب إختيارها و تقدير الوقت اللازم والمناسب لتطبيق هذه الإختبارات عليها بما في ذلك من طريقة تطبيق وشروطها، وذلك كله لأن الدراسة الموضوعية تتطلب استخدام أدوات مقننة حتى لا تكون دراسة تحكمها العوامل الذاتية.

وخلصت تهدف الدراسة الإستطلاعية في اي بحث الى اختيار أدوات البحث و معرفة ثباتها وصدقها، و مدى صلاحية هذه الادوات في أداء مهمتها في الظروف التي يجري فيها البحث و التأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية اهداف الدراسة و موضوعها، كما تساعدنا على اختبار الفروض حيث تعطينا النتائج الأولية ومؤشرات لمدى صلاحية الفروض و ماهي التعديلات الواجب إدخالها قبل إستخدام الادوات على عينة الدراسة الاساسية.(بودر،2018،ص199)

بدأ التطبيق بعد التأكد من صدق و ثبات أداة لدراسة، و ذلك بإجراء إختبار أولي لأداة جمع البيانات على عينة تتكون من موظفين اداريين في كلا القطاعين،و ذلك بتاريخ 2021/05/20 في القطاع العام، و 2021/05/23 في القطاع الخاص.

2_ مجالات الدراسة :

2_1_ المجال البشري:

في الدراسة الحالية تمثل المجال البشري في الموظفين الإداريين لمديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام و الذي بلغ عددهم 48 موظف اداري ، و كذا الموظفين الاداريين لشركة مناني عدلان للاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع خاص و الذي بلغ عددهم 33 موظف اداري.

2_2_المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في قطاعين: مديرية الأشغال العمومية ببسكرة كقطاع عام، و شركة الأشغال العمومية مناني عدلان ببسكرة كقطاع خاص.

2_3_المجال الزمني:

تم الشروع في العمل الميداني بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية بتاريخ 2021/05/25 في المؤسسة الاولى، اما المؤسسة الثانية فكان بتاريخ 2021/05/26.

التعريف بالمؤسسة المبحوثة الأولى شركة الأشغال العمومية "مناني عدلان" كقطاع خاص ببسكرة:

هي مؤسسة وطنية خدماتية خاصة ، مختصة في تنمية المنشآت القاعدية وتهيئة المشاريع على المستوى الوطني منها "تركيب وتوصيل شبكات توزيع الغاز الطبيعي والكهرباء ، الأشغال العمومية ، الري.

بالإضافة للمقر الرئيسي المتواجد ببسكرة المدينة ، لها أكثر من مقر خارج الولاية لتسهيل التسيير للأشغال والمشاريع والتنسيق بينها :

- بسكرة (المقر الرئيسي) ، الجزائر العاصمة ، وهران ، بشار، قسنطينة، تبسة، سوق أهراس الطارف، باتنة، سطيف.

كما تملك المؤسسة مكاتب إدارية خارج الوطن في :

- دبي ، الإمارات ، ليبيا

◆ النشأة :

أسس عام 1974 ، من طرف المرحوم مناني بشير والد المالك الحالي للمجمع ، هي شركة متميزة ومن الرواد في مجال تخصصها .

- ساهمت في تطور السوق الوطنية محققة بذلك انجازات ملحوظة .

- منذ تأسيسها قبل 40 عام مرت المجموعة بمراحل إعادة تنظيم والتي من شأنها سهلت في استمرار النمو والتطور للمجمع .
- في 1992 تمت إعادة هيكلة المجمع ليصبح ملكية فردية باسم مناني عدلان ، مالكا الحالي .
- حازت الشركة على عدة مراتب شرف نظرا لمكانتها الهامة في السوق الوطنية وذلك من خلال نشاطاتها في ميدان الري ، الأشغال العمومية والهندسة المدنية (2009/2008).

♦ الوظائف:

بما أنها مؤسسة خدماتية في عدة مجالات تتمثل وظائفها في :

- 1- التسيير الإداري : بحيث تمتلك المؤسسة مكاتب إدارية خاصة بها في عديد من ولايات الوطن وذلك لتسيير ومتابعة نشاطاتها والمشاريع التي تقوم بها ، كما تتكفل إداريا ماليا بالمستخدمين في مؤسستها من أجور ، تقاعد.

2- التسيير التقني : يتمثل في مهام عديدة:

- تركيب وتوصيل شبكات الغاز الطبيعي والكهرباء .
- الإشراف على مشاريع التزويد بمياه الشرب
- الإشراف على مشاريع قنوات الصرف الصحي ، وصب النفايات .
- انشاء خزانات حفظ المياه، ومحطات تصفية وتحلية مياه البحر .
- انشاء الطرقات ، إصلاحها وتثبيتها .

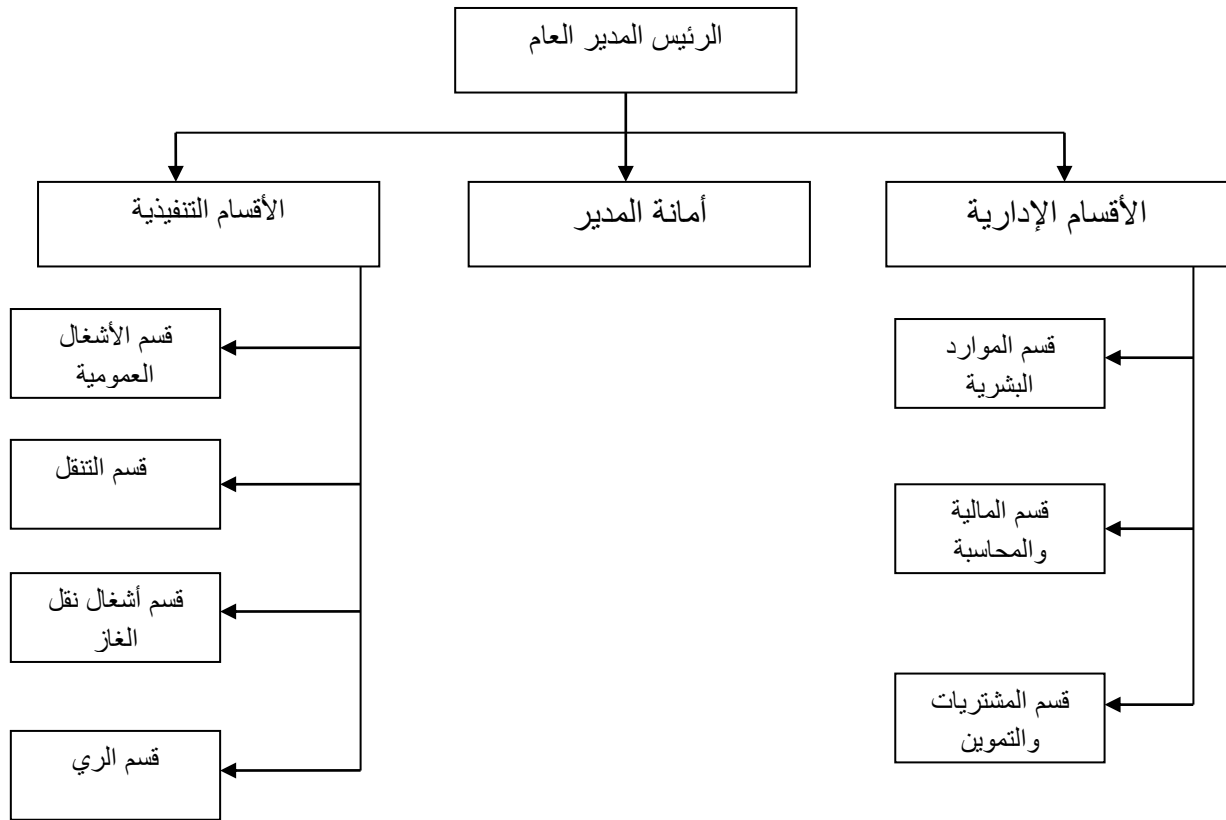
♦ السياسة التجارية للمؤسسة:

تملك المؤسسة سياسة تجارية قوية ، بحيث تتعامل مع مؤسسات مهمة وطنية منها:

- وزارة الطاقة "سونلغاز، سونطراك"
- وزارة الأشغال العمومية "DTP"
- وزارة الدفاع الوطني
- وزارة الزراعة
- وزارة الموارد المائية "DHW . SEAAL . ANB. ONA. ADE"

♦ من مشاريعها الكبرى:

- في الغاز : توصيل أكثر من 2400 كلم من شبكات توزيع الغاز تحقيق انجازات عديدة في مجال التمديد بالطاقة الكهربائية - تقوية الشبكات في مناطق كثيرة .
- في الاتصالات : انشاء البنية التحتية لشبكة الإتصالات للطريق السريع بين الشرق والغرب.
- في البيئة : بناء مركز لردم النفايات (قسنطينة) - القيام بإعادة تهيئة (حديقة لندن) بسكرة
- في الري: امداد عدة بلديات بمياه الشرب - بناء خزانات المياه - إعادة تأهيل وتعديل مناطق عديدة خاصة بالري
- في الأشغال العمومية : انشاء طرق رابطة بين الولايات - القيام بأعمال ترميم وتصليح قنوات الحماية (سيدي بلعباس) - أشغال وانجازات في انشاء طرق وتقاطعات طرق (طريق شرق غرب ، الميناء الجديد للصيد البحري القالة)



شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة الأشغال العمومية مناني عدلان

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على وثائق الشركة.

التعريف بالمؤسسة المبحوثة الثانية مديرية الأشغال العمومية كقطاع عام ببسكرة:

◆ نشأة مديرية الأشغال العمومية كقطاع عام ببسكرة:

يعود تاريخ نشأة مديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة إلى ما قبل الاستقلال حيث كانت تسمى قسم فرعي للجسور و الطرقات التابعة لولاية قسنطينة ثم مرت بعدة مراحل:

- قبل إنشاء الولاية سنة 1974م كانت تسمى مديرية المنشآت القاعدية طبقا لبند (المادة رقم 09 من القرار رقم 074789 بتاريخ 02/07/1974 .

- سنة 1980 أصبحت مديرية المنشآت القاعدية والتجهيز ملحقة بوزارة الأشغال العمومية.

- سنة 1985 - 1986م أصبحت تسمى مديرية المنشآت القاعدية والتجهيز ممثلة في ثلاث

مصالح أساسية:

- مصلحة الإحصاء والسكان.

- مصلحة الطرقات.

- مصلحة النقل.

- 1991 م تم إعادة تسميتها بمديرية الأشغال العمومية التابعة لوزارة التجهيز طبقا للمرسوم

الوزاري المؤرخ في 02/06/1991 و والمدون في الجريدة الرسمية .

" وتلعب مديرية الأشغال العمومية دورا مهما في الخدمة العمومية ، حيث وجهت نشاطاتها نحو تنمية

المنشآت القاعدية عبر إقليم للولاية وتتمثل في :

- تسيير استغلال ومتابعة الطرقات على مستوى ولاية بسكرة .

- اقتراح متابعة و إنجاز المشاريع .

◆ وظائف مديرية الأشغال العمومية:

➤ وظائف المديرية : إن مديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة لها وظيفتين باعتبار مديرية

الأشغال العمومية وهي وظيفة إدارية ووظيفة تقنية :

أ - وظائفها الإدارية:

تتخصر وظائف مديرية الأشغال العمومية في التسيير الإداري العادي في إنجاز المشاريع

ومتابعتها ومراقبتها إداريا وفقا ما ينص عليه القانون الساري المفعول والمتعلقة منه كتسيير الصفقات

العمومية ومتابعتها إداريا، أو أجور الموظفين والعمال ومتابعتهم لوظيفتهم أي السير الوظيفي لكل عامل منها. التعيين إلى حد التقاعد أي المراحل التي يمر عليها كل موظف، سواء يتعلق الأمر بميزانية التسيير أو ميزانية التجهيز.

ب - الوظائف التقنية :

تتمثل الوظائف التقنية بما يلي :

- إنجاز الطرقات الوطنية ومتابعتها ومراقبتها .
- صيانة الطرقات وربطها بالولايات الأخرى .
- إنجاز الطرقات الولائية.
- استغلال الطرقات.
- إنشاء المعابر والمنشات الفنية والمحولات الكبرى التي تفك الخناق والزحمة المرورية على مستعملي الطرق مثل: محول الطريق الوطني رقم 46 طولقة بسكرة.
- جمع وتركيز و تحليل المعطيات التي تضمن تنمية المنشآت القاعدية وتهيئتها وصيانتها والحرص على تنفيذها.
- السهر على تطبيق إشارات الطرق البرية .

♦ دور مديرية الأشغال العمومية:

المديرية الأشغال العمومية دورا هاما يتمثل فيما يلي:

- جمع و تجميع و تحليل المعطيات التي من شأنها أن تطور المنشآت القاعدية و تصلحها وتصونها، وتسهر على تطبيق التدابير المقررة .
- السهر على احترام مقاييس استغلال المنشآت القاعدية و مقاييس دراستها وانجازها وصيانتها.
- تحقيق النظام في الأملاك العمومية الخاصة بالطرق البرية باستثناء الأملاك العمومية و الموائئ في إطار التشريع المعمول به.
- القيام بتطبيق التدابير التي من شأنها تطوير المنشآت القاعدية واستغلالها وصيانتها.
- اقتراح تصنيف الطرق و تغيير تصنيفها .
- تنظيم المساعدة التقنية لفائدة البلديات توفيرها فيما يتعلق بأعمال صيانة الطرق الحضرية وسبل البلدية.

