

# الفصل الخامس

## النسق التنظيمي و الكفاءة و الفعالية التنظيمية في التكوين المهني

تمهيد

### أولاً: الكفاءة

- 1- تعريف الكفاءة .
- 2- مقاربات و انواع الكفاءات
- 3- مؤشرات قياس الكفاءة

### ثانياً: النسق

- 1- مفهوم النسق
- 2- نظرية الأنساق

### ثالثاً: الفعالية التنظيمية

- 1- تعريف الفعالية
- 2- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
- 3- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
- 4- نظريات فعالية التدريب
- 5- مداخل دراسة الفعالية

خلاصة

## تمهيد

لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية و متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها و كذا مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها و هذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادارة و أملاك و عمال و ما يحكمهم من سلوكيات و أخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس و ضمان وجودها و استمرارها و هذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة و الفعالية حيث تمثلان دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المنشآت المنافسة .

و لذلك سنحاول من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على مفاهيم الدراسة وهي الكفاءة و الفعالية و النسق فماذا نقصد بالكفاءة و ما هي مختلف أنواعها ؟ و ما هي الفعالية ، و ما هي مختلف مداخل دراستها ؟ و ما هو مفهوم النسق و ما علاقته بموضوع الدراسة؟.

### 1- تعريف الكفاءة :

لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بان الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب ، القيم المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة ، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة. وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق ، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة". وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة ، ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها .

## 1-1- تعريف الكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ" ، كما تعرف الكفاءة على أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط"<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الاطار المعنوي وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط ، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>(2)</sup>

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للإختصاصات و أن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>(3)</sup>.

## 1-2- تعريف الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

" هي النظام القادر على تخفيض تكاليف موارد الأزيمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام " ، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة ، ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>(4)</sup>.

---

(1) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر سنة 2005

(2) خليل محمد محسن الشماع ، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، سنة 2000 ،ص331

(3) عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية،سنة 2006 ،ص 224

(4) ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2002، ص145

كما يعرف سوري « C . Sauret » وثيري « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع) ، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة (1) . كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : إنجاز المهام الإدارية بكفاءة ، فالإدارة الجيدة هي التي تمتلك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة (2) .

## - تعريف الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في توجيهه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة ، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف ، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

و قد أكد كارزو و يانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى اكبر الموارد . بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (3) .

## 2- مقاربات و أنواع الكفاءات:

### مقاربات الكفاءة:

#### 1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

( 1 ) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، نفس المرجع السابق،سنة 2005.

( 2 ) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي:نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،سنة 2004،ص224

( 3 ) خليل محمد الشماخ ،خطير كاظم حمود :نفس المرجع سابق ،سنة 2000، ص 330 .

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " l'approche gestionnaire " في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتركمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال و من المعرفة " le savoir " و من المهارات " le savoir faire " و حسن التصرف " le savoir être "

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية و طيفية محتملة، و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

و إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " أفراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

## 2- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية " l'approche opérationnelle " تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها و أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن ان تتحقق الا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة مثل قدرة

المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل.<sup>(1)</sup>

## 3- المقاربة الإستراتيجية:

---

(1) سملاي يحضيه : اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه سنة 2003-2004 ، ص 129 ، ص 128 .

وفق المقاربة الاستراتيجية " l'approche stratégique " تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الاهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية ، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة او كفاءات اخرى متشابهة.

## 2- أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات الى :

1- الكفاءات الفردية و الجماعية: مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لاداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيمايلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد.

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.

- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب ، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و اسس موضوعية في عملية التوظيف بالاضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها ، بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات ، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية ، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

2- الكفاءات الاستراتيجية: اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة ، المهارة ، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و انما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التاثير المتبادل.

و بعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات ، التكنولوجيا ، المباني...الخ).

- الموارد البشرية (القدرات ، المهارات ، و المعرفة ، ...الخ)

- الموارد التنظيمية ( الهيكلة ، و الرقابة ،...الخ)

3- **الكفاءات التنظيمية:** ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث

على مستوى محيطها ، و أن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم إستقرارها تفرض على

المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية ، قصد اعطائها حرية الابداع و تطوير

كفاءاتها الفردية او الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة

في تخصيص مواردها المادية و البشرية<sup>(1)</sup>.

3- **مؤشرات قياس الكفاءة:** لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة منها :

(1)-مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات"

بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية )

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات )

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

- و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدماتية

التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

## (2)- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة ، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة ، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل ، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين ، و الروح المعنوية هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة<sup>(1)</sup>.

و يتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع و الخدمات "

و تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات<sup>(1)</sup>

المخرجات

أي الكفاءة = \_\_\_\_\_

المدخلات

و عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد " المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

(1) خليل محمد محسن الشماع ، نظير كاظم محمود : نفس المرجع سابق ، ص332 ، ص331

- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات<sup>(1)</sup>

### ثانياً مفهوم النسق :

إن موضوع فعالية التكوين المهني يعد موضوعاً هاماً ومن أجل دراسته فإنه يستلزم دراسة هذه الفعالية على مستوى مراكز التكوين المهني وباعتبار هذا الأخير نسقاً يتفاعل مع أنساق أخرى في المجتمع أو مع البيئة الخارجية.

ولدراسة هذا النسق يتعين دراسته من حيث تنظيمه الداخلي ، وأدائه الوظيفي ، ولكي يقوم النسق بأداء وظيفته يتعين أولاً تحديد المتطلبات التي يؤدي وجودها أو غيابها إلى تحقيق هذا الهدف أو الفشل في الوصول إليه.

و في هذه الدراسة فإننا نحاول دراسة مراكز التكوين المهني باعتبارها نسق ، وهذا النسق له دوره في المجتمع فمن خلال ذلك نحاول دراسة أداء هذا النسق لوظائفه ونعني بذلك أن يكون لدى النسق قدرات إدارية وتنظيمية ومؤسسية ، وعناصر بشرية لديها القدرة للاستفادة من المادة التدريبية ، هذا بالإضافة إلى رؤية مستقبلية للتطوير لهذه الجوانب تمكننا من فهم ذلك النسق وما يؤديه من أدوار وما يسعى لتحقيقه من أهداف.

وكذلك دراسة هذا النسق داخل المجتمع من حيث دوره في تشجيع الأهداف التنموية.

أما المخرجات التدريبية لتلك البرامج التي تقدمها مراكز التكوين المهني، أي ما حققته بالفعل ، فإنه يتحدد على ضوء ما تحقق من أهداف المركز، وما يسعى إلى تحقيقه والقبول الاجتماعي للكوادر المدربة ، وتوافر فرص العمل لهذه الفئة في سوق العمل وما حققه من إشباع للإحتياجات الفعلية عند المستفيدين منه ، هذا بالإضافة إلى دراسة النسق داخل المجتمع وهذا المستوى يتناول العوامل الإجتماعية والبيئية التي تساعد النسق على تحقيق أهدافه ، وواقع رؤية المجتمع لدور التكوين المهني ومراكزه

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نفس المرجع سابق ، سنة 2002، ص 146

و خدمة المجتمع ومدى تشجيعه لأهدافه التنموية ومدى فعاليته في خدمة المجتمع وتلبية حاجاته.

### - نظرية الأنساق:

تقوم نظرية على عدة فرضيات منها أنها تفترض أن كل نسق ينقسم إلى عدد من الأنساق كما أنه يدخل في تكوين نسق أكبر منه ، ويتناول الإتجاه الشامل في نظرية الأنساق عدة مستويات في وقت واحد، كما تفترض نظرية الأنساق بأن لكل نسق إطار مرجعي محدد.

ويحدد عبد الحميد،محمد (1988) مفاهيم الأنساق كالتالي<sup>(1)</sup>:

1- النسق: وقد عرف النسق بإعباره الكل الذي يتضمن مجموعة من الأجزاء المتفاعلة التي تؤدي بتفاعلها إلى تكوين الشكل العام ويعرف "بارسونز" النسق بأنه مجموعة من الأفراد المدفوعين بميول إلى الإشباع الأمثل لإحتياجاتهم.

2- حدود النسق: إن لكل نسق حدوده التي تميزه عن الأنساق الأخرى في المجتمع ، وهذه، وهذه الحدود هي التي تتحكم في كل ما يدخل النسق من معطيات وما يخرج منه.

3- نسق فرعي : ويقصد به فرع النسق المسؤول عن التفاعل مع الأنساق خارج حدوده مع محافظته على تميزه.

4- المدخلات: تأتي المدخلات من خارج النسق ومصدرها الأساسي هو البيئة المحيطة وما تضم من أنساق أخرى فكل نسق مفتوح يحصل على الموارد الأساسية لحركته ، ويستقبل المؤثرات المحركة لنشاطاته من البيئة التي يوجد فيها.

