

## المورد البشري بين الكفاءة والفعالية Human resource between efficiency and effectiveness

حاج الله مصطفى  
جامعة يحي فارس المدينة  
hadjallahmustapha@gmail.com

زواتيني عبد العزيز\*  
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
a.zouatini@univ-bouira.dz

تاريخ القبول: 2021/08/18

تاريخ الاستلام: 2021/06/03

### ملخص:

تكمن أهمية هذا المقال في تحديد مفهوم كل من الكفاءة والفعالية في إدارة المورد البشري ومن منظورات عديدة منها التنظيمية والإدارية وحتى الاقتصادية، محاولين من خلاله تحديد أوجه الشبه والاختلاف وكذا العلاقة الرابطة بين الكفاءة والفعالية.  
الكلمات المفتاحية: الكفاءة، الفعالية، المورد البشري.

### Abstract :

The importance of this article lies in defining the concept of both efficiency and effectiveness in human resource management and from many perspectives, including organizational, administrative and even economic, trying to identify the similarities and differences as well as the relationship between efficiency and effectiveness.

**Key words:** efficiency, effectiveness, human resource.

## مقدمة:

من التصورات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية الكفاءة والفعالية، فهما من المواضيع المعقدة والتي لاقت اهتمام عدد كبير من المختصين سواء في العلوم الاجتماعية أو العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و الذين حاولوا وضع حد فاصل بينهما من حيث المعنى الاصطلاحي وحتى الميداني، غير أنهم لم يأخذوا حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات مقارنة بالمختصين في علم الاقتصاد والتسيير والإدارة، فهناك تعاريف ومقاربات ومدخل نظرية تعرضت لهما إلا أنه مازال لم يضيء الفرق الصريح بين المفهومين خاصة في مجال العلوم الاجتماعية.

ونحن في هذه المقال نحاول مناقشة وعرض بعض جوانب الكفاءة والفعالية محاولين وضع اقترب نظري بينهما.

## أولا: الكفاءة:

تعتبر الكفاءة مصطلحا لا يمكن تجنبه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية وحتى السياسية ومما لا شك فيه أن الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية أثناء الوظيفة والتي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من الآخر، مما يجعل الكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالسلوك أو العقل الملاحظ من طرف الآخر.

ونظرا لحدائث الموضوع والغموض التي يدور حوله نستعرض بعض التصورات المختلفة التي ساعدت في تحديد مفهوم الكفاءة حيث يشير ANDRI أندري<sup>1</sup> المختص في المجال المهني إلى أن مفهوم الكفاءة يقصد بها تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية والمعرفة الوجدانية، قصد تحقيق نشاط علمي بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية اليومية، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني، ويؤكد على أنه لا يمكن تحليل واقع الكفاءة إلا من خلال الفعل اليومي الذي يستعمله الفرد لتحقيق نشاط ما في موقف معين أو حل مشكل، حيث يمكننا من خلال تحليل الفعل إدراك المعرفة والمعرفة الفعلية للعامل عند وصفه في موقف ما ولكن في نفس الوقت لا يسمح لنا بإدراك الشروط الحقيقية التي أدت إلى إنتاج الأفعال الملاحظة (السلوك الملاحظ) وتنمية الكفاءة.

## 1 صعوبات تعريف الكفاءة:

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المتخصصين جميعا وذلك بالرغم من المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 التي جمع خلالها 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول<sup>2</sup>.

ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

1. الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا وتباينا في المحتوى على أقل تقدير، وقد عبر عن هذه الطبيعة بقوله إن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" ويضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيراً شائعا<sup>3</sup>.
2. تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، التنظيم، الإنتاج، التسويق)، مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير.
3. تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية، بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والكفاءات الإنسانية والعقلية هذا التباين في المستويات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.
4. تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطور الكفاءات، فقد أحصى ست مقاربات مختلفة هي:
  - مقاربات تركز على المعارف النظرية او العلمية.
  - مقاربات تركز على المعارف العلمية.
  - مقاربات تركز على السلوكيات.
  - مقاربات تركز على إدماج المعارف والممارسات والسلوكيات.
  - مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية.
  - مقاربات تركز على النشاطات<sup>4</sup>.