◆ المخطط التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية :

1- مكتب المدير و مهامه: السيد خليل محمد منصور

❖ مهام المدير:

- هو المسؤول المباشر .
- الأمر بالصرف العام لمديرية الأشغال العمومية .
- مراقبة و متابعة الأشغال العامة لكل المصالح و الفروع الإقليمية و دور الصيانة .
- الإمضاء على الوثائق الإدارية و المراسلات الخاصة بالمديرية .
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يعد النظام الداخلي للمديرية ويعرضه على مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يضمن السير الحسن للمديرية

2- أمانة المدير

3- المصالح الإدارية التابعة للأشغال العمومية :

- مصلحة الإدارة والوسائل: وهي تتكون من ثلاثة مكاتب على التوالي :
- مكتب تسيير الموارد البشرية .
- مكتب الأرشيف و المنازعات والصفقات العمومية .
- مكتب الميزانية والمحاسبة و الوسائل .
- 4- المصالح التقنية التابعة للأشغال العمومية .

4-1- مصلحة تنمية منشآت الطرق SDIB: والتي تتكون من:

- مكتب الدراسات منشآت الطرق
- مكتب انجاز منشآت الطرق
- مكتب انجاز المنشآت الفنية
- مكتب رؤساء المشاريع

4-2- مصلحة استغلال و صيانة شبكة الطرق SEER: والتي تتكون من :

- مكتب صيانة منشآت الطرق.

- مكتب استغلال منشآت الطرق و أمن الطرق .

4-3- مصالحة منشآت المطارات SIA:

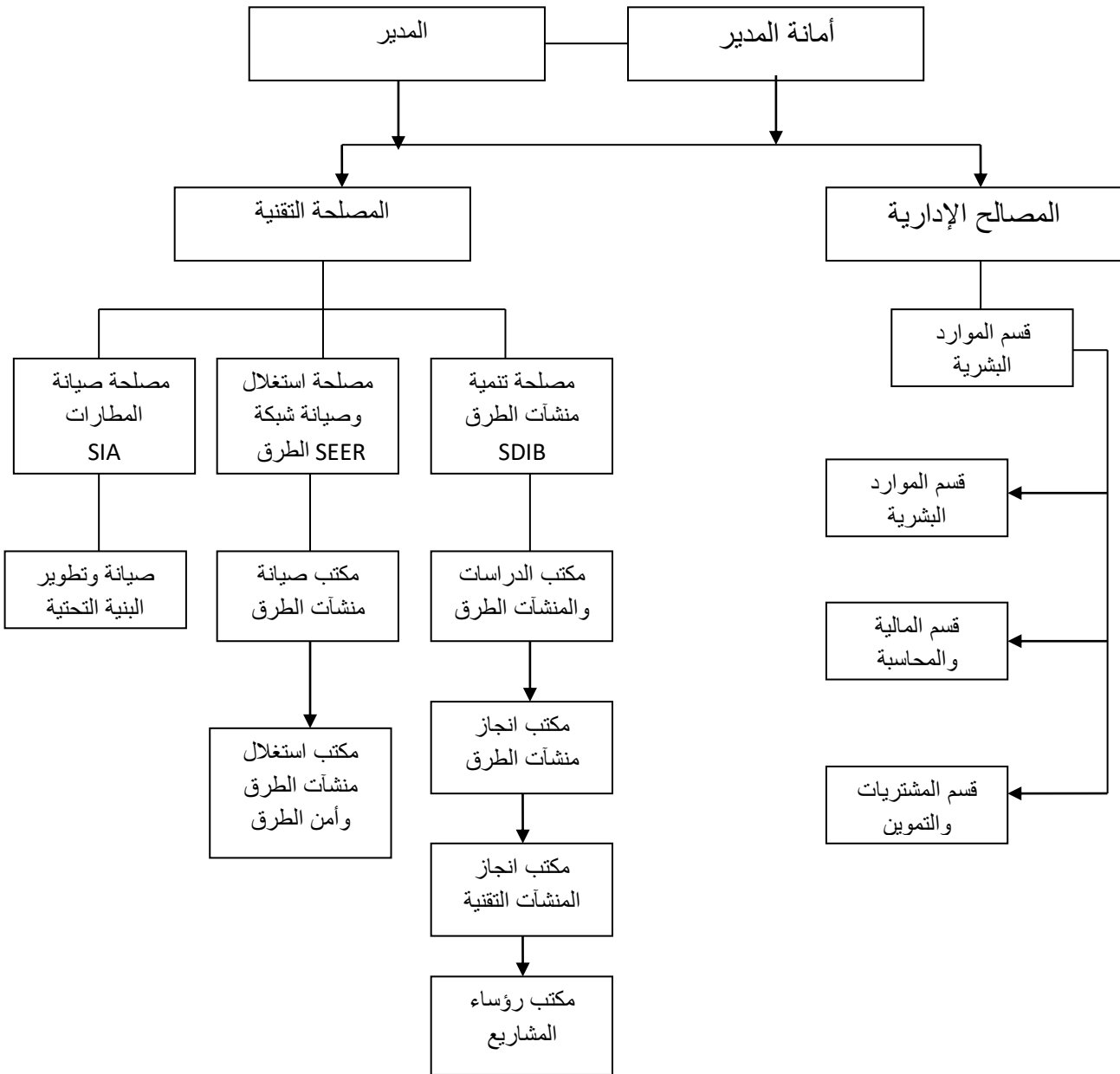
- هذه خدمة جديدة لم تكون موجودة من قبل وهي صيانة مهمة وتطوير البنية التحتية

4-4- تقسيمات الأشغال العمومية وهي :

التقسيمات الفرعية للأشغال العمومية ثلاثة عشر وهي تحت سلطة المدير وتقع هذه التقسيمات الفرعية في الدوائر التالية : 1 بسكرة، 2 سيدي عقبة ، 3 مشونش ، 4 طولقة ، 5 فوغالة ، 6 أورال ، 7 أولاد جلال 8 سيدي خالد. 9 لوطاية ، 10 الجمورة، 11 القنطرة ، 12 زريبة الوادي، 13 حظيرة العتاد.

تقسيم الحظيرة والعتاد : يتكفل هذا القسم بالمهام التالية :

- ✓ تسيير وكراء العتاد الموجه إلى وحدات التدخل عبر الطرق التابعة للقسم الفرعي .
- ✓ الإقليمي للأشغال العمومية المكلفة بإنجاز أشغال الصيانة العادية على مستوى الطريق الوطني والطرق الولائية.
- ✓ صيانة هذا العتاد .
- ✓ شراء قطع الغيار الوقود الزيوت و المطاطيات .
- ✓ مسك جرد العتاد الأشغال العمومية و الأثاث .
- ✓ تصليح الآليات و الشاحنات السيارات .



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الباحثين على وثائق المديرية

3- منهج الدراسة:

أول أساس تنطلق منه أي دراسة علمية، هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، فهو مجموعة الإجراءات و الإنطلاقات المحددة التي يتبناها الباحث للوصول إلى نتيجة.

ويعني أيضا: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"

(مودع، 2020، ص124)

كما أنه يساعد على توضيح كيفية جمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة، و بما أن طبيعة البحث و متغيرات الدراسة و الهدف منها هو ما يحدد المنهج المتبع و نظرا للهدف العام للدراسة الحالية و الذي يتمثل في الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية و كذا المقارنة بين نتائج القطاعين العام والخاص فيما يخص الموظفين الإداريين ، فان أنسب منهج هو المنهج الوصفي المقارن الذي يقف على الفروقات الاحصائية الموجودة لدى الموظفين الإداريين بين القطاع العام و الخاص من خلال مجموعة من المتغيرات التي تم ضبطها.

ويعرف **منتديات الحقوق و العلوم القانونية المنهج المقارن** على انه العملية التي يتم من خلالها ابراز اوجه التشابه و اوجه الاختلاف بين شيئين متماثلين او أكثر وهذا يعني أنه لا يمكن أن تجرى المقارنة بشيئين متناقضين.

كما يعرفه ايضا على انه ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسته للظواهر، حيث يبرز أوجه التشابه و اوجه الإختلاف فيما بين الظاهرتين أو أكثر، و يعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول الى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظواهر المدروسة.

كما أنه إصطلاح عام يشير إلى إجراءات تهدف إلى توضيح أنماط العلاقة المتبادلة بين الظواهر وذلك بواسطة توضيح التشابهات و الإختلافات التي تبينها الظواهر التي تعد من نواح مختلفة قابلة للمقارنة. (علبي، 2006، ص132)

ويركز هذا المنهج على وصف الحقائق المتعلقة بظاهرة ما وصفا دقيقا و واقعيًا، و ذلك عن طريق تجميع الأرقام و تلخيصها حول موضوع معين و استخدام الطرق الرقمية و الرياضية في المعالجة وتحليل البيانات و إعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها و تفسيرها في صورة نتائج و ذلك عبر المراحل التالية:

1. جمع البيانات الإحصائية عن موضوع البحث
2. استعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.V20) لمعالجة البيانات و تفرغ المعلومات الضرورية في الجداول.
3. عرض البيانات .
4. تفسير البيانات عن طريق الأرقام المجمعة من نتائج الدراسة. (مودع،2020،ص125)

مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة من اهم مراحل البحث العلمي، فمن الضروري التعرف على مجتمع الدراسة الاصلي قبل الشروع في انجاز الدراسة لانه على اثر تحديد مجتمع الدراسة يتم تحديد طريقة جمع البيانات.

- يعرف مجتمع البحث بأنه مجموع الأفراد أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (ربحي،غنيم،2009،ص137)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الاداريين للقطاع عام، وكذا جميع الموظفين الاداريين للقطاع خاص وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة، لأن هدف دراستنا قياس فعالية المنظمة الجزائرية حسب آراء موظفيها الاداريين وفقا لمدخل تحقيق الأهداف بين القطاع العام و القطاع الخاص.

وبما ان مجتمع الدراسة يعني جميع الافراد او الاشخاص الذين يكونون موضوع مجتمع الدراسة، فان مجتمع دراستنا هو جميع الموظفين الاداريين بمديرية الاشغال العمومية ببسكرة كقطاع عام، والبالغ عددهم 48 موظف اداري، وجميع الموظفين الاداريين بشركة الاشغال العمومية مناني عدلان ببسكرة كقطاع خاص، والبالغ عددهم 33 موظف اداري.

- قمنا باختيار اسلوب المسح الشامل نظرا لقلة الموظفين الاداريين في كلا القطاعين.

- ويعرف بانه: طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر او مفردات مجتمع الدراسة باساليب مختلفة.(بوجاجة،بوسعيد،2019،ص111)

ومنه قمنا بتوزيع 33 استمارة في القطاع الخاص وتم استرجاع 30 استمارة، في حين بقيت استمارتين بدون اجابة لغياب موظفين اثنين وتم رفض واحدة لانها غير كاملة، اما في القطاع العام تم

توزيع 48 استمارة وتم استرجاع 30 استمارة، في حين تم رفض 9 استمارات غير كاملة، واستمارتين كانت الاجابات تصب في خانة واحدة بينما لم يتم استرجاع 7 استمارات.

5-خصائص عينة الدراسة:

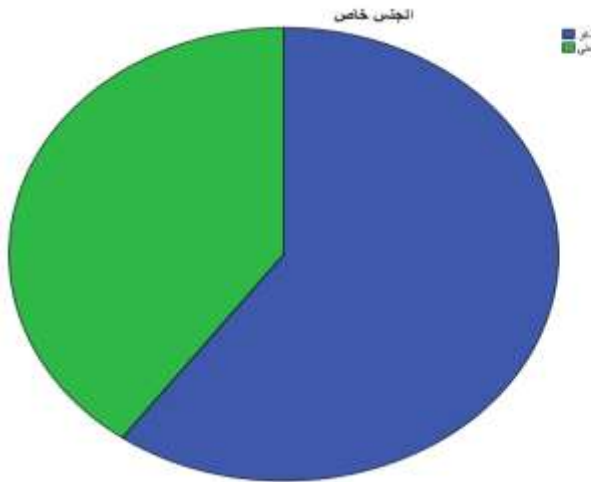
في هذه الدراسة تم الاعتماد على بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، تمثلت في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

أ/_توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس لشركة الاشغال العمومية مناني عدلان في القطاع الخاص بسكرة:

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
60%	18	ذكر
40%	12	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



شكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

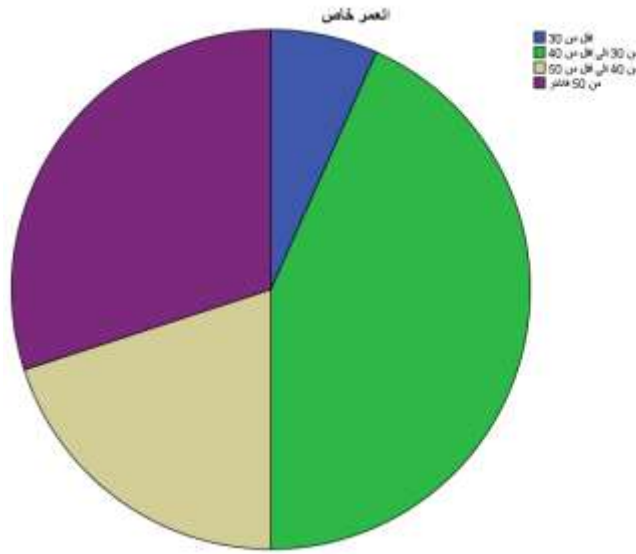
يتضح من الجدول رقم(07) والشكل رقم (05) ان نسبة غالبية افراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بالنسبة للقطاع الخاص والمتمثلة في نسبة بلغت (60%) مقابل (40%) لفئة الاناث.