وتعتمد المنظمات على بقائها وفعاليتها على تبادل السلع والخدمات وهذا يوفر لها هدفا كما

---

(1)- عبد الحميد محمد: نظرة تحليلية في تقويم الفعالية التنظيمية،مجلة الإداري العدد 23 ،معهد الإدارة العامة،سلطنة عمان،سنة 1988 ص 240

أشار بذلك "بارسوز" أو مهمة أولية كما أوضح "ميلر" وموارد الحصول على هذا الهدف هي المدخلات كما يمد الأفراد المشاركين بالمنظمة بالدوافع المناسبة ، وفي نفس الوقت يكون لكل نسق فرعي في المجتمع ردة فعل باستخدام الموارد المتاحة إستخداما مناسباً مع التكيف مع المشاكل التي تخلقها طبيعة هذه الموارد ، وقد تؤدي خواص البيئة إلى منع التوافق الطبيعي بين تحقيق المهمة الأولية للمنظمة وإرضاء أعضائها .

وتنقسم المدخلات إلى قسمين :

1- المدخلات التي يسعى النسق للحصول عليها بسبب حاجته إليها.

2- المدخلات التي تفرض على النسق من واقع البيئة وظروفها ولا يكون أمام النسق سوى إستيعابه والإستفادة منها.

ويمكن أن نطبق بعض الأمثلة للقسم الأول من المدخلات للمراكز التكوينية ، وهي تلك الإمكانيات البشرية التي يلقي على عاتقها المهام التنظيمية والتنفيذية داخل المنظمة من مدربين ومشرفين ، ومنسقي برامج وصيانة ونظافة وغيرها من الإمكانيات البشرية التي تقوم بكل المهام والأمور المتعلقة بالمنظمة ، بالإضافة إلى الموارد المالية والتي تحصل عليها المنظمة من النسق الأكبر وتتمثل في وزارة التكوين المهني ، التي تقوم بتخصيص ميزانية خاصة بهذه المراكز تشمل الرواتب والمعدات ، والألات والأدوات المكتبية ، والأجهزة التقنية ، وخلاف ذلك ، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين التي تعتبر حدوداً تنظيمية للمراكز التكوينية ، كما تعد بمثابة الإطار المرجعي لها في تنفيذ واجباتها المناط بها.

أما بالنسبة للقسم الثاني فهو يتمثل في أعداد المتدربين الملتحقين بالمراكز ، و الذين يلتحقون بالدورات التي تنظمها ، وذلك لتحقيق الغاية من وجود تلك المنظمة وهو خدمة للمجتمع من خلال تدريب أفراد المجتمع وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم.

5- العمليات الداخلية: ويتم من خلال النسق المفتوح لأنواع مختلفة من النشاط يستهدف تحويل الموارد والطاقات ومن هذه العمليات:

1- إتخاذ القرارات : والتي تعتبر هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات.

2- عملية الإتصال وهي عملية إرسال وإستقبال المعلومات بهدف إحداث تغير إيجابي ، وهي عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية.

3- العملية الإدارية : الإدارة هي ذلك النسق الفرع المسؤول عن تحقيق النتائج بإستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة ، وإستخدام تلك العناصر إستخداما أفضل مع تحقيق الإستمرارية بعمل التوازن الحساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

4- عملية الإشراف والتدريب: وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل والسلوك والإتجاهات بما يجعل الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية<sup>(1)</sup> .

5- عملية التنسيق : وهو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد، والتنسيق مطلب أساسي في التنظيم وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم.

6- مخرجات النسق:

ويقصد بمخرجات النسق هي تلك النتائج المحققة عن العمليات الداخلية والأنشطة التي قامت بها المنظمة وبتطبيق هذا الإطار على موضوع الدراسة فإن التعامل مع البرامج التدريبية بإعتبارها أنساقا متفاعلة تسهم في تكوين إتجاهات وتعديل السلوكات يكتسبها المستفيدون من هذه البرامج وهي داخل نسق أكبر وهي مراكز التكوين المهني حيث تقدم البرامج والدورات التدريبية وذلك من أجل الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المجتمع ، ولهذا النسق حدوده التي تميزه عن بقية الأنساق ، وتشمل حدود النسق في المراكز التكوينية القواعد والأنظمة.

أما بالنسبة للمخرجات ( أي ما حققته بالفعل) فإنه يتحدد على ضوء ما تحقق من أهداف البرامج وما تسعى إلى تحقيقه والقبول الإجتماعي للكوادر المدربة ، وتوافر فرص العمل للأفراد في سوق العمل وما حققته من إشباع للإحتياجات الفعلية عند المستفيدين منه ، ومدى نجاح المراكز التكوينية في القيام بأدوارها في خدمة المجتمع من خلال مدى فعالية برامجها ومدى إسهام تلك البرامج في خدمة المجتمع<sup>(1)</sup>.