2 محاولة تعريف الكفاءة: نحاول من خلال هذه التعاريف رسم صورة تقريبية للمفهوم:

## 1. تعريف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية.

الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط<sup>5</sup>، هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسبه غموضاً أشد.

2. الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع. هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.

كما تعرف الكفاءة المهنية "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. ويبرز هذا التعريف عنوان أساسيان هما:

3. الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني وأداء النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية هي جوهر الكفاءة.

4. المؤسسة هي المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارسها مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية. كما يعرفها ZARIFIAN على أنها:

5. الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".

6. " الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".

7. " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول عدة وضعيات تعمل على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".

غير أن ZARIFIAN تجاهل في التعريف محتوى الكفاءات وركز على إشكالية العلاقة بين الفرد، الجماعة، المنظمة<sup>6</sup>

كما أشار إلى أن أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني، كما لها مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعية جديرة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، مثل مفهوم كفاءة المنظمة، معيار الرشد في استخدام المواد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة. هذه بعض التعاريف التي تختص باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين بهذا المجال غير أننا يمكن أن نذكر الكفاءة من وجهة نظر العمال وكذا وجهة نظر الإدارة وكذا المالكين، فعالم اللسانيات تشومسكي يقول: " بان الدراسة هي أساس الكفاءة حيث تمثل مرجعا تطوري من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذا الدراسة هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة وهي عنصر جوهري في الكفاءة أما من وجهة النظر الإستراتيجية فإن الكفاءة هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا في السوق وتعزز أهداف المنظمة ووضعها التنافسي.

### 3 تصنيف وترتيب الكفاءات: يمكن في هذا الصدد التمييز بين الكفاءات من أربع زوايا مختلفة:

- من حيث نوعيتها المهنية حيث تميز الكفاءات الفكرية والتقنية والكفاءات الإنسانية.
- من حيث درجة الارتباط بالمهام ونميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة والكفاءات الخصوصية.
- الكفاءات الفردية والجماعية من حيث المستوى التركيبي.
- من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

### 1.3 تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وتختلف أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي وتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الأطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تحتاج الأطارات الوسطى إلى الكفاءات الإنسانية، خلافا للأطارات الدنيا التي تحتاج إلى الكفاءات التقنية.

● **الكفاءات الفكرية أو التصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص لمجموعة من المواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال ووفرة المعارف، ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة ويمكن تجسيدها بعدة طرق واقتراح حلولاً ومنتجات جديدة، آليات عمل جديدة.

● **الكفاءات الإنسانية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية في مجموعة ما وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ونظرائه، معاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه ومعرفة ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية او الوظيفية معا.

● **الكفاءات التقنية:** تفرض التحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كالقيام بإجراء عملية جراحية او المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.<sup>7</sup>

### 2.3 تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة: وتحتوي نوعين هما:

● **الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى مداه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبط ارتباطا بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

● **الكفاءات المشتركة:** هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التفكير برغم تفاوت مستويات التعقيد باختلاف المناصب وهي كفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها

تمكن هذا الأخير من تحسين أداءه، كما تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها: تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى، وتمنح الفرد قاعدة مرتكزات لتحصيل معارف أخرى، وتدعم القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

### 3.3 تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة: ويقسم إلى:

- **الكفاءات الفردية:** هناك وفرة لتعريف مفهوم الكفاءة الفردية غير أن الكثيرون يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة وانتشارا وهي تلك المرتكزة على الثلاثي: معرفة، ممارسة، سلوك، فتعرف بأنها مجموعات المعارف و القدرات والسلوكيات المهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة، الكفاءة ليست حالة بل هي مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تجنيد وتنفيذ بعض أفعاله و مختلف وظائف النظام كالعلاقات الفكرية، العمليات التقييمية، و العلائقية، وبتعريف بسيط نقول بأن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي و المتواصل و التجربة المهنية والشخصية، كما أن الكفاءة من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد من خلال: روح المبادرة، روح الإبداع، المثابرة، روح التنظيم، التحكم في الذات، مؤهلات القيادة، القدرة على الإقناع، الثقة في النفس العلاقات ما بين الأفراد.