ب/_توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر لشركة الاشغال العمومية مناني عدلان في القطاع الخاص بسكرة:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	2	6,7%
من 30-اقل من 40 سنة	13	43,3%
من 40-اقل من 50 سنة	6	20,0%
50 سنة فما فوق	9	30,0%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



شكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

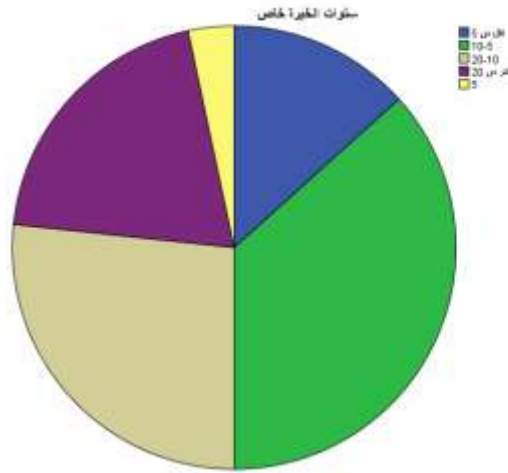
يتضح من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (06) ان غالبية افراد عينة الدراسة بنسبة (43,3%) تتراوح اعمارهم من 30-اقل من 40 سنة، ثم تليها نسبة (30,0%) لمن اعمارهم 50 سنة فما فوق ثم الذين تتراوح اعمارهم من 40-اقل من 50 سنة بنسبة (20,0%) ثم تأتي في مؤخرة الترتيب فئة اقل من 30 سنة بنسبة (6,7%).

ج/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة لشركة الاشغال العمومية مناني عدلان في القطاع الخاص بسكرة:

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	9	30,0%
10-05 سنوات	7	23,3%
20-10 سنة	6	20,0%
20 سنة فاكثر	8	26,7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (07) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

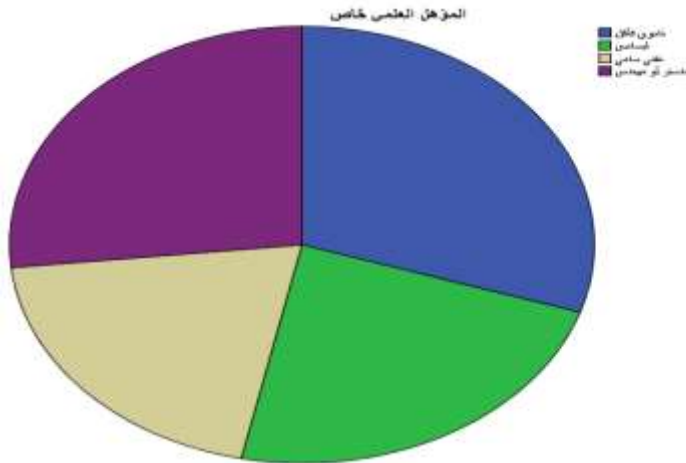
يتضح من خلال الجدول رقم(09) والشكل رقم (07) ان غالبية افراد عينة الدراسة بلغت نسبتهم (30,0%) خبرتهم اقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة (26,7%) لمن خبرتهم 20 سنة فاكثر، ثم الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة (23,3%) اما في مؤخرة الترتيب تأتي فئة الذين خبرتهم تتراوح من 10 الى 20 سنة بنسبة (20,0%).

د/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي لشركة الاشغال العمومية مناني عدلان في القطاع الخاص بسكرة:

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
13.3%	4	ثانوي فأقل
36.7%	11	ليسانس
26.7%	8	تقني سامي
20.0%	6	ماستر أو مهندس
3.3%	1	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

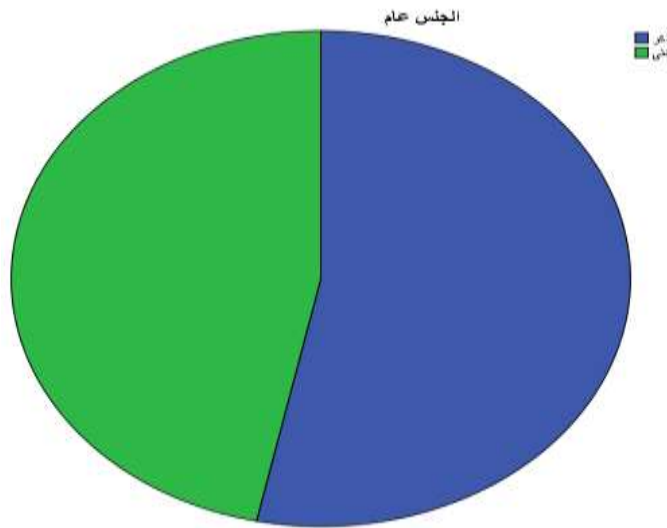
يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) ان غالبية افراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة ليسانس بنسبة (36.7%)، ثم يليها المتحصلون على شهادة تقني سامي بنسبة بلغت (26.7%)، و من ثم المتحصلون على شهادة الماستر او مهندس بنسبة (20.0%)، اما الذين مستواهم لا يتعدى الثانوي فنسبتهم قدرت ب(13.3%)، و في الاخير من يدرسون دراسات عليا فقدرت نسبتهم ب (3.3%).

أ/_توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس لمديرية الاشغال العمومية في القطاع العام بسكرة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
53.3%	16	ذكر
46.7 %	14	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (09) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

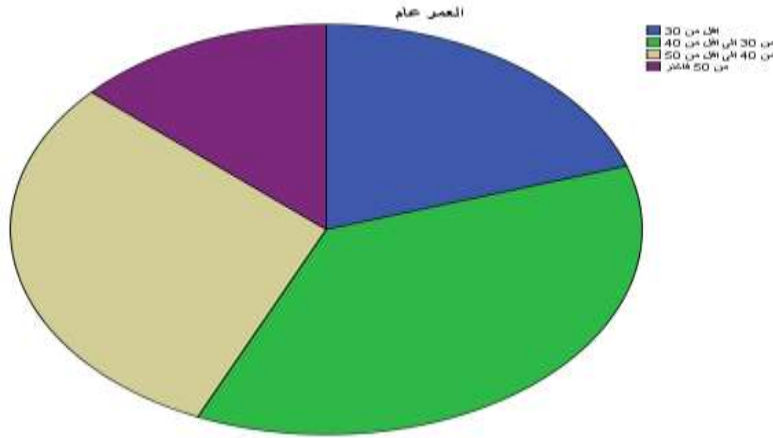
يتضح من الجدول رقم(11) والشكل رقم (09) ان نسبة غالبية افراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بالنسبة للقطاع الخاص والمتمثلة في نسبة بلغت (53.3%) مقابل (46.7 %) لفئة الاناث.

ب/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر لمديرية الاشغال العمومية في القطاع العام بسكرة:

جدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	6	20,0%
من 30-اقل من 40 سنة	11	36,7%
من 40-اقل من 50 سنة	9	30,0%
50 سنة فما فوق	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

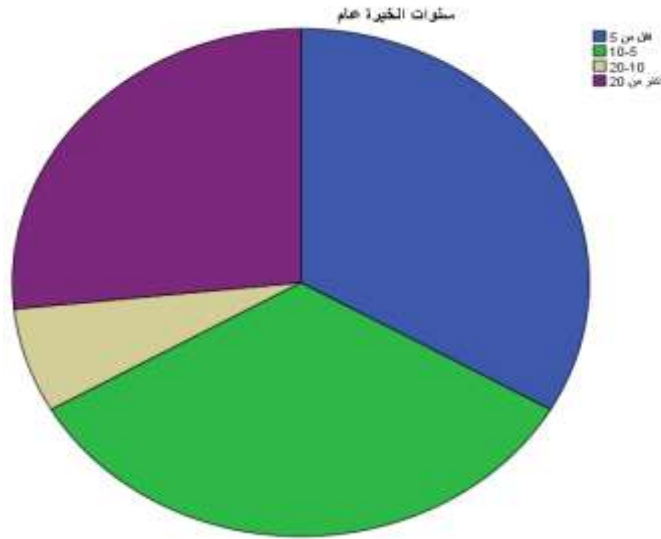
يتضح من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) ان غالبية افراد عينة الدراسة بنسبة (36,7%) تتراوح اعمارهم من 30-اقل من 40 سنة ، ثم تليها نسبة (30,0%) لمن اعمارهم من 40-اقل من 50 سنة، ثم الذين اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة (20,0%)، ثم تاتي في مؤخرة الترتيب فئة 50 سنة فما فوق بنسبة (13,3%).

ج/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة لمديرية الاشغال العمومية في القطاع العام بسكرة:

جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	33,3%
5-10 سنوات	10	33,3%
10-20 سنة	2	6,7%
20 سنة فأكثر	8	26,7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

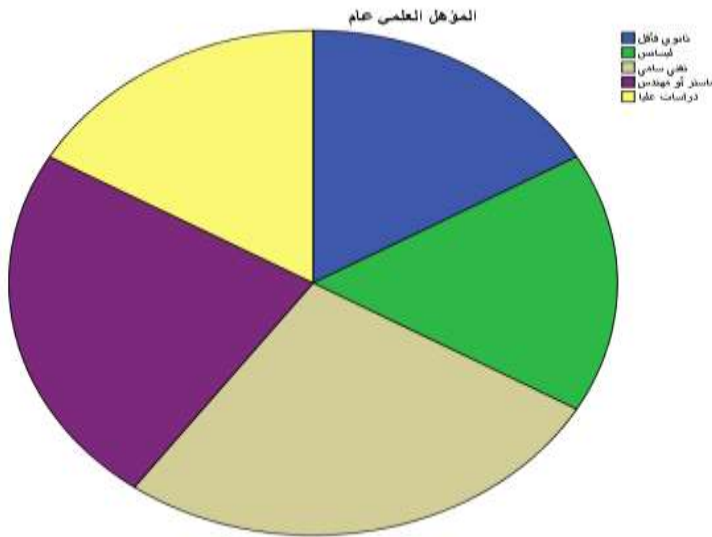
يتضح من خلال الجدول رقم(13) والشكل رقم (11) ان غالبية افراد عينة الدراسة بلغت نسبتهم (33,3 %) وهذا كان في فئتين (الافراد الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات، والافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات)، ثم تليها نسبة (26,7%) لمن خبرتهم 20 سنة فأكثر، اما في مؤخرة الترتيب تأتي فئة الذين خبرتهم تتراوح من 10 الى 20 سنة بنسبة (6,7%) .

د/ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي لمديرية الاشغال العمومية في القطاع العام بسكرة:

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	5	16,7%
ليسانس	5	16,7%
تقني سامي	8	26,7%
ماستر أو مهندس	7	23,3%
دراسات عليا	5	16,7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v 20



الشكل رقم (12) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم(14) والشكل رقم (12) ان غالبية افراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة (26,7%)، ثم يليها المتحصلون على شهادة ماستر او مهندس بنسبة بلغت (23,3%) ، و في الاخير كانت النسب متساوية بالنسبة للفئات التالية (ثانوي فاقل، ليسانس، دراسات عليا) حيث قدرت هذه النسبة بـ : (16,7%).

6- ادوات الدراسة الاساسية:

بعد ما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة نمر الى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف فالادوات متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحدد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع الدراسة والمنهج وكذلك فرضيات الدراسة.

واستنادا على ماسبق وتماشيا مع هذا التوجه تم الاستعانة في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان.

الإستبيان: تعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

(الدويدري، 2000، ص318)

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين، وتعد الاستبانة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات او معتقدات او آراء الافراد.

(عبيدات، ابو نصار، مبيضين، 1999، ص63)

كما تعتبر من أكثر الادوات استخداما وشيوعا في البحوث وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الاداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها احصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواها من اسئلة وهي نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات، ويتم تنفيذها اما عن طريق المقابلة الشخصية او عن طريق وسائل الاتصال الاخرى وتكون بالاجابة على تلك الاسئلة بالمعرفة الخاصة. (ابراهيم، 2005، ص81)

7- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة:

تم استخدام في الدراسة الحالية استبيان لقياس الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الإداريين وفقا لمدخل الأهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص ببسكرة ، وبهدف جمع البيانات الادوات المستخدمة هي:

7-1- استبيان الفعالية التنظيمية :

1- وصف الاستبيان :

تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات، المتمثلة في: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

القسم الثاني: وينقسم إلى 4 ابعاد: الأول يقيس كفاءة المؤسسة وتضمن (08) عبارات، أما البعد الثاني يقيس كفاءة الفرد ويتضمن (07) عبارات، أما البعد الثالث يقيس الانتاجية ويتضمن (04) عبارات، والبعد الرابع يقيس الربحية تضمن (06) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 3) والذي يدعى بسلم ليكرت الثلاثي.

2- صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

2-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين متكونة من (07) استاذ واستاذة في التخصصات التالية علم النفس عمل وتنظيم، علم النفس العيادي، علم اجتماع عمل وتنظيم بجامعة بسكرة لتأكيد صدقها الظاهري وبهدف التحقق من:

- مدى سلامة ووضوح عبارات الاستبيان.

- مدى ملائمة الاستبيان للبيئة الجزائرية ولعينة الدراسة. (مودع، 2020، ص133)

- تم اعطاء مجموعة من الملاحظات التي في اطارها تم تعديل الاداة لتصبح جاهزة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم حذف العبارات التالية (4، 7، 9، 10، 12، 14) وهذا نظرا لعدم حصولها على الموافقة من المحكمين، وتم فصل العبارة (15) لانها مركبة. (انظر ملحق رقم 01)

2-2- حساب صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، حيث يقترح

الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الإستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الإختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(15): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد كفاءة المؤسسة

القطاع الخاص الإحصائيات	القطاع العام الإحصائيات	البعء	الفقرات
**0.637	**0.567	معامل بيرسون	12
0.000	0.001	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
**0.537	**0.339	معامل بيرسون	02
0.002	0.007	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
*0.437	**0.157	معامل بيرسون	03
0.016	0.007	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
*0.394	**0.376	معامل بيرسون	04
0.031	0.009	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
*0.362	**0.435	معامل بيرسون	05
0.049	0.007	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
**0.300	*0.517	معامل بيرسون	06
0.007	0.031	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
**0.479	**0.679	معامل بيرسون	07
0.007	0.009	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
*0.353	**0.543	معامل بيرسون	08
0.050	0.002	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

**مستوى الدلالة 0.01

*مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم(16): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد كفاءة الفرد:

القطاع العام الاحصائيات	القطاع الخاص الاحصائيات	البعد الفقرات
*0.415 0.023 30	**0.496 0.005 30	01 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
**0.564 0.001 30	*0.197 0.012 30	02 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.235 0.011 30	**0.128 0.002 30	03 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.177 0.049 30	*0.292 0.017 30	04 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
**0.257 0.010 30	**0.494 0.006 30	05 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.190 0.015 30	*0.364 0.048 30	06 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.415 0.023 30	*0.437 0.016 30	07 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

** مستوى الدلالة 0.01

* مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا مايؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد كفاءة الفرد.

الجدول رقم(17): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الانتاجية:

القطاع الخاص الاحصائيات	القطاع العام الاحصائيات	البعد الفقرات
**0.598 0.000 30	**0.215 0.004 30	01 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
**0.326 0.009 30	*0.393 0.032 30	02 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.429 0.018 30	**0.255 0.003 30	03 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.416 0.022 30	**0.554 0.001 30	04 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

** مستوى الدلالة 0.01

* مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا مايؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الانتاجية.

الجدول رقم(18): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الربحية:

القطاع الخاص الاحصائيات	القطاع العام الاحصائيات	البعد الفقرات
**0.647 0.000 30	**0.477 0.008 30	01 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.288 0.023 30	*0.173 0.031 30	02 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.276 0.040 30	**0.273 0.001 30	03 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.379 0.039 30	*0.176 0.050 30	04 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
**0.329 0.006 30	*0.279 0.036 30	05 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
*0.427 0.019 30	**0.236 0.009 30	06 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

**مستوى الدلالة 0.01

*مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الربحية.

3- حساب ثبات الاستبيان:

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج ونتائج متقاربة، لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس اداة الدراسة باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ coefficient alpha cronbach، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.60 فاكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(19): نتائج معاملات الثبات

القطاع العام	القطاع الخاص	عدد العبارات	الابعاد	
معامل الثبات "الفا كرونباخ"	معامل الثبات "الفا كرونباخ"			
0.655	0.543	08	كفاءة المؤسسة	الفعالية التنظيمية
0.743	0.646	07	كفاءة الفرد	
0.645	0.652	04	الانتاجية	
0.665	0.725	06	الربحية	
0.748	0.774	25	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (19) يتبين ان معامل ثبات الاتساق الداخلي "الفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.774) لاستبيان القطاع الخاص و (0.748) لاستبيان القطاع العام وهي قيم مرتفعة، وكذلك كانت القيم لابعاد الدراسة، وهو ما يدل على ان الاستمارة ثابتة اي انها تعطي نفس النتائج اذا تم استخدامها او اعادتها مرة اخرى تحت ظروف مماثلة.

4- مقياس الاتجاه نحو فعالية المؤسسة في صورته النهائية:

بعد حذف البنود رقم (4،5،6،10،14،26) ونظرا لعدم قبولها من طرف المحكمين، فان مقياس الاتجاه نحو فعالية المؤسسة تتراوح بين (25) درجة كحد ادنى و (75) درجة كحد اقصى ، وتشير الدرجة المرتفعة على الاستبيان الى مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية.(انظر الملحق رقم02)

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.v20) ✓
مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ✓
معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الإتساق الداخلي للعبارات.

✓ اختبار T Test للعينات المترابطة لاختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية التي يجب إتباعها في أي دراسة، فقد تم التطرق للمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي المقارن كونه الملائم لطبيعة الدراسة، ثم تم عرض مجتمع وعينة الدراسة ومواصفاتها ثم تم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة الأساسية، كما تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

الفصل الخامس: عرض البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة حول الفعالية التنظيمية

1-3- عرض وتحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع الخاص

1-4- عرض وتحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع العام

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

2-1- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

2-2- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الاولى

2-3- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثانية

2-4- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

2-5- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

3- نتائج المقارنة بين القطاع الخاص والعام وتفسيرها

تمهيد:

ان الغرض الاساسي من هذه الدراسة هو معرفة اذا ما كانت هناك اختلافات في مستوى الفعالية التنظيمية وفق اتجاهات الموظفين الاداريين حسب مدخل الاهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص بمدينة بسكرة.

وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية للدراسة وللتوصل لاهداف الدراسة قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (spss v.20).

1- عرض نتائج الدراسة حول الفعالية التنظيمية:

سنقوم بعرض كل من التحليل الإحصائي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت 1-3 الموضح في الجدول رقم (20) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بقياس الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (20): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
بدرجة كبيرة	(1 - 1.66)
بدرجة متوسطة	(1.67 - 2.33)
بدرجة منخفضة	(2.34 - 3)

المصدر: من إعداد الباحثين

1-1- عرض و تحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع الخاص :

وذلك للتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية حيث نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): اتجاهات المبحوثين نحو الفعالية التنظيمية بشركة مناني عدلان للاشغال العمومية

ببسكرة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. كفاءة المؤسسة	2.112	0.180	01	متوسطة
1	تضع مؤسستنا أهدافا مستقبلية قابلة للتحقيق	2.13	0.900	05	متوسطة
2	تعتمد مؤسستنا في بناء أهدافها على إستراتيجياتها	2.13	0.730	02	متوسطة
3	تقدم مؤسستنا كل الإمكانيات من اجل تحقيق الأهداف المسطرة	2.13	0.819	03	متوسطة
4	تقوم مؤسستنا بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها	2.10	0.845	07	متوسطة
5	تعتمد المؤسسة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الأساسية والفرعية	2.10	0.759	06	متوسطة
6	تسمح مؤسستنا بمشاركة الموظفين في وضع الأهداف	2.13	0.860	04	متوسطة
7	تركز المؤسسة على الأنشطة والأعمال التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	2.23	0.817	01	متوسطة
8	تهيئ المؤسسة الموظفين للتعامل مع الوظيفة بكفاءة وفعالية	1.93	0.868	08	متوسطة
	2. كفاءة الفرد	2.100	0.206	02	متوسطة
1	أحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن	2.20	0.761	02	متوسطة
2	تلائمني بيئة العمل في أداء العمل بكفاءة و فعالية	2.00	0.743	06	متوسطة
3	غالبا ما أوجل مهامي إلى أوقات لاحقة	2.13	0.900	03	متوسطة
4	أوظب على عملي دون تغيب	2.07	0.785	04	متوسطة
5	غالبا ما أقدم خدماتي للمؤسسة بالكمية و النوعية المطلوبة	1.97	0.809	07	متوسطة
6	أنفذ مهامي على أحسن وجه	2.03	0.809	05	متوسطة

متوسطة	01	0.750	2.30	أبذل كل طاقتي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	7
متوسطة	04	0.293	2.000	3. الانتاجية	
متوسطة	02	0.819	2.13	تقدم مؤسستنا خدماتها في الأجل المحددة	1
متوسطة	04	0.898	1.77	دائماً ما تقدم المؤسسة خدماتها بالكمية والجودة المطلوبة	2
متوسطة	03	0.805	1.80	تمتاز المؤسسة بقدرتها على تنفيذ الخدمات المطلوبة	3
متوسطة	01	0.794	2.30	تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بإضافة خصائص جديدة لم تكن سابقة .	4
متوسطة	03	0.185	2.044	4. الربحية	
متوسطة	01	0.776	2.13	تلاميضي بيئة العمل في تحقيق القيمة الربحية المطلوبة	1
متوسطة	05	0.765	1.97	تعمل المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات تختلف على الخدمات السابقة	2
متوسطة	02	0.819	2.13	غالبا ما تحقق مؤسستنا القيمة الربحية التي تسعى للوصول إليها	3
متوسطة	03	0.785	2.07	معدل ربح مؤسستنا في تزايد مستمر	4
متوسطة	06	0.809	1.97	تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة	5
متوسطة	04	0.788	2.00	تسعى مؤسستنا لتحقيق الميزة التنافسية .	6
/	/	0.094	2.074	الفعالية التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج **spss.v20**

من خلال الجدول رقم (21) نستخلص ما يلي:

أولاً: كفاءة المؤسسة:

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن بعد "كفاءة المؤسسة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.11) بإنحراف معياري (0.18)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول كفاءة المؤسسة محل الدراسة، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.23) و(1.93)

وهذا ما يفسر ان كفاءة المؤسسة كانت بدرجة متوسطة و هذا حسب آراء موظفيها الاداريين مما يعني ان شركة مناني للاشغال العمومية تحقق اهدافها ولكن ليست كل الاهداف التي وضعتها.
ثانيا: كفاءة الفرد:

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن بعد "كفاءة الفرد" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.10) بإنحراف معياري (0.20)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول كفاءة الفرد محل الدراسة ، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.30) و(1.97)

_ وهذا ما يفسر ان كفاءة الفرد كانت بدرجة متوسطة وهذا حسب آراء موظفيها الاداريين في حد ذاتهم، مما يعني انهم يقدمون خدماتهم للمؤسسة ولكن ليست بالكمية والنوعية المطلوبة.
ثالثا: الربحية:

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن بعد "الربحية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.04) بإنحراف معياري (0.18)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول الربحية محل الدراسة ، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.13) و(1.97)

_ وهذا ما يفسر ان معدل الارباح متوسط رغم جائحة الكورونا التي دمرت الاقتصاد العالمي وهذا يعني ان المؤسسة قدمت خدمات تتماشى مع الوضع الراهن.
رابعا: الانتاجية:

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن بعد "الانتاجية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.00) بإنحراف معياري (0.29)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول الانتاجية محل الدراسة ، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.30) و(1.77)

_ وهذا ما يفسر ان المؤسسة كانت تسعى لتقديم خدماتها بالكمية والجودة المطلوبة وفي وقت قياسي

1-2- عرض و تحليل فقرات الفعالية التنظيمية بالقطاع العام :

وذلك للتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية حيث نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اتجاهات المبحوثين نحو الفعالية التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية ببسكرة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
5. كفاءة المؤسسة					
1	تضع مؤسستنا أهدافا مستقبلية قابلة للتحقيق	2.60	0.621	01	منخفضة
2	تعتمد مؤسستنا في بناء أهدافها على إستراتيجياتها	2.37	0.718	03	منخفضة
3	تقدم مؤسستنا كل الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة	2.17	0.834	06	متوسطة
4	تقوم مؤسستنا بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها	2.33	0.802	05	متوسطة
5	تعتمد المؤسسة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الأساسية والفرعية	2.33	0.758	04	متوسطة
6	تسمح مؤسستنا بمشاركة الموظفين في وضع الأهداف	1.50	0.572	08	كبيرة
7	تركز المؤسسة على الأنشطة والأعمال التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية	2.50	0.731	02	منخفضة
8	تهيئ المؤسسة الموظفين للتعامل مع الوظيفة بكفاءة وفعالية	2.10	0.712	07	متوسطة
6. كفاءة الفرد					
1	أحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن	2.43	0.626	03	منخفضة
2	تلائمني بيئة العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	2.23	0.817	06	متوسطة
3	غالبا ما أوجل مهامني إلى أوقات لاحقة	1.90	0.845	07	متوسطة
4	أواظب على عملي دون تعيب	2.40	0.814	05	منخفضة
5	غالبا ما أقدم خدماتي للمؤسسة بالكمية و النوعية المطلوبة	2.70	0.535	01	منخفضة
6	أنفذ مهامني على أحسن وجه	2.60	0.621	02	منخفضة
7	أبذل كل طاقتي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	2.43	0.626	04	منخفضة
7. الانتاجية					
1	تقدم مؤسستنا خدماتها في الأجل المحددة	2.63	0.615	01	منخفضة
2	دائما ما تقدم المؤسسة خدماتها بالكمية والجودة المطلوبة	2.40	0.814	02	منخفضة
3	تمتاز المؤسسة بقدرتها على تنفيذ الخدمات المطلوبة	2.37	0.718	03	منخفضة

متوسطة	04	0.805	2.20	تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بإضافة خصائص جديدة لم تكن سابقة .	4
متوسطة	04	0.322	2.200	8. الربحية	
متوسطة	03	0.898	2.23	تلاميذي بيئة العمل في تحقيق القيمة الربحية المطلوبة	1
منخفضة	01	0.669	2.37	تعمل المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات تختلف على الخدمات السابقة	2
متوسطة	06	0.890	2.03	غالبا ما تحقق مؤسستنا القيمة الربحية التي تسعى للوصول إليها	3
متوسطة	05	0.828	2.07	معدل ربح مؤسستنا في تزايد مستمر	4
متوسطة	02	0.758	2.33	تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة	5
متوسطة	04	0.834	2.17	تسعى مؤسستنا لتحقيق الميزة التنافسية .	6
/	/	0.153	2.296	الفعالية التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (22) نستخلص ما يلي:

أولاً: الانتاجية:

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن بعد "الانتاجية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.40) بإنحراف معياري (0.31)، أي أن هناك موافقة منخفضة حول الانتاجية محل الدراسة، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.63) و(2.20)

وهذا ما يفسر ان جائحة الكورونا اثرت تأثير سلبي على جودة خدمات مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة وهذا راجع لنقص المواد والموارد البشري الذي تم تسريحه بسبب الجائحة.