### ثالثا الفعالية التنظيمية:

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

### 1- تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (2)

و قد عرفها برنارد على أنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " . كما أشار ألفار alvar الى أن الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف

(1) صالح الأحمرى، حسن : نفس المرجع السابق ، سنة 2003، ص 24 .

(2) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة، سنة 2006، ص 84

التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة ، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل

العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج ( الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة<sup>(1)</sup>. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بانها : "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية اكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة" ، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة ( أفراد ، مواد معدات...) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها " .  
مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو

أو التطور التي يمر بها التنظيم " (2)

**الفرق بين الكفاءة و الفعالية :**

(1) نجاه قريشي : القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، سنة 2006، ص 49.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2000، ص 104 .

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما ، " فالفعالية " عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون ، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إشراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إشراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إشراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إشراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة ، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

و قد تكون المنظمة كفوة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة ، و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف (1).

### أهمية قياس الفعالية التنظيمية :

إن قياس فعالية المنظمة يتم من خلال مقاييس عديدة مرتبطة بعناصر فعالية المنظمة فكل عنصر أو محك له مقياس خاص به لتحديد درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة (2)

وتأتي أهمية هذه المقاييس لما تعكسه من فوائد تعود على أفراد المنظمة إبتداءا بمدير المنظمة الذي يحتاج دائما لقياس فعالية المنظمة من خلال مقياس مناسب لمراجعة أنشطة وأهداف المنظمة والتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة ومعرفة جوانب القوة والضعف والعمل على تلافيها.

وتختلف المقاييس من منظمة لأخرى ، وفقا لظروفها الداخلية والخارجية بل تختلف في ذات المنظمة من وقت لآخر حيث يتم أعمال هذا المقياس على ضوء معايير الفعالية المحددة المستهدفة فتكون نتيجة المقياس لتوضيح درجة الفعالية المحققة ومكوناتها وعناصرها المختلفة ، وبالتالي نستطيع الوقوف على عناصر القصور والقوة في مستوى الفعالية المحققة كي يتسنى للإدارة تقصي أسباب القصور والقوة ليحقق في النهاية التطور والتحين لأداء المنظمة ككل (3)

### 2- عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم :

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت

(1)- المالكي نوف: نفس المرجع السابق ، سنة 2001، ص 17

(2)- المالكي نوف: سعود ، نفس المرجع السابق،سنة 2001، ص 20

3- صالح بن نوار،نفس المرجع السابق،سنة 2006،ص 196

المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث يقول جيزون Jason " إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت" حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

1-الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك ) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .  
2-الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام إجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى (1)

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها .(2)

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

-التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

---

(1) -صالح بن نوار ، نفس المرجع سابق ، سنة 2006،ص216

(2)- جون جاكسون و اخرون : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ت خالد حسن زروق ،مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة السعودية ، سنة 1988 ، ص 59.

**النمو** : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .<sup>(1)</sup>

إذا في بداية الأمر كان معيار **البقاء** و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

**مؤشرات داخلية** : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .

- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .

- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.

- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعدار أو التمارض أو أمراض المهنة.

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة ، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .

**المؤشرات الخارجية:** و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .

- الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.

- التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً .

- المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .

- القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.(1)

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .

و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي الباحث حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :

- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .

- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.

- الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .

- التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.

- استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياساتها و رغبته في منتجاتها.(2)

مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و تجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات فهي مجرد و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية ، الرضا ، الربحية ، الكفاءة ، التكيف ، البقاء... الخ

### 3- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

(1) - نجاة قريشي : نفس المرجع السابق ، سنة 2006، ص 72

(2) -صالح بن نوار : نفس المرجع السابق، سنة 2006، ص 214

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورهما إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

**1- المداخل التقليدية :** لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات ( مخرجات ) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات , و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

- **مدخل موارد النظام :** يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ، و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية ، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.<sup>(1)</sup>

من عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

**مدخل العمليات الداخلية :** يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر

---

(1)- علي عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب س، ص171

المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب, إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية ، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية .

**ج - مدخل تحقيق الأهداف:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة ، و يفهم من هذا المدخل أنه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية ( هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا ) فالأهداف الرسمية ( هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام ) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الاعمال هي : الربحية النمو ، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الاهداف التنظيمية و في بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امرا غير مقبول.

- وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

**المدخل المعاصرة :** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية ، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات ، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

**مدخل أطراف التعامل :** يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها . و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .

المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار .

العمال : هدفهم الحصول على اعلى اجور و افضل ظروف عمل ممكنة .

الملاك : هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم .

المديرون : هدفهم الحصول على اعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.

الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .

المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية , لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافه

أولا ؟ (1) . و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

---

(1) - علي عبد الهادي مسلم : نفس المرجع السابق ، ب س، ص 174، ص 175 .

أ- **النموذج النسبي** : يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للاطراف المختلفة للتعامل معها فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية

ب- **نموذج القوة** : و يرى أن المنظمة يجب ان تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولاً , و اقوى اطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف اولاً حتى و لو على حساب الاطراف الاخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية** : و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا , ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولاً . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة ، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

**مدخل القيم المتنافسة :** ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn ( 1983 ) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي :

**الهيكل الجامد :** و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

**الهيكل المرن:** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية :** و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

2- **نموذج النظام المفتوح:** و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- **نموذج الهدف الرشيد :** و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد . و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف .

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات (1).

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث أنه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة .

#### \* محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفضيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية

- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تنتج لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية ، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية .

#### 4- أهمية مقاييس فعالية المنظمة:

إن قياس فعالية المنظمة يتم من خلال مقاييس عديدة مرتبطة بعناصر فعالية المنظمة فكل عنصر أو محك له مقياس خاص به لتحديد درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة .

وتأتي أهمية هذه المقاييس لما تعكسه من فوائد تعود على أفراد المنظمة إبتداءا بمدير المنظمة الذي يحتاج دائما لقياس فعالية المنظمة من خلال مقياس مناسب لمراجعة أنشطة وأهداف المنظمة والتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة ومعرفة جوانب القوة والضعف والعمل على تلافيها .

وتختلف المقاييس من منظمة لأخرى ، وفقا لظروفها الداخلية والخارجية بل تختلف في ذات المنظمة من وقت لآخر حيث يتم أعمال هذا المقياس على ضوء معايير الفعالية المحددة المستهدفة فتكون نتيجة المقياس لتوضيح درجة الفعالية المحققة ومكوناتها وعناصرها المختلفة ، وبالتالي نستطيع الوقوف على عناصر القصور والقوة في مستوى الفعالية المحققة كي يتسنى للإدارة تقصي أسباب القصور والقوة ليحقق في النهاية التطور والتحين لأداء المنظمة ككل<sup>(1)</sup>

### - متغيرات الفعالية كعصر للحكم على الفعالية التنظيمية للتكوين المهني :

هناك إتجاهات عديدة في تحديد متغيرات الفعالية و يمكن تمييز أكثر من إتجاه في هذا الشأن:  
الإتجاه الأول: ويركز هذا الإتجاه على درجة تحقيق أي منظمة لأهدافها فكلما كانت المنظمة قادرة على تحقيق هذه الأهداف كانت المنظمة ذات فعالية مرتفعة.

الإتجاه الثاني: ويركز هذا الإتجاه على درجة الإستفادة والإستغلال والتأقلم للمنظمة مع ظروفها وبالتالي فهو يركز على درجة التفاعل مع الظروف البيئية ولكن فعالية المنظمة لا تعتمد على درجة إستجابة المنظمة للظروف ، ولكن أيضا على درجة تأثير المنظمة نفسها على تلك الظروف ، وكذلك على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا ، ويمكن أن يأخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة ومن الأهداف التي تعتمد عليها أكثر المنظمات لقياس فعاليتها هي : الإنتاجية – الكفاءة الرضا- التأقلم - التطور والبقاء-التحفيز المادي-الظروف المادية<sup>(2)</sup>

وسوف نتناول بعض هذه العناصر وذلك بتطبيقها على فعالية التكوين المهني :

1- الإنتاجية: وتتمثل في المخرجات أي مخرجات المراكز من المتدربين الذين إكتسبوا مهارات وقدرات أو مهارات ساهمت في تغيير إتجاههم نحو أنفسهم وللمجتمع وذلك من خلال ما إكتسبوه من مهارات

1- المالكي نوف: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 17

(2)- المالكي نوف: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 20

وخربرات تمكنهم من العمل أو تساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وذلك من خلال ما تلقوه من تدريب من خلال البرامج التي تقدمها المراكز .