- **الكفاءات الجماعية:** بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية وذات أهمية وأهداف ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة تفوق نتائجها المرتبة عن جمع المكافآت الفردية وبفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

### وتحدد SOURET 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- **التداول:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- **التضامن:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم:** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية الجماعية:** تظهر بوجود نقاط مشتركة في العمل.

• **التقنية واللغة المشتركون:** يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا يوجد كفاءة بدونهما ومن هنا يمكن القول إن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة خصوصا: المهارات المشتركة لدى الجميع، شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات، الذاكرة الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.<sup>8</sup>

### 4.3 تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:

وهو تصنيف فرضته التطورات السريعة للمهن نتيجة تسارع الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المتنافسين.

• **الكفاءات المكتسبة:** وهي كفاءات تقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج او الخدمة الحالية وهي تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وبعبارة أدق تطرح مسألة الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما وجود خلل في الأدوار يؤدي إلى تلاشي الثقة بين أفراد التنظيم.

• **الكفاءات اللازمة مستقبلا:** يؤدي أي تغيير في الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي او إدخال تكنولوجيا جديدة، تعديلات نوعية...الخ إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات الموجودة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينما تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول فتقوم إما ببرمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي و خلاصة القول إن تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.

### ثانيا: الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة أساسية في نظريات الإدارة والتنظيم والتسيير بحيث يبقى الجدل قائما حول تحديد دقيق لمحتواها، فهي المعيار الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه وهو أمر لا يتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية ولتحديد مفهوم الفعالية نقوم بتحديد محتوى الفعالية وعلاقتها بالكفاءة والأداء.



إذا التزمت المنظمات بموارد بشرية مالية ووقت لتطوير العمل فإنه يجب عليها امتلاك فكرة عن فعالية العمل، فهناك العديد من التعاريف الرسمية للفعالية والذي يدل على أنها المدى الذي يقابل من خلاله فريق العمل توقعات نظرائه الأساسيين للأداء، مدراء ومستهلكين وغير ذلك. ووفقاً لـ BOSS AND STODGILL 1990 فإن الفعالية "هي القدرات التي يجلبها الفرد إلى مكان العمل" وضمن سياق التنظيمات فإن الفعالية أو بشكل أكثر تحديداً عرفت على " أنها توليفة بين الجودة وكمية الأداء ضمن الوحدة أو القسم ويتحمل المدير مسؤولياته على أساسها".

إن فعالية العمل تعرف من ناحية فعالية الأداء مثل مراقبة التكاليف وتحسين الجودة، ومن ناحية مواقف العامل تجاه حياة عمله مثل الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، وكذا سلوك العامل مثل الغياب، الإدمان في العمل، استبدال العاملين، بالإضافة إلى الرضا الفردي ودرجة رضا أعضاء الفريق من خلال خبرتهم في العمل.<sup>9</sup>

عند الرجوع إلى تعريف HOCKMAN للفعالية وربطها بمجموعة العمل نستنتج أن الأداء القصير الأمد هو الجزء الوحيد فقط من الصورة الكلية للفعالية.

وقد اقترح HOCKMAN ثلاثة أبعاد للفعالية هي:

- مدى توافق منهج المجموعة مع معايير أولئك الذين يستقبلون أو يستخدمون هذا المنهج.
- قابلية العمل بشكل اعتمادي أو مدى قدرة أعضاء الفريق على العمل مع بعض في المستقبل.
- نمو ورفاهية الأعضاء أو مدى تحسن التعلم والتطور عند أعضاء الفريق من خلال تواجدهم ضمن المجموعة.

ولهذا النموذج فإن الفريق يؤدي مهمته الخاصة بشكل جيد والذي يوكل أعضاؤه غير القادرين على العمل سوية في المستقبل ويعتبر فريق غير فعال، وبالتالي يتوجب الأخذ بعين الاعتبار الحياة المستقبلية للمجموعة أو أعضاء المجموعة لتحديد فعالية المجموعة ككل.