ثانياً: كفاءة الفرد:

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن بعد "كفاءة الفرد" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.38) بإنحراف معياري (0.22)، أي أن هناك موافقة منخفضة حول كفاءة الفرد محل الدراسة، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.70) و(1.90)

وهذا ما يفسر ان بعد اصابة العديد من العمال بالكوفيد 19 ووفاة بعضهم وهذا حسب آراء موظفيها فقد سادت الطاقة السلبية مما اثرت على كفاءتهم وادائهم.

ثالثا: كفاءة المؤسسة:

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن بعد "كفاءة المؤسسة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.23) بإنحراف معياري (0.31)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول كفاءة المؤسسة محل الدراسة، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.60) و(1.50)

وهذا ما يفسر ان المؤسسة العامة تعتمد على استراتيجيات معينة من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة، وأنها تبحث عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل ومواجهة الظروف الراهنة.

رابعا: الربحية:

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن بعد "الربحية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.20) بإنحراف معياري (0.32)، أي أن هناك موافقة متوسطة حول الربحية محل الدراسة، كما كان اتجاه غالبية أفراد عينة البحث على العبارات في هذا البعد في الاتجاه المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.37) و(2.03)

وهذا ما يفسر ان المؤسسة حققت معدل ربح متوسط من خلال حفاظها على انجاز المشاريع وتنمية المنشآت القاعدية عبر اقليم الولاية.

2-تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

بعد عرض نتائج الاحصاءات والتعليق عليها ننقل للتحقق من أجل التأكد من صحة الفرضيات ودلالاتها الاحصائية نستخدم اختبار ت للعينات المترابطة (T-test appaired) ونوضح النتائج فيما يلي:

2-1- تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية الرئيسية المنبثقة من التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية على وجود اختلافات في مستوى الفعالية التنظيمية حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام، وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية بولاية بسكرة كقطاع خاص.

الجدول رقم(23): اختبار ت للعينات المترابطة- الاختلاف في مستوى الفعالية التنظيمية بين القطاع العام والخاص.

العينات المترابطة	الفرق بين المتوسطات	قيمة T	الدلالة
الفعالية بين القطاع العام والخاص	0.221	7.217	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

- من خلال الجدول نلاحظ وجود اختلافات موجبة في اجابات المبحوثين بين القطاع العام والخاص عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القطاع العام والخاص في مستوى الفعالية التنظيمية لصالح القطاع العام. وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية العامة للدراسة.

- وهذا راجع لنظام العمل فيه واضح ومحدد، ويمتاز بطبيعته الثابتة إجمالاً، مريح بشكل أكبر، ولا يوجد فيه ضغوطات كبيرة كتلك الموجودة في القطاع الخاص، وبما انه جزء من اقتصاد البلاد حيث الرقابة والصيانة في يد الحكومة، لذلك لم يتاثر بشكل كبير بالظروف الراهنة عكس القطاع الخاص، فهو مملوك ومدار من قبل الأفراد والشركات الخاصة التي تأزمت وتعرضت لخسائر كبيرة.

- وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجدها توافقت مع دراسة السويسي (2004): حول تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، التي توصلت الى ان الفعالية التنظيمية ترتبط بمدى تحقيق الاهداف، وكذلك تتفق مع دراسة خلف (2020): حول اثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، التي بينت ان مستوى الصحة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد ووسط العراق قد جاءت بدرجة متوسطة.

- بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة آلتشورد وزينج (Altschuld and zheng): حول اختبار المداخل المتعددة لقياس الفعالية للمنظمات البحثية، التي توصلت الى ان مدخل القيم المتصارعة هو الانسب لدراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسات البحثية.

2-2- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الاولى:

تنص الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من التساؤل الفرعي الاول للدراسة الحالية على وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقاً لمدخل

الاهداف في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام، وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية بولاية بسكرة كقطاع خاص.

الجدول رقم (24) : اختبار ت للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى كفاءة المؤسسة بين القطاع العام والخاص

العينات المترابطة	الفرق بين المتوسطات	قيمة T	الدلالة
كفاءة المؤسسة عام- كفاءة المؤسسة خاص	0.125	1.858	0.073

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

- من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة (ت) بلغت (1.858) عند قيمة الدلالة (0.073) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى كفاءة المؤسسة بين القطاع العام والخاص، اي نرفض الفرضية ونقبل بالبدل.

- وهذا يدل على ان كلا القطاعين يركزان على الانشطة والاعمال التي تعود عليهم بالنتائج الايجابية، كما يضعان اهداف ويوفران كل الامكانيات من اجل تحقيقها بالاضافة الى تهيئتهم لموظفيهم للتعامل مع الاعمال والمهام بكفاءة وفعالية مما يؤدي الى تحقيق كفاءة القطاع في حد ذاته.

- وفي هذا الصدد اكدت دراسة خلف (2020) : حول اثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية ، ان الكليات الجامعة تهتم بتحقيق اهدافها كونها مؤسسات تعليمية تسعى الى تحقيق الارباح ويظهر ذلك من خلال قيام العاملون في الجامعة بتحقيق الاهداف بكفاءة كما تقوم الجامعة بوضع اهداف قابلة للتحقيق وقابلة للقياس.

- وقد نجدها تتفق مع دراسة مودع (2020) : حول مستوى الطموح المهني وعلاقته بقيم العمل بين القطاع العام والخاص لدى الموظفين الاداريين التي تأكد ان القطاع العام والخاص متبادلان الادوار فقد يبرز احدهما على حساب الآخر وذلك وفقا لطبيعة النظام الاقتصادي المتبع، وان كلا القطاعين لديهم اهداف وآمال واضحة يريدون تحقيقها في المستقبل.

-وتختلف مع دراسة ابو الفيلات (2013) : حول تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية ، التي توصلت الى ان تطبيق محور تحقيق الاهداف في البنك

العربي جاءت بدرجة كبيرة، وهذا دليل على ان البنك العربي على وعي بطبيعة عملياته الداخلية والعوامل التي تحكم ادائه وتحدد علاقته مع بيئته الخارجية كما له القدرة على الاستغلال الامثل للموارد من خلال كفاءة عملياته الانتاجية لتعمل على تحقيق الاهداف التي انشأ من اجلها.

2-3- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من التساؤل الفرعي الثاني للدراسة الحالية على وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى كفاءة الفرد حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام، وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية بولاية بسكرة كقطاع خاص.

الجدول رقم (25) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى كفاءة الفرد بين القطاع العام والخاص

العينات المترابطة	الفرق بين المتوسطات	قيمة T	الدلالة
كفاءة الفرد عام- كفاءة الفرد خاص	0.285	4.882	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

- من خلال الجدول نلاحظ وجود اختلافات موجبة في اجابات المبحوثين بين القطاع العام والخاص عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القطاع العام والخاص في مستوى كفاءة الفرد لصالح القطاع الخاص لصالح القطاع العام.

-وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية.

-وهذا راجع ان القطاع العام يمنح الكثير من التسهيلات لموظفيها ، مما يجعلهم مقتنعين بأن وظيفتهم واجورهم مضمونة ، اما في القطاع الخاص فان الوظيفة غير مضمونة على الإطلاق إذ يعاني العاملين في هذا القطاع من التسريح خصوصا في ظل جائحة كورونا ، بالاضافة الى مدة ساعات العمل اليومي حيث تتراوح بين ست إلى سبع ساعات في اليوم الواحد في القطاع العام، فهي أقل من ساعات

العمل في القطاع الخاص بشكل عام، كما ان عدد أيام الإجازات الرسمية اكثر من القطاع الخاص، وهذا ما يساعد العامل في القطاع العام على اداء مهامه بكفاءة وفعالية.

-بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بن نوار (2005) حول: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية بالمؤسسة الوطنية لانتاج العتاد الفلاحي ، في ان اغلب العمال يفضلون البقاء في المؤسسة ليس بسبب الامتيازات الممنوحة لهم او بسبب الظروف المريحة التي يعملون فيها انما بسبب عدم ايجاد عمل افضل في مؤسسة اخرى، كما ان المؤسسة تعتمد على مؤشرات لتحقيق اهدافها بفعالية حسب راي الموظفين الى ان الملاحظ في هذه المؤشرات هو الغياب الكلي لمؤشر يطالب بتحسين ظروف العمل وتحسين الاجور .

2-4- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من التساؤل الفرعي الثالث للدراسة الحالية على وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى انتاجية المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام، وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية بولاية بسكرة كقطاع خاص.

الجدول رقم (26) : اختبارات للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى انتاجية المؤسسة بين القطاع العام والخاص

الدلالة	قيمة T	الفرق بين المتوسطات	العينات المترابطة
0.000	4.738	0.400	الانتاجية عام- الانتاجية خاص

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

- من خلال الجدول نلاحظ وجود اختلافات موجبة في اجابات المبحوثين بين القطاع العام والخاص عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القطاع العام والخاص في مستوى انتاجية المؤسسة لصالح القطاع العام. وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- يعود ذلك لمواظبته بتقديم خدماته بجودة وكمية متوسطة رغم الظروف الحالية وذلك لان له ميزانية مخصصة من الحكومة بالاضافة الى الإيرادات العامة مثل الضرائب ، الرسوم ، العقوبات عكس القطاع الخاص الذي لا يملك ميزانية خاصة من الحكومة وانما يستمد قوته من إصدار الأسهم والسندات أو عن طريق القروض التي لم تعد متوفرة بسبب الازمة الاقتصادية التي سببتها الجائحة لذلك تراجعت كمية وجودة خدماته.

- بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عجي (2016) حول: دور ادارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية بوكالات البنك الوطني الجزائري، التي كانت في الاتجاه المرتفع فيما يخص بعد الانتاجية.

2-5- تحليل ومناقشة اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من التساؤل الفرعي الرابع للدراسة الحالية على وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى ربحية المؤسسة حسب آراء الموظفين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام، وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية بولاية بسكرة كقطاع خاص.

الجدول رقم (27) : اختبار ت للعينات المترابطة - الإختلاف في مستوى ربحية المؤسسة بين القطاع العام والخاص

العينات المترابطة	الفرق بين المتوسطات	قيمة T	الدلالة
الربحية عام- الربحية خاص	0.155	2.219	0.034

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

- من خلال الجدول نلاحظ وجود اختلافات موجبة في اجابات المبحوثين بين القطاع العام والخاص عند مستوى الدلالة (0.034) وهذا يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القطاع العام والخاص في مستوى ربحية المؤسسة لصالح القطاع العام. وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- من دون شك ان القطاع الخاص تأزم بسبب جائحة الكورونا والازمة الاقتصادية فانخفض مستوى عائدته، وهذا ما تسبب تسريحه للعديد من العمال لانه لم يعد قادرا على دفع مستحقاتهم، كما اضطرت بعض المؤسسات الخاصة الى توقيف نشاطها حاليا والعودة بعد القضاء على الوباء مثل مؤسسات نقل المسافرين ووكالات السياحة والاسفار، على غرار القطاع العام الذي كانت ارباحه مستقرة الذي حافظ على مستوى ارباحه و موظفيه.

- بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مازري (2018) : حول اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية في البنوك الجزائرية ، من حيث ان البنوك كقطاع خاص تتمتع بمستوى متوسط ففي البنوك منافسة كبيرة جدا بين مختلف المديريات وحتى الوكالات التابعة لها، اذ كل بنك يسعى الى تقديم خدمات وبتكلفة معقولة لزيائنه وخاصة الزبائن ذات وزن بهدف الحصول على اكبر قدر ممكن من الزبائن، وبالتالي الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين خاصة وان قطاع البنوك ومنذ مدة عرف ظهور بنوك خاصة تهدف الى تقديم خدمات ذات جودة وباسعار معقولة.

3- نتائج المقارنة بين القطاع الخاص والعام وتفسيرها:

الجدول رقم (28): يوضح نتائج المقارنة بين القطاع العام والخاص .

المحاور	نوع القطاع	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات
الفعالية التنظيمية	قطاع عام	30	2.296	0.153	0.221
	قطاع خاص	30	2.074	0.094	
كفاءة المؤسسة	قطاع عام	30	2.237	0.313	0.125
	قطاع خاص	30	2.112	0.180	
كفاءة الفرد	قطاع عام	30	2.385	0.225	0.285
	قطاع خاص	30	2.100	0.206	
الانتاجية	قطاع عام	30	2.400	0.318	0.400
	قطاع خاص	30	2.000	0.293	

0.155	0.322	2.200	30	قطاع عام	الربحية
	0.185	2.044	30	قطاع خاص	

3-1- فيما يخص الفعالية التنظيمية:

نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لاستبيان الفعالية التنظيمية ككل، في القطاع العام اكبر نوعا ما من القطاع الخاص حيث قدر ب (2.296) وانحراف معياري بلغ (0.153) مقابل القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر ب (2.074) وانحراف معياري بلغ (0.094) ، من خلاله يتضح ان الفرق بين المتوسطات قد قدر ب (0.221) .

وعليه يمكن القول ان مستوى فعالية القطاع العام اكبر من القطاع الخاص حسب آراء موظفيها الاداريين.

3-2- فيما يخص كفاءة المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لبعدها كفاءة المؤسسة ان القطاع العام اكبر نوعا ما من القطاع الخاص حيث قدر ب (2.237) وانحراف معياري بلغ (0.313) مقابل القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر ب (2.112) وانحراف معياري بلغ (0.180)، من خلاله يتضح ان الفرق بين المتوسطات قد قدر ب (0.125) .

مما يمكن القول ان مستوى كفاءة القطاع العام اكبر من القطاع الخاص وهذا حسب آراء موظفيها الاداريين.

3-3- فيما يخص كفاءة الفرد:

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لبعدها كفاءة الفرد ان القطاع العام اكبر نوعا ما من القطاع الخاص حيث قدر ب (2.385) وانحراف معياري بلغ (2.225) مقابل القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر ب (2.100) وانحراف معياري بلغ (0.206) ، من خلاله يتضح ان الفرق بين المتوسطات قد قدر ب (0.285) .

وعليه يمكن القول ان مستوى كفاءة القطاع العام اكثر من القطاع الخاص وهذا حسب آراء موظفيها الاداريين.

3-4- فيما يخص الانتاجية:

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لبعء الانتاجية ان القطاع العام اكبر نوعا ما من القطاع الخاص حيث قدر ب (2.400) وانحراف معياري بلغ (0.318) مقابل القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر ب (2.000) وانحراف معياري بلغ (0.293) ، من خلاله يتضح ان الفرق بين المتوسطات قد قدر ب (0.400) .

وعليه يمكن القول ان مستوى كفاءة القطاع العام اكثر من القطاع الخاص وهذا حسب آراء موظفيها الاداريين.

3-5- فيما يخص الربحية:

نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة لبعء الربحية ان القطاع العام اكبر نوعا ما من القطاع الخاص حيث قدر ب (2.200) وانحراف معياري بلغ (0.322) مقابل القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر ب (2.044) وانحراف معياري بلغ (0.185) ، من خلاله يتضح ان الفرق بين المتوسطات قد قدر ب (0.155) .

وعليه يمكن القول ان مستوى كفاءة القطاع العام اكثر من القطاع الخاص وهذا حسب آراء موظفيها الاداريين.

تفسير ذلك من خلال ما يلي:

يمكن القول ان القطاع العام يوفر ظروف مواتية وعمالة كافية وله القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، عكس القطاع الخاص الذي واجه خسائر فادحة سواء في الموارد البشرية او المادية بسبب جائحة الكورونا.

- اما على الصعيد المالي فان القطاع العام يعتمد في تمويله وموارده المادية على الضرائب التي تُفرض على البضائع، والسَّلْع، إضافة إلى الإيرادات التي يتم تحصيلها من الأنشطة الاقتصادية المختلفة، كما أنّ القطاع العام يُؤثّر في مختلف أعمال الاقتصاد، وذلك من خلال إصداره للقرارات الاستثمارية، وسيطرته على مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، عكس القطاع الخاص فيعتمد في تمويله على

إصدار الأسهم والسندات أو عن طريق القرض وهذا كان بمثابة حاجز امام تحقيقه لاهدافه بسبب الركود الاقتصادي.

- كما يهتم القطاع العام بالعنصر البشري الذي يُعدُّ أساس تنفيذ برامج التطوير والإصلاح في مختلف المجالات ، إذ أنّ غياب الموارد البشرية المؤهّلة وذات الكفاءة والقدرة على أداء الوظائف والمهامّ بفاعليّة، سيؤثر بشكل كبير على قدرة القطاع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية .

كما ان القطاع العام يحرص على تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية مما يحقق الرضا للموظفين والمواطنين ، عكس القطاع الخاص الذي تدهورت خدماته بسبب الظروف الراهنة.

- نتائج المقارنة:

بينت النتائج المتوصل اليها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والفرق بين المتوسطات ، فيما يخص مستوى الفعالية التنظيمية يمكن القول ان نسبة آراء الموظفين الاداريين في القطاع العام أكثر مما عليه في القطاع الخاص وهذا ما اثبتته الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مديرية الاشغال العمومية لولاية بسكرة كقطاع عام وشركة مناني عدلان للاشغال العمومية كقطاع خاص.

- و بالرغم من ان كلا المؤسستين تقدمان نفس الخدمات و تقومان بنفس النشاط ، وتواجهان نفس الظروف إلا ان مستوى فعالية القطاع العام اعلى من القطاع الخاص حسب آراء موظفيهم الاداريين وهذا راجع لعدة عوامل منها ان القطاع العام يتميز بالتحديد الواضح للاهداف والبرامج واساليب العمل من خلال وضع اهداف معينة والسعي لتحقيقها ، كما يركز على التطوير المستمر لمستوى الخدمات وتبسيط الإجراءات للوصول إلى مستوى عالٍ من الخدمة، سواء كانت الخدمة للمواطن، أو لجهة حكوميّة، أو للقطاع الخاص، بالإضافة إلى كونه يعمل على تبسيط وإعادة هيكلة إجراءات الخدمات ؛ حتى تصبح أكثر شفافيّة، وفعاليّة، وقادرة على تحقيق كافة الأهداف المرجوة .

- كما يتسم القطاع العام بتطبيق مبدأ العدل، والنزاهة، والشفافيّة، في استخدام موارد الدولة، وإدارة المال العام، وعدم استغلال هذه الموارد لأغراض خاصّة .

- تتم عملية التوظيف في هذا القطاع على اساس الخبرة، المهارة ، التأهيل ، الكفاءة عكس القطاع الخاص الذي تسيطر عليه المحسوبية والمصالح .

وعليه يمكن القول ان اداء القطاع العام في تحسن مستمر من كل الجوانب مما جعله في عملية تنافسية مع القطاع الخاص.

خاتمة

ان المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن ان تعمم على بقية المنظمات او تشتق منها نظرية عامة للفعالية لان الامر هنا يتوقف على خصوصيات كل قطاع مهما كان عام ام خاص واهدافه و طبيعة نشاطه و تركيبة موارده البشرية.

باعتبار ان القطاع العام يمثل الركيزة الاساسية في تنمية عجلة الاقتصاد خصوصا في ظل الظروف الراهنة على غرار القطاع الخاص الذي تأزم و اضمحل و تزعزعت مكانته الاقتصادية و التنظيمية التي تعتبر اساس نجاحه وهذا راجع للسبب الاساسي و الاول و الذي عانت منه جميع المنظمات جائحة الكورونا.

فمن خلال دراستنا سعينا الى الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية وعن الاختلافات الموجودة بين القطاع العام و الخاص بولاية بسكرة حسب آراء موظفي القطاعين الاداريين وفقا لمدخل الاهداف و منه تشكل الفعالية احدى المحاور الهامة في مجال التنظيم و الادارة، لغرض التعرف على مدى كفاءة المنظمة و تجاوبها مع التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي و الخارجي ، كما يمكن النظر للفعالية على انها هدف تسعى كل المنظمات الى تحقيقه و الوصول اليه.

اقتراحات الدراسة:

من خلال ما ورد في هذه الدراسة من نتائج المقارنة بين القطاع العام والخاص نقترح جملة من الاقتراحات العلمية والمتمثلة في:

- القيام بدراسات مقارنة حول الفعالية التنظيمية لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع .
- ايجاد مقاييس واختبارات تقيس مستوى الفعالية التنظيمية في كلا القطاعين العام والخاص.
- التركيز على المورد البشري أكثر وفسح المجال امامه للابداع مع تثمين كفاءته ومهاراته ومواهبه.
- اجراء المزيد من الدراسات البحثية حول الفعالية التنظيمية نظرا لاهمية هذا الموضوع في المنظمة الجزائرية بصفة عامة.
- محاولة ايجاد طرق تساعد القطاع الخاص على التأقلم مع شتى الظروف لما شهده من تضرر وخسائر في ظل جائحة كورونا.
- ايجاد استراتيجيات تساعد المؤسسات على زيادة من مستوى فعاليتها وتحقيق اهدافها.
- ولكون موضوع الفعالية في العمل اصبح موضوعا مؤثرا في حياة المنظمات، فلا بد ان تتوجه الدراسات في المستقبل الى التعمق في دراسة هذا الموضوع ومدى مساهمته في تحسين مستوى الكفاءة والانتاجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

ابراهيم ، المختار محمد. (2005). *مراحل البحث الإجتماعي و خطواته الإجرائية (ط1)*. القاهرة: دار الفكر العربي.

أبو قحف ، عبد السلام .(1993). *اقتصاديات الأعمال* . الاسكندرية : المكتب العربي الحديث.

بوفلجة ، غياث.(2003). *فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير (ط1)*. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

تاويريت نور الدين .(2009). *الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية*. الأردن: عالم الكتب الحديث.

التهامي ، ابراهيم .(1999). *الدراسات السابقة في البحث العلمي*. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.

الدويدري ، رجاء وحيد. (2000). *البحث العلمي أساسيته النظرية وممارساته العلمية*. سوريا: دار الفكر .

الراشد ، عادل محمد . (2006). *إدارة الشركة بين القطاعين العام والخاص* . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ربحي، مصطفى عليان، غنيم ، عثمان محمد. (2009). *مناهج وأساليب البح العلمي النظرية والتطبيق*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سالم ، مؤيد سعيد .(2005). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم (ط2)*. عمان: دار وائل للنشر .

شريف، علي .(2003). *الإدارة المعاصرة* . الإسكندرية. مصر : الدار الجامعية .

الشماع . خليل محمد حسن، حمود، خيضر كاظم. (2000). *نظرية المنظمة (ط1)*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الوهاب أحمد جاد. (1996). *السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال*. الاسكندرية مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

عبيدات محمد ، أبو نصار ، محمد ، مبيضين، عقيلة. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات (ط2)*. الأردن : دار وائل للطباعة والنشر.

عرفة ، أحمد شلبي، سمية. (2002). *فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

علي، عاطف. (2006). *المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية (ط1)*. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

عواد ، فتحي أحمد ذياب. (2013). *السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة (ط1)*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد قاسم. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم (ط3)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مغنية، الأزرق. (1980). *نشوء الطبقات في الجزائر دراسة في الاستعمار والتغيير الإجتماعي السياسي*. بيروت : مؤسسة الأبحاث العربية .

الأطروحات الجامعية:

أبو النحيلات، أنس سهيل عرفات . (2013). *نحو تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية الضفة الغربية*. رسالة ماجستير منشورة . كلية علم الاجتماع جامعة القدس.

بعاج ، الهاشمي . (2010). *دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط*. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

بن علي ، عبد الوهاب. (2015). *مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم*. دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج . رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2.

بن منصور ، رفيقة . (2014) . الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف . رسالة ماجستير منشورة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر بباتنة.

بن نوار صالح . (2005) . الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة . رسالة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة.

بنات، ماهر صالح . (2002) . الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة . دراسة حالة . رسالة ماجستير منشورة . كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة .

بوجاجة ، نسرين ، بوسعيد . أسماء . (2019) . دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل . رسالة ماست منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل .

بودر ، عقيلة . (2018) . عدم الرضا على توجيه مستشار التوجيه وعلاقته بالسلوك العدواني لتلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبي رياضيات وتقني رياضي . رسالة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

تاويريت ، نورالدين . (2006) . قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي . أطروحة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمود منتوري قسنطينة.

تيغزة، حنان . (2013) . علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر دراسة ميدانية بملبنة الأوراس بباتنة، رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة منتوري قسنطينة.