2- الرضا: وهو يشمل رضا العاملين عن أدوارهم التي قاموا بها وذلك من خلال ما قاموا به من أدوار في سبيل إكساب المتدربين المهارات أو الخبرات

اللازمة لهم ، وكذلك مدى رضا المتدربين عن مستوى التدريب ومدى إستفادهم من البرامج المقدمة لهم.

3- التطور: وهو يتمثل في مدى تطور تلك البرامج فكما كانت درجة نمو تلك البرامج وتطورها عالية إنعكست على تطور تلك البرامج ، وذلك من خلال دعم تلك البرامج وربطها بالتكنولوجيا المتطورة وكذلك تطور مستوى وكفاءة المدربين القائمين على العملية التدريبية.

- الإتجاه الثالث : ويهتم هذا الإتجاه بقياس الفعالية وتعتمد بعض المنظمات على قياس فعالية المنظمة كوسيلة لتقييم أدائه وتقاس الفعالية بطرق مختلفة مثل مؤشرات النظام ككل ويواجه قياس الأهداف المحققة بالنسبة للأهداف المخططة في تحديد الأداء بعض من المشكلات منها:

1- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.

2- صعوبة قياس بعض الأهداف.

3- الإهتمام بالأهداف المتعددة المستويات المتشعبة.

4- وجود بعض الأهداف في شكل غير عملي أو في إطار ذي مرجع غير دقيق.

و يجب أن تعكس الفعالية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل أخذه في الحسبان النظر في المنظمة كنظام شامل ، ويجب أن يعكس قياس الفعالية التنظيمية المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية ، وليس فقط المتغيرات الكمية فقط، فالبديل إذن لقياس تحديد الأهداف في تحديد الفعالية التنظيمية هو إستخدام نموذج النظام ، حيث ينظر إلى المنظمة كنموذج تشغيلي يعمل باستمرار لتحقيق الأهداف

عن طريق البحث عن أفضل توزيع للموارد ، بدلا من البحث عن درجة إقتراب المنظمة من الأهداف  
المرسومة (1)

أولا- مدخل الأهداف:

أتت أولى محاولات تعريف الفعالية من خلال التركيز على عنصر الهدف كمؤشر حقيقي للفعالية حيث  
اعتبر النشاط فعالا إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له.

كما يعتبر "اتزيوني" المنظمة فعالة إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد لها من خلال إستغلال الأمثل  
والمتوازن للموارد المتاحة في بيئتها الخارجية.

و ينطلق دعاء مدخل الأهداف لقياس الفعالية التنظيمية من إفتراضين رئيسيين:

الأول: أن لكل منظمة غاية تسعى للوصول إليها .

الثاني : إنه بالإمكان تحديد الغايات النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

ومن الواضح في هذا المنظور إختلاف الأهداف من منظمة إلى أخرى أمر حتمي ، وقد ميز "اتزيوني"  
بين ثلاثة أنواع من الأهداف : أهداف إقتصادية ، أهداف تتصل بالنظام والضبط ، أهداف إجتماعية  
وثقافية.

ولا يختلف "وورن بنس" في تصنيفه للمنظمات كثيرا عن "اتزيوني" فهو إقتراح التصنيف التالي (2):

- 1- المنظمات النمطية: وهي المنظمات التي تنتج سلع نمطية مثل المصانع التي تنتج سلع إستهلاكية.
- 2- المنظمات غير النمطية: وهي التي تؤدي أعمالها بطريقة تستلزم التجديد والتغيير المستمر من أمثلتها  
منظمات البحوث والتطوير والإستشارات.
- 3- منظمات الثقافة وهي المنظمات التي ترتبط أهدافها ونشاطاتها بإحداث التغيير في ميول الأفراد

---

(1)- المالكي نوف: نفس المرجع السابق، سنة 2001، ص 30

2- عبد الحميد محمد: نظرة تحليلية في تقويم الفعالية التنظيمية ،مجلة الإداري العدد 23 ،معهد الإدارة العامة ،سلطنة عمان، 1988 ص32

واتجاهاتهم ومن أمثلها المدارس والجامعات ومؤسسات التدريب .

4- المنظمات الخدمية : وهي التي تعمل في مجال الخدمات العامة سواءا كانت مؤسسات حكومية أم تجارية أم إجتماعية أم سياسية.

ومن حيث معايير قياس الفعالية التنظيمية يستخدم دعاة لهذا المدخل عددا من المعايير النهائية ، أبرزها وأكثرها إستخداما ما يلي:

1- الإنتاجية : وتحدد بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة في فترة زمنية محددة.

2- الرضا الوظيفي : وتحدد بإرتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد ومدى إقبالهم على العمل بجدية وبدرجة عالية من التعاون.