كما أن هناك تعريفات تقليدية نظامية وأخرى معاصرة للفعالية التنظيمية منها تعريف BIRNARD على أنها "تحقيق الهدف المحدد والأمثل وعلى أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية".

يعرفها ETIZIONI على أنها " درجة التطابق بين الأهداف والوسائل المتاحة او كما يعرفها PRICE على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها".<sup>10</sup>

يعرفها KATZ&KHAN على أنها " مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى القدرة على الاستمرار والتحكم".<sup>11</sup>

### 1 التعريفات المعاصرة للفعالية التنظيمية:

يعرفها GOODMAN&PEMINGS على أنها " النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج معادلة أو تفوق المعايير المحددة للأهداف المنشودة".

يعرفها MILE على أنها " القدرة على تحقيق الحد الأدنى من إشباع رغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها هذه الأهداف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الزبائن".<sup>12</sup>

يعرفها MOSENGNE&STEERS على أنها " الإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع"، يعرفها SEACLARE&YUTHMA "أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من هذه الموارد".

الفعالية عند برنارد BERNARD هي "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها "الفعالية هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة المناسبة والملائمة، كما تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟، لأن ما يفعله بالضرورة سوف يصل إليه".<sup>13</sup>

" تعرف بأنها استعمال الموارد بمقدار تحقيق هدف المنظمة مع مراعاة مركز المنظمة وهذه الموارد أربع هي: الموارد البشرية، رأس المال، المعدات أو الآلات، والمواد الخام".<sup>14</sup>

"هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن استراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج بأكبر كمية وأقل وقت ممكن وبأقل تكاليف، او فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوسائل المناسبة والوقت المناسب".<sup>15</sup>

كما ركز الباحثين في تعريفهم للفعالية على البيئة المحيطة حيث نجد ميلز وكيلي MILES & KEELY بأنها "درجة نجاح التنظيم في مواجهة متطلبات البيئة وإشباع حاجات العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها من عملاء وموردين".  
"تعرف أيضا قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظيفتها".

عرفها DOUL MOTT بأنها تلك المنظمات التي تسعى لنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف أكثر مع المشكلات البيئية إذ قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة<sup>16</sup> وبشير الفار ALVER أن الفعالية "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>17</sup>

نود الإشارة إلى أن هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) حديث الكتابة فيهما ومازالت في مراحلها الأولى فلا توجد نظريات نهائية كما لا يوجد تفاهم بين العلماء حول تحديد مفهومهما.

عند استعراض التعريفات الخاصة بالفعالية نجد أنها بدأت بصورة غامضة بعض الشيء فقد عرفها ETIZIONI بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها، ولذلك نتساءل هنا أهداف من هذه؟ هل هي قصيرة أو طويلة الأمد؟ رسمية أو غير رسمية؟ لذلك تهتم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم واضح للفعالية التنظيمية والواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين يشترط النجاح في المنظمة و هو البقاء SURVIVAL إن استخدام البقاء كمعيار للفعالية يقود إلى الاعتراض ضمناً أن المنظمة تكافح ضد الموت، فالبقاء تشخيص لحالة الموت أو الحياة لكن المنظمات لا تموت كلها كما يموت الأفراد، عند موت الإنسان يحصل على شهادة وفاته من الجهات المختصة مع تحديد مكان وتاريخ وفاته بدقة، مثل هذا الشيء لا نجده في المنظمات، فالمنظمة لا تموت ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة، وإما تدمج مع منظمة أخرى أو تعيد تنظيمها أو تبيع مواردها إلى منظمات أخرى<sup>18</sup>.

فقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، معدل الحوادث وإصابات العمل، نسبة التغيب عن العمل، معدل دوران العمل إلى غيرها من المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة وهذا بفعل الكثير من الدراسات ومن

مؤشرات الفعالية كذلك النوعية، الصراع، المرونة، التدريب، المهارات الإدارية الخاصة، إدارة المعلومات الإنتاجية، التخطيط ووضع أهداف لتنمية الموارد البشرية<sup>19</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الاختلاف الناتج عن التعاريف يرجع إلى اختلاف ميادين الدراسة وطبيعة التنظيمات (خدمية وصناعية) مما يؤدي إلى الاختلاف في درجة قياسها وهو ما يجرننا إلى تغليب جانب عن آخر في دراستها، فالمنظمة المستقرة ليست كالمنظمة غير المستقرة.