خرخاش ، سعاد . (2015) . دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة و فعالية المؤسسة . رسالة ماستر أكاديمي منشورة . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

خرموش، مراد رمزي. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف. رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

خريش، زهير. (2018). المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية . دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية tps بسكيكدة . أطروحة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

خلف، حسين عبد الله. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وأواسط العراق. رسالة ماجستير منشور. كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط .

دريدي، فاطمة. (2014). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة . رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

رحماني ، اسحاق. (2017). المقالة في القطاع الخاص وعلاقتها بتنمية مجتمع العمل دراسة ميدانية للمقاولات الخاصة بولاية البويرة ، أطروحة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة باتنة 01.

شاكبي ، دلال . (2019). التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية الإدارية لدى مديري المتوسطات دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية أولاد عدي القبالة . رسالة ماستر منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

صولي ،محمد نبيل. (2016). جماعة الرفاق وعلاقتها بالتفوق للتلاميذ . رسالة ماستر منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

عجي، سمية. (2016). دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي. رسالة ماستر أكاديمي منشورة. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي الجزائر.

عزاز، إبراهيم. قرين، بلال. (2015). *الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG* . رسالة منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي امحمد أولحاج البويرة.

عزیزو، عبد الرحمان . (2015). *الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص . دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئرخادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة*. رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

عميور، نسرین. (2008) *دور صناعة القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية*. رسالة ماجستير منشورة. كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة .

لكحل ، الأمين. (2014). *الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر دراسة حالة شركة المياه والتطهير لوهران*. رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان.

لمرواد، صباح. (2011). *دور القطاع الخاص في إنشاء المدن الجديدة دراسة ميدانية في المدينة الجديدة علي المنجلي*. رسالة ماجستير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.

مازري ، منيرة. (2018). *أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية*. أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

مرابطي ، وفاء. (2016). *الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودورها في التنمية المحلية في الجزائر عقد امتياز حالة بلدية حاسي بن عبد الله* . رسالة ماستر منشورة . كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

مودع، هاجر . (2020). *مستوى الطموح المهني وعلاقته بقييم العمل دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص لدى الموظفين الإداريين*. رسالة دكتوراه منشورة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

مولاي عمار، سمية.(2018). الإتصال وتأثيره على فعالية التنظيم. دراسة ميدانية ميدانية إقتصادية الإتصالات
الجزائر. رسالة ماستر منشورة . كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية ،
جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر.

المجالات والمنشورات العلمية:

بغداد ، كربالي. (2005). نظرة عامة على التحولات الإقتصادية في الجزائر . *مجلة العلوم الإنسانية* ،
05 (08). 71-53.

بودخدخ ، كريم، بودخدخ، مسعود. (2011). دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري
والتحضير لمرحلة ما بعد البترول . *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 01(01)، 18-01.

حمي، عبد الستار ، عمروني، حورية ترزولت.(2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها
الأساسية في المنظمات . *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية* ، 12 (01)،
562-547.

خليل، خميس.(2011). مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر . *مجلة
الباحث* ، 09 (09)، 212-203.

دراجي، السعيد. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالية لتمويل التنمية
المحلية، 41(ب)، 322-309.

سعال ، سمية .(2018).الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة . *مجلة الباحث في العلوم
الإنسانية والإجتماعية* ، 08 (35)، 90 -81.

سنوسي، علي. (2009).تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على
المستشفيات العمومية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* ، 05 (07)، 304-289.

سويسي، عبد الوهاب. (2004). تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية. *مجلة علوم الإقتصاد والتسيير
والتجارة* ، 12 (02)، 79-61.

سيفون ، فريال. (2015). الفعالية التنظيمية. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات* ، 4 (02).
70-42.

عون الله ، صلاح الدين. (1997). مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية . *مجلة الإدارة العلمية*،
11(54)، 132-157.

عيواج ، مختار، أحميدة ، مليكة .(2017). الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين
المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة . *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 1(02)، 269-
294

فريحات، أيمن محمد. (2013). معوقات تطبيق الشراكة بين القطاع العام والخاص من وجهة نظر
أصحاب القطاع الخاص . *مجلة الاقتصاد والتنمية* ، 01 (01)، 28-42.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرتبة	الإسم
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	قبقوب عيسى
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	جوادي يوسف
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	رحيم يوسف
أستاذ علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر بسكرة.	حليلو نبيل
أستاذ علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	مرابطي عادل
أستاذة علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	مزردى حنان
أستاذة علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة.	قشي الهام

الملحق رقم(02): اداة الدراسة المعتمدة في صورتها الاولى.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

استمارة تحكيم الاستبيان (في صورتها الاولى)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

سيدي سيدتي بصدق التحضير لبحثنا العلمي، لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية والموسومة ب اتجاهات الموظفين الإداريين نحو فعالية المنظمة دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص بمدينة بسكرة .

يرجى التكرم بملء الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة و عدم تركها فارغة.

أحيطكم علما أن كل الإجابات ستحاط بالسرية التامة ، لذا عليكم بتعبئة الفراغات بإشارة (x) وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم مسبقا مع فائق عبارات التقدير و الاحترام.

إشراف:

إعداد:

_أ.د. تاويريت نور الدين.

_خان إكرام.

_صولي منال.

السنة الجامعية: 2021/2020

قائمة الملاحق

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس :

ذكر ، أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة

من 30- أقل من 40 سنة

من 40-أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

3- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

10- 20 سنة

20 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل

ليسانس

تقني سامي

ماجستير أو مهندس

دراسات عليا

قائمة الملاحق

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءتها لتحديد درجة موافقتك على ما يلي:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	البعد الأول: كفاءة المؤسسة			
1	تضع مؤسستنا أهدافا مستقبلية قابلة للتحقيق			
2	تعتمد مؤسستنا في بناء أهدافها على إستراتيجياتها			
3	تقدم مؤسستنا كل الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة			
4	يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما داخل المؤسسة			
5	تقوم مؤسستنا بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها			
6	تعتمد المؤسسة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الأساسية والفرعية			
7	تسعى المؤسسة لتحقيق كفاءتها من خلال تحقيق الاهداف			
8	تسمح مؤسستنا بمشاركة الموظفين في وضع الأهداف			
9	تضع المؤسسة اهدافا قابلة للقياس			
10	تركز المؤسسة على الأنشطة والأعمال التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية			
11	تهيئ المؤسسة الموظفين للتعامل مع الوظيفة بكفاءة وفعالية			
	البعد الثاني : كفاءة الفرد			
12	غالبا ما احقق اهدافي			
13	أحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن			
14	جميع الاهداف التي تتبناها المؤسسة تحظى بقبولك			
15	يلانمني مناخ العمل في تحقيق الاهداف المطلوبة و اداء العمل بكفاءة و فعالية			

قائمة الملاحق

			عموما ما تسمح لي المؤسسة بتحقيق اهدافي	16
			غالبا ما أُؤجل مهماتي إلى أوقات لاحقة	17
			أوظب على عملي دون تغيب	18
			غالبا ما أقدم خدماتي للمؤسسة بالكمية و النوعية المطلوبة	19
			أنفذ مهماتي على أحسن وجه	20
			البعد الثالث: الإنتاجية	
			تقدم مؤسستنا خدماتها في الأجل المحددة	21
			دائما ما تقدم المؤسسة خدماتها بالكمية والجودة المطلوبة	22
			تمتاز المؤسسة بقدرتها على تنفيذ الخدمات المطلوبة	23
			تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بإضافة خصائص جديدة لم تكن سابقة.	24
			البعد الرابع: الربحية	
			تلاميضي بيئة العمل في تحقيق القيمة الربحية المطلوبة	25
			تعمل المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات تختلف على الخدمات السابقة	26
			غالبا ما تحقق مؤسستنا القيمة الربحية التي تسعى للوصول إليها	27
			معدل ربح مؤسستنا في تزايد مستمر	28
			تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة	29
			تسعى مؤسستنا لتحقيق الميزة التنافسية .	30

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (03): اداة الدراسة المعتمدة في صورتها النهائية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

وتسيير الموارد البشرية

استمارة البحث الميداني (صورتها النهائية)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

سيدي سيديتي بصدد التحضير لبحثنا العلمي، لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية والموسومة بـ اتجاهات الموظفين الإداريين نحو فعالية المنظمة دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص بمدينة بسكرة.

يرجى التكرم بملء الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة وعدم تركها فارغة.

أحيطكم علما أن كل الإجابات ستحاط بالسرية التامة ، لذا عليكم بتعبئة الفراغات بإشارة (x) وأن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم مسبقا مع فائق عبارات التقدير و الاحترام.

إشراف:

إعداد:

_أ.د. تاويريت نور الدين.

_خان إكرام.

_صولي منال.

السنة الجامعية: 2021/2020

قائمة الملاحق

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

5- الجنس :

ذكر ، أنثى

6- العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

7- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

05- 10 سنوات

10 - 20 سنة

20 سنة فأكثر

8- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل

الليسانس

تقني سامي

ماجستير أو مهندس

دراسات عليا

قائمة الملاحق

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءتها لتحديد درجة

موافقتك على ما يلي:

الرقم	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
	البعد الأول: كفاءة المؤسسة			
1	تضع مؤسستنا أهدافا مستقبلية قابلة للتحقيق			
2	تعتمد مؤسستنا في بناء أهدافها على إستراتيجياتها			
3	تقدم مؤسستنا كل الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة			
4	تقوم مؤسستنا بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها			
5	تعتمد المؤسسة إستراتيجية الترابط بين الأهداف الأساسية والفرعية			
6	تسمح مؤسستنا بمشاركة الموظفين في وضع الأهداف			
7	تركز المؤسسة على الأنشطة والأعمال التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية			
8	تهيئ المؤسسة الموظفين للتعامل مع الوظيفة بكفاءة وفعالية			
	البعد الثاني : كفاءة الفرد			
9	أحقق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن			
10	تلائمني بيئة العمل في أداء العمل بكفاءة و فعالية			

قائمة الملاحق

			غالبًا ما أُؤجل مهامني إلى أوقات لاحقة	11
			أواظب على عملي دون تغيب	12
			غالبًا ما أقدم خدماتي للمؤسسة بالكمية و النوعية المطلوبة	13
			أنفذ مهامني على أحسن وجه	14
			أبذل كل طاقتي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	15
			البعد الثالث: الإنتاجية	
			تقدم مؤسستنا خدماتها في الأجال المحددة	16
			دائمًا ما تقدم المؤسسة خدماتها بالكمية والجودة المطلوبة	17
			تمتاز المؤسسة بقدرتها على تنفيذ الخدمات المطلوبة	18
			تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها بإضافة خصائص جديدة لم تكن سابقة .	19
			البعد الرابع: الربحية	
			تلامثني بيئة العمل في تحقيق القيمة الربحية المطلوبة	20
			تعمل المؤسسة على زيادة معدل عوائدها بتقديم خدمات تختلف على الخدمات السابقة	21
			غالبًا ما تحقق مؤسستنا القيمة الربحية التي تسعى للوصول إليها	22
			معدل ربح مؤسستنا في تزايد مستمر	23
			تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة	24
			تسعى مؤسستنا لتحقيق الميزة التنافسية .	25

شكرا على تعاونكم معن

الملحق رقم (04): نتائج الدراسة بالاعتماد على

برنامج SPSS V.20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,543	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,652	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	25

Correlations

		كفاءة مؤسسة خاص
x11	Pearson Correlation	,567
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
x12	Pearson Correlation	,339
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
x13	Pearson Correlation	,157
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
x14	Pearson Correlation	,376
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
x15	Pearson Correlation	,435
	Sig. (2-tailed)	,007

	N	30
	Pearson Correlation	,517
x16	Sig. (2-tailed)	,031
	N	30
	Pearson Correlation	,679
x17	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
x18	Pearson Correlation	,543

x18	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30

Correlations

		كفاءة الفرد خاص
	Pearson Correlation	,496
x21	Sig. (2-tailed)	,005

	N	30
	Pearson Correlation	,197
x22	Sig. (2-tailed)	,012
	N	30
	Pearson Correlation	,128
x23	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,292
x24	Sig. (2-tailed)	,017
	N	30
	Pearson Correlation	,494
x25	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
	Pearson Correlation	,364
x26	Sig. (2-tailed)	,048
	N	30

	Pearson Correlation	,437
x27	Sig. (2-tailed)	,016
	N	30

Correlations

		الانتاجية خاص
	Pearson Correlation	,215
x31	Sig. (2-tailed)	,004
	N	30
	Pearson Correlation	,393
x32	Sig. (2-tailed)	,032
	N	30
	Pearson Correlation	,255
x33	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
x34	Pearson Correlation	,554

Sig. (2-tailed)	,001
N	30

CORRELATIONS

/VARIABLES=x41 x42 x43 x44 x45 x46 XX4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

	الربحية خاص	
x41	Pearson Correlation	,477
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	30
x42	Pearson Correlation	,173
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	30
x43	Pearson Correlation	,273

	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,176
x44	Sig. (2-tailed)	,050
	N	30
	Pearson Correlation	,279
x45	Sig. (2-tailed)	,036
	N	30
	Pearson Correlation	,236
x46	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30