3- الكفاءة: وهي نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات<sup>(1)</sup>

و بتطبيق هذا المدخل على البحث نجد أن مركز التكوين المهني بإعتباره منظمة فهو يندرج تحت مسمى منظمات الثقافة وفق تصنيف "وورنبنس" حيث ترتبط أهدافها ونشاطاتها بإحداث التغيير في ميول وإتجاهات الأفراد.

حيث تقدم المراكز التكوينية في كل تخصص مهني برامج تدريبية في جميع الشعب المهنية والمقدرة بـ 22 شعبة ، والتي تهدف من خلالها إكساب الأفراد الملتحقين بهذه التخصصات المهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وتنمية قدراتهم وتطويرها ، وتسعى هذه المراكز حسب تصنيف "تزيوني" إلى تحقيق أهداف إجتماعية وثقافية من أهمها تلبية إحتياجات المجتمع من خلال بث الوعي العلمي والثقافي والتقني عبر هذه البرامج.

---

(1)- عون صلاح الدين:الفعالية التنظيمية ،مجلة الإدارة العامة، العدد 54،الرياض، سنة 1987،ص16

## 6-مدخل النظم (نظرية النظم) في التكوين المهني:

في هذا المدخل سوف نوجه إهتمامنا نحو نظرية النظم كأسلوب في التفكير للإطار المناسب الذي يمكن من خلاله رؤية النشاطات الرئيسية للتنظيم بشكل متكامل وموحد.

وفي ضوء هذا التصور فإن إستراتيجية التدريب وبرامجه يمكن النظر إليها من زاوية النظم ويعامل التدريب على أنه نظام متكامل وكذلك فإن أي تنظيم يجب أن ينظر إليها على أساس نظام متكامل والتدريب فيها يكون أحد فروع ذلك النظام حتى يعمل في تناسق وإنسجام مع فروع التنظيم الأخرى ليحقق فعالية التنظيم للمراكز المهنية وبالتالي أهداف التنظيم.

وتنطلق الفكرة الأساسية لمدخل النظم من أن كل مشكلة تتضمن عناصر مترابطة من المشكلات الفرعية المتصلة ، ومن هنا يلزم لحل أو تفهم أية مشكلة دراستها ومعالجتها في شكلها الكلي لا الجزئي<sup>(1)</sup> وقد ظهرت نظرية النظم نتيجة تعدد المداخل النظرية ، إذ أن كل نظرية تركز على جانب معين وتترك الجوانب الأخرى ونظرية النظم تعتبر أي تنظيم نظاما متكاملًا مفتوحًا ، وأن النظام مكون من أجزاء عديدة ومترابطة و لا يمكن لأي جزء من هذه الأجزاء أن يعمل بكفاءة وفعالية دون أن يعتمد على الأجزاء الأخرى<sup>(2)</sup>

وإذا أردنا أن نستفيد من المدخل المبني على نظرية النظم فإنه يتوجب علينا أن ننظر إلى التدريب على أنه نظام مفتوح بخصائصه المعروفة فالتدريب كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة<sup>(3)</sup> وقد ركزت نماذج النظم بصورة عامة على عدة جوانب في قياس الفعالية من أهمها ما يلي:

1- قياس قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها ويدخل ضمن هذا المفهوم أن تكون المنظمة قادرة على تحديد إحتياجاتها من المدخلات ( الموارد) بصورة سليمة مما يدخل القدرة

---

(1)- عون صلاح الدين: نفس المرجع السابق، سنة 1987، ص 18

(2)- ياغي محمد: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود، الرياض ، سنة 1986، ص 49

(3)- ياغي محمد: نفس المرجع السابق ، سنة 1986 ، ص 51

التخطيطية كعنصر هام للفعالية التنظيمية.

2- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، والكفاءة هي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة و بأقل تكلفة ممكنة ، ولا يقتصر عنصر الكفاءة هنا على مخرجات التنظيم وحدها ، ولكن يفترض دراسة فعالية الدورة النظامية بأكملها ( المدخلات ، التحويلات ، المخرجات) ويدخل ضمن ذلك المفهوم - كذلك - قدرة المنظمة في الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.

3- قياس مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومن أمثلة المتغيرات في البيئة الخارجية إتجاه الدولة مثلا لتخفيض الميزانية العامة بنسبة معينة ، أما المتغيرات الداخلية فيمكن أن تمثلها في إنخفاض الروح المعنوية للعاملين لضغوط خارجية ، ويدخل في إطار هذا المقياس أهمية الإرتفاع بقدرة المنظمة للتنبؤ بمثل هذه التغيرات والقيود المفروضة من البيئة والإستعداد الدائم لمواجهتها والتغلب عليها.