ولا شك أن أي معيار يتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم فاعلية وكذلك بأن بعض مقاييس الفاعلية أكثر مناسبة لتنظيم ما فيها إلى تنظيم آخر، ففي أي تنظيم في مراحل إنشائه قد يكون القدرة على البقاء وإحداث التوازن بين النفقات والإجراءات هدفا مقبولا ولكن مع مرور الوقت يتغير هذا المعيار، ليصبح معدل الأرباح المتحققة أو الحصاة في السوق.

كما تعرف الفعالية بأنها درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة<sup>20</sup> أما PRICE. J. فيقدم نموذجا أكثر انفتاحا يتكون من خمس مجموعات من المتغيرات التي ترتبط إيجابيا بالفعالية:

- المتغيرات المرتبطة بالكفاية الإنتاجية.
- المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم.
- المتغيرات المرتبطة بمدى الالتزام بالأهداف.
- المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة.
- غير أن متغيرات الكفاءة الإنتاجية هي أكثر المتغيرات أهمية وارتباطا بالفعالية<sup>21</sup>.

## 2 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

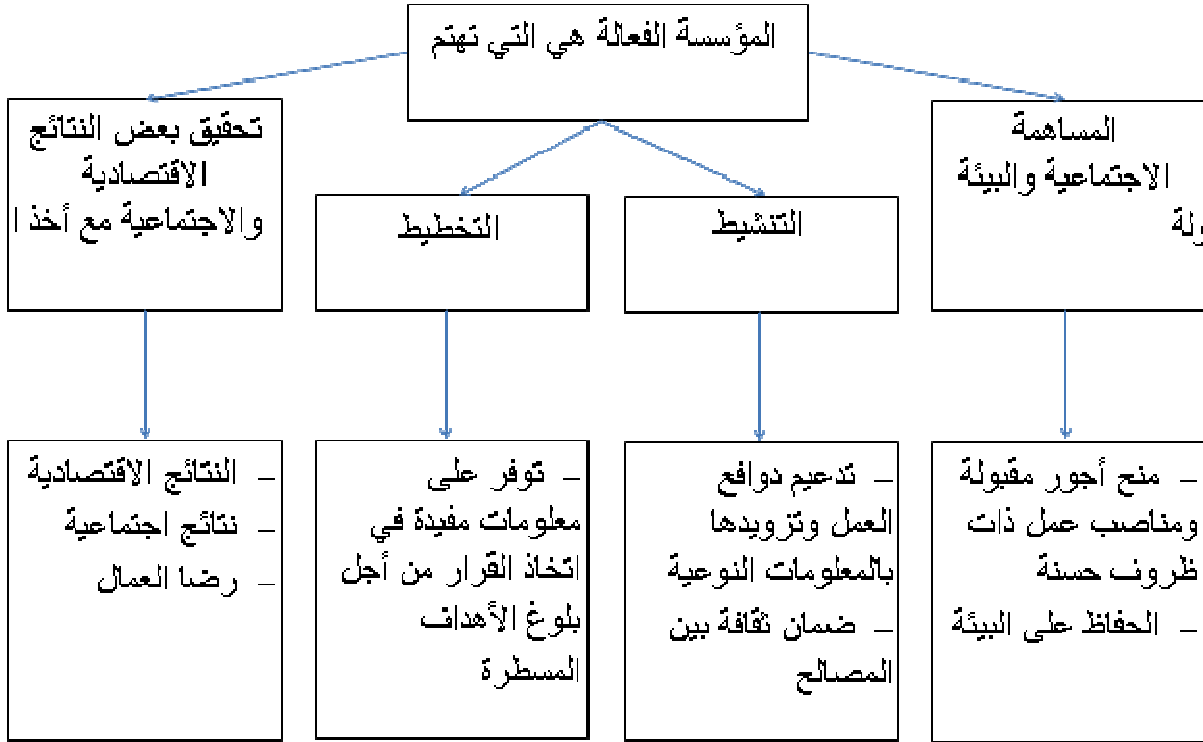
حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم وذلك لغيب فلسفة شاملة. وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم الأسباب التي واجهت قياس الفعالية، لذلك يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية ولكن ليس على سبيل الحصر:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا كثيفة في رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- وحدة السلطة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما تصور روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة قطاعها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات ليست على سبيل الحصر وترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب علينا عملية القياس.<sup>23</sup>