CORRELATIONS

/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 YY1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		كفاءة مؤسسة عام
y11	Pearson Correlation	,637
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
y12	Pearson Correlation	,537
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
y13	Pearson Correlation	,437
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	30
y14	Pearson Correlation	,394
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	30
y15	Pearson Correlation	,362
	Sig. (2-tailed)	,049

	N	30
	Pearson Correlation	,300
y16	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
	Pearson Correlation	,479
y17	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
y18	Pearson Correlation	,353
	Sig. (2-tailed)	,050
	N	30

RELIABILITY

/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Correlations

		كفاءة فرد عام
y21	Pearson Correlation	,415
	Sig. (2-tailed)	,023
	N	30
y22	Pearson Correlation	,564
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
y23	Pearson Correlation	,235
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	30
y24	Pearson Correlation	,177
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	30
y25	Pearson Correlation	,257
	Sig. (2-tailed)	,010

	N	30
	Pearson Correlation	,190
y26	Sig. (2-tailed)	,015
	N	30
	Pearson Correlation	,415
y27	Sig. (2-tailed)	,023
	N	30

CORRELATIONS

/VARIABLES=y31 y32 y33 y34 XX3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		عام انتاجية
y31	Pearson Correlation	,598**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,326
y32	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
	Pearson Correlation	,429*
y33	Sig. (2-tailed)	,018
	N	30
	Pearson Correlation	,416*
y34	Sig. (2-tailed)	,022
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ربحية عام
	Pearson Correlation	,647
y41	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,288
y42	Sig. (2-tailed)	,023
	N	30
	Pearson Correlation	,276
y43	Sig. (2-tailed)	,040
	N	30
y44	Pearson Correlation	,379

	Sig. (2-tailed)	,039
	N	30
	Pearson Correlation	,329
y45	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
	Pearson Correlation	,427
y46	Sig. (2-tailed)	,019
	N	30

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	30	2,13	,900
x12	30	2,13	,730
x13	30	2,13	,819
x14	30	2,10	,845
x15	30	2,10	,759

قائمة الملاحق

x16	30	2,13	,860
x17	30	2,23	,817
x18	30	1,93	,868
x21	30	2,20	,761
x22	30	2,00	,743
x23	30	2,13	,900
x24	30	2,07	,785
x25	30	1,97	,809
x26	30	2,03	,809
x27	30	2,30	,750
x31	30	2,13	,819
x32	30	1,77	,898
x33	30	1,80	,805
x34	30	2,30	,794
x41	30	2,13	,776
x42	30	1,97	,765

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x43	30	2,13	,819
x44	30	2,07	,785
x45	30	1,97	,809
x46	30	2,00	,788
كفاءة المؤسسة خاص	30	2,1125	,18084
كفاءة الفرد خاص	30	2,1000	,20600
الانتاجية خاص	30	2,0000	,29361
الربحية خاص	30	2,0444	,18535
فعالية خاص	30	2,0747	,09497
Valid N (listwise)	30		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation

قائمة الملاحق

y11	30	2,60	,621
y12	30	2,37	,718
y13	30	2,17	,834
y14	30	2,33	,802
y15	30	2,33	,758
y16	30	1,50	,572
y17	30	2,50	,731
y18	30	2,10	,712
y21	30	2,43	,626
y22	30	2,23	,817
y23	30	1,90	,845
y24	30	2,40	,814
y25	30	2,70	,535
y26	30	2,60	,621
y27	30	2,43	,626
y31	30	2,63	,615
y32	30	2,40	,814
y33	30	2,37	,718
y34	30	2,20	,805
y41	30	2,23	,898
y42	30	2,37	,669

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y43	30	2,03	,890
y44	30	2,07	,828
y45	30	2,33	,758
y46	30	2,17	,834
كفاءة مؤسسة عام	30	2,2375	,31375
كفاءة فرد عام	30	2,3857	,22557
انتاجية عام	30	2,4000	,31894
ربحية عام	30	2,2000	,32282
فعالية عام	30	2,2960	,15388
Valid N (listwise)	30		

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1				
فعالية عام	2,2960	30	,15388	,02810
فعالية خاص	2,0747	30	,09497	,01734

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 فعالية عام & فعالية خاص	30	,153	,419

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 فعالية عام - فعالية خاص	,22133	,16798	,03067	,15861	,28406	7,217	29	,000

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 كفاءة مؤسسة عام	2,2375	30	,31375	,05728
Pair 1 كفاءة مؤسسة خاص	2,1125	30	,18084	,03302

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 كفاءة مؤسسة عام & كفاءة مؤسسة خاص	30	-,041	,830

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 كفاءة مؤسسة عام - كفاءة مؤسسة خاص	,12500	,36848	,06727	-,01259	,26259	1,858	29	,073

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 كفاءة فرد عام	2,3857	30	,22557	,04118

كفاءة الفرد خاص	2,1000	30	,20600	,03761
-----------------	--------	----	--------	--------

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 كفاءة فرد عام & كفاءة الفرد خاص	30	-,101	,594

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 كفاءة فرد عام - كفاءة الفرد خاص	,28571	,32054	,05852	,16602	,40541	4,882	29	,000

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
انتاجية عام	2,4000	30	,31894	,05823
Pair 1 الانتاجية خاص	2,0000	30	,29361	,05361

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 انتاجية عام & الانتاجية خاص	30	-,138	,467

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 انتاجية عام - الانتاجية خاص	,40000	,46238	,08442	,22735	,57265	4,738	29	,000

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 ربحية عام	2,2000	30	,32282	,05894
الربحية خاص	2,0444	30	,18535	,03384

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 ربحية عام & الربحية خاص	30	-,074	,699

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 ربحية عام - الربحية خاص	,15556	,38390	,07009	,01220	,29891	2,219	29	,034

dependent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
فعالية خاص Equal variances assumed	1,230	,277	2,245	28	,033	,07444	,03316
Equal variances not assumed			2,513	27,166	,018	,07444	,02963

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
فعالية خاص Equal variances assumed	,00652	,14236
Equal variances not assumed	,01367	,13521

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
XX1	Equal variances assumed	,932	,343	-,051	28	,960	-,00347	,06859
	Equal variances not assumed			-,054	27,836	,957	-,00347	,06406
كفاءة الفرد خاص	Equal variances assumed	,283	,599	2,010	28	,054	,14683	,07304
	Equal variances not assumed			2,041	24,909	,052	,14683	,07195
الانتاجية خاص	Equal variances assumed	,036	,851	,628	28	,535	,06944	,11058
	Equal variances not assumed			,656	26,863	,517	,06944	,10582
الربحية خاص	Equal variances assumed	2,642	,115	1,433	28	,163	,09722	,06786
	Equal variances not assumed			1,518	27,516	,140	,09722	,06403

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
XX1	Equal variances assumed	-,14397	,13702
	Equal variances not assumed	-,13472	,12778
كفاءة الفرد خاص	Equal variances assumed	-,00278	,29643
	Equal variances not assumed	-,00139	,29505
الانتاجية خاص	Equal variances assumed	-,15707	,29596
	Equal variances not assumed	-,14773	,28662
الربحية خاص	Equal variances assumed	-,04177	,23622
	Equal variances not assumed	-,03405	,22850

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
كفاءة مؤسسة عام	Equal variances assumed	,449	,508	,812	28	,424	,09375	,11550
	Equal variances not assumed			,799	24,739	,432	,09375	,11734
كفاءة فرد عام	Equal variances assumed	1,032	,318	-1,215	28	,234	-,09949	,08188
	Equal variances not assumed			-1,233	27,861	,228	-,09949	,08072
انتاجية عام	Equal variances assumed	1,388	,249	,113	28	,911	,01339	,11876
	Equal variances not assumed			,116	26,464	,909	,01339	,11576
ربحية عام	Equal variances assumed	2,236	,146	,522	28	,606	,06250	,11965
	Equal variances not assumed			,511	23,139	,614	,06250	,12239
فعالية عام	Equal variances assumed	,075	,787	,337	28	,738	,01929	,05720
	Equal variances not assumed			,336	26,922	,740	,01929	,05744

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
كفاءة مؤسسة عام	Equal variances assumed	-,14284	,33034
	Equal variances not assumed	-,14804	,33554
كفاءة فرد عام	Equal variances assumed	-,26721	,06823
	Equal variances not assumed	-,26487	,06589
انتاجية عام	Equal variances assumed	-,22988	,25666
	Equal variances not assumed	-,22435	,25114
ربحية عام	Equal variances assumed	-,18259	,30759
	Equal variances not assumed	-,19060	,31560
فعالية عام	Equal variances assumed	-,09788	,13645
	Equal variances not assumed	-,09859	,13716

ONEWAY XX1 XX2 XX3 XX4 XX BY _75;89_;75_;82_;85_م;93_ل;

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
XX1	Between Groups	,100	3	,033	1,024	,398
	Within Groups	,848	26	,033		
	Total	,948	29			
كفاءة الفرد خاص	Between Groups	,086	3	,029	,648	,591
	Within Groups	1,145	26	,044		
	Total	1,231	29			
الانتاجية خاص	Between Groups	,578	3	,193	2,608	,073
	Within Groups	1,922	26	,074		
	Total	2,500	29			
الربحية خاص	Between Groups	,030	3	,010	,274	,844
	Within Groups	,966	26	,037		

	Total	,996	29			
	Between Groups	,036	3	,012	1,397	,266
فعالية خاص	Within Groups	,225	26	,009		
	Total	,262	29			

ONEWAY YY1 YY2 YY3 YY4 YY BY _75;م;75_;93_;85_م;93_ل

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,203	3	,068	,665	,581
كفاءة مؤسسة عام	Within Groups	2,651	26	,102		
	Total	2,855	29			
	Between Groups	,184	3	,061	1,233	,318
كفاءة فرد عام	Within Groups	1,292	26	,050		
	Total	1,476	29			
انتاجية عام	Between Groups	,228	3	,076	,727	,545

قائمة الملاحق

	Within Groups	2,722	26	,105		
	Total	2,950	29			
	Between Groups	,025	3	,008	,073	,974
ربحية عام	Within Groups	2,997	26	,115		
	Total	3,022	29			
	Between Groups	,033	3	,011	,442	,725
فعالية عام	Within Groups	,653	26	,025		
	Total	,687	29			

ONEWAY YY1 YY2 YY3 YY4 YY BY _87;م;75_;93_;77_;85_;76_;82_ل;75_;78_;75_نو

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

قائمة الملاحق

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,113	3	,038	,357	,785
كفاءة مؤسسة عام	Within Groups	2,742	26	,105		
	Total	2,855	29			
	Between Groups	,608	3	,203	6,077	,003
كفاءة فرد عام	Within Groups	,867	26	,033		
	Total	1,476	29			
	Between Groups	,314	3	,105	1,033	,394
انتاجية عام	Within Groups	2,636	26	,101		
	Total	2,950	29			
	Between Groups	,051	3	,017	,148	,930
ربحية عام	Within Groups	2,972	26	,114		
	Total	3,022	29			
	Between Groups	,006	3	,002	,078	,971
فعالية عام	Within Groups	,681	26	,026		
	Total	,687	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,142	4	,035	,327	,857
كفاءة مؤسسة عام	Within Groups	2,713	25	,109		
	Total	2,855	29			
	Between Groups	,223	4	,056	1,111	,373
كفاءة فرد عام	Within Groups	1,253	25	,050		
	Total	1,476	29			
	Between Groups	,949	4	,237	2,965	,039
انتاجية عام	Within Groups	2,001	25	,080		
	Total	2,950	29			
	Between Groups	,311	4	,078	,716	,589
ربحية عام	Within Groups	2,712	25	,108		
	Total	3,022	29			
	Between Groups	,038	4	,009	,366	,831
فعالية عام						

Within Groups	,649	25	,026		
Total	,687	29			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,041	4	,010	,280	,888
Within Groups	,908	25	,036		
Total	,948	29			
Between Groups	,144	4	,036	,831	,518
Within Groups	1,086	25	,043		
Total	1,231	29			
Between Groups	,617	4	,154	2,048	,118
Within Groups	1,883	25	,075		
Total	2,500	29			

	Between Groups	,172	4	,043	1,308	,294
الربحية خاص	Within Groups	,824	25	,033		
	Total	,996	29			
	Between Groups	,019	4	,005	,482	,748
فعالية خاص	Within Groups	,243	25	,010		
	Total	,262	29			

ONEWAY XX1 XX2 XX3 XX4 XX BY _75;89_;75_;82_لمي;93_ل;75_هل;72_لم;

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,123	3	,041	1,290	,299
XX1	Within Groups	,826	26	,032		
	Total	,948	29			
كفاءة الفرد خاص	Between Groups	,165	3	,055	1,343	,282

قائمة الملاحق

	Within Groups	1,065	26	,041		
	Total	1,231	29			
	Between Groups	,018	3	,006	,064	,979
الانتاجية خاص	Within Groups	2,482	26	,095		
	Total	2,500	29			
	Between Groups	,151	3	,050	1,548	,226
الربحية خاص	Within Groups	,845	26	,033		
	Total	,996	29			
	Between Groups	,013	3	,004	,458	,714
فعالية خاص	Within Groups	,248	26	,010		
	Total	,262	29			