4- الإنتاجية أو الإنجاز: والإنتاجية هي نسبة المخرجات للمدخلات وتعادل مفهوم الكفاءة بإعتبار أن الهدف في النهاية هو الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية ( المخرجات) بأقل قدر من الموارد (المدخلات) أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة و يرتبط بتكامل النشاطات بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأهداف محددة ومعلومة<sup>(1)</sup>

إذا ربطنا نظرية النظم بموضوع الدراسة سوف نأخذ بالإعتبار العملية التدريبية بأن تكون نظاما متكاملًا وذلك من خلال نظرية النظم ، ومن خلال ذلك فإنه يمكن تطبيق هذا المدخل على العملية التدريبية من خلال ما تقدمه المراكز التكوينية من برامج تدريبية وإعتبار تلك العمليات التدريبية نظاما مفتوحا

---

(1)- عون صلاح الدين: نفس المرجع السابق، سنة 1987، ص25.

بخصائصه السابق ذكرها ، وباعتبار أن العملية التدريبية التي تقوم بها بها هاته المراكز نظاما لها مدخلات وعمليات ومخرجات فالمدخلات هم الأفراد الذين يقومون بالعملية التدريبية وتلك الموارد سواء المالية والفنية والإدارية المستخدمة في هيئة وإنجاز تلك العملية ، أما بالنسبة للعمليات فهي عبارة عن تلك الإحتياجات التدريبية والتي توضع من خلال الأهداف ومن خلال تصميم تلك البرامج التدريبية ومدى أهمية تلك البرامج ومدى قابلية الأفراد لها أما بالنسبة للمخرجات فتشمل عدد المتخرجين من تلك الدورات التدريبية ومدى ارتفاع مستوى أدائهم وما حققوه من إنجازات وما اكتسبوه من مهارات من خلال إلتحاقهم بتلك الدورات التدريبية.

أما بالنسبة للتغذية الراجعة يمكن أن نمثلها في متابعة وتقييم البرامج التدريبية التي تعدها وتنتجها المراكز حسب فعالية تلك البرامج والأنشطة في تلبية إحتياجات المجتمع.

#### 7- أهمية دراسة فعالية المنظمات:

يرجع الإهتمام بالفعالية إلى الإقتناع الأساسي بأن الفعالية هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم وإستمراره وأساس تطوره ونموه وهي أخيرا معيارا الحكم على نجاحه ، والتنظيم الذي يسير وفقا لفلسفة إدارية واضحة وإيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل فالتنظيم المتداخل مع المجتمع من خلال إستقطاب أفراد مؤثرين للعمل به ومعه يكون على درجة فعالية أعلى من التنظيمات الأخرى غير المتداخلة ، وأخيرا فإن التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على السلوك الإيجابي ومجموعة أخرى من النواهي التي تنفر من السلوك غير المرغوب<sup>(1)</sup>.

كما أن أهمية دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها

---

(1) - الطامي وفاء:محددات فعالية أقسام النساء والولادة بمستشفيات الرياض ،دراسة وصفية،قسم الدراسات الإجتماعية،جامعة الملك سعود

ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات ذلك كمنطلق نحو تصويب الخطأ وتدعيم للصحيح<sup>(1)</sup>

و تتضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في :

1- تحسين مستوى الخدمات بحيث تكون أكثر إستجابة وإستمرارية لمتطلبات المجتمع ، خاصة وأن فوائد التقويم من خلال قياس فعالية المنظمة من خلال تحسين الخدمات.

2- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسه بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنا أيضا الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.

3- تساعد في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الإطلاع على آراء المستخدمين من تلك الخدمات.

4-تساعد في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلا فنتائج القياس تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات مستقبلا.

وبما أن مراكز التكوين المهني هي من المنظمات التعليمية والتي تقدم خدماتها من خلال التعليم عبر ما تقدمه من برامج تدريبية جاء الإهتمام بدراسة فعالية هذه المنظمة.

### خلاصة:

إن المؤسسة تسعى دوما لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو و تتجه المنظمات إلى قياس كفاءتها و فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة الى أخرى و هذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي .

و لكن المشكل و العائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة و تحديد المعيار او

النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة و فعالية المنظمة على اعتبار ان لكل مؤسسة واقعها الخاص .

---

(1) - المالكي نوف:نفس المرجع السابق ، سنة 2004 ،ص 44.