وفيما يلي سلم يوضح لنا تصورات المسيرين الغربيين لفعالية المنظمة في الأشكال التالية:

### الشكل رقم (1)

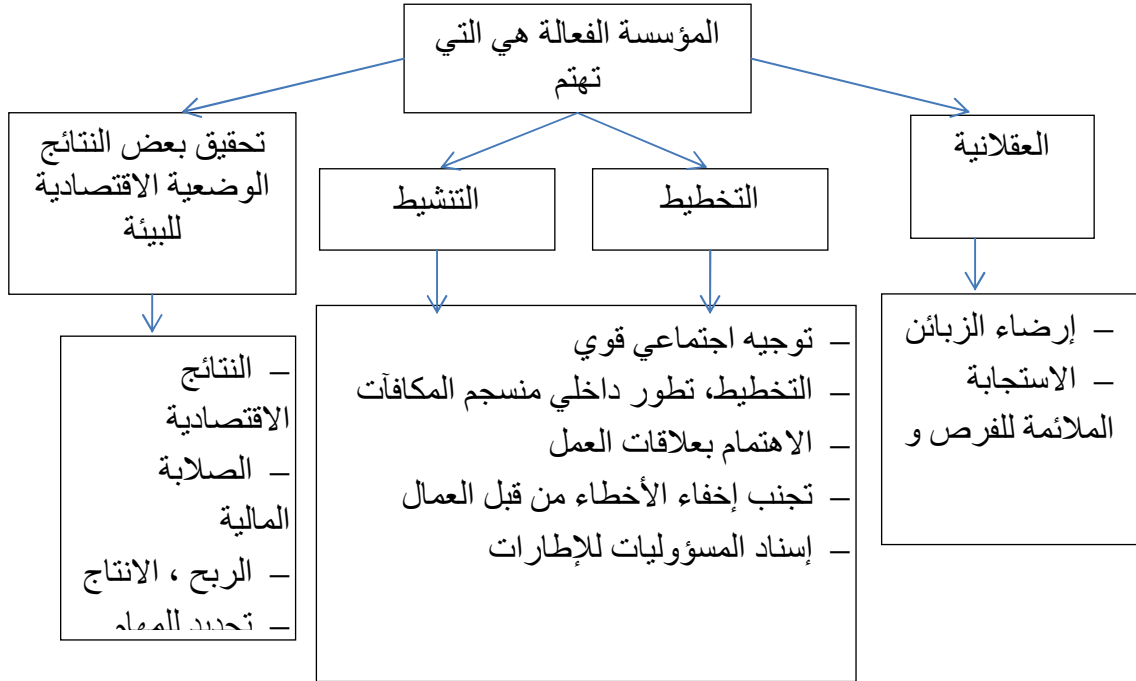
## تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المنظمة



المصدر: الفضيل رتيمي، (2005) التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ص 26.

يتضح من الشكل أن المسير الفرنسي يهتم بالإنتاجية من جهة ورضا المستخدمين من جهة ثانية فيمن خلال عملية التنشيط يدعم دافعيتهم مع التركيز على الحصول على أحسن المعلومات الممكنة لقياس بالتخطيط ما سهل عمليا اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف ومنه فالنمو هو أحسن ضمان للبقاء،

## تصورات المسيرين السويسريين لفعالية وعقلانية المؤسسة



المصدر: الفضيل رتيمي، (2005) التنشئة الاجتماعية وأشكالها العقلانية داخل المنظمة الصناعية، ص. 28.

## ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة ومعايير التفرقة بينهما:

لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة لها وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة الموارد البشرية ولا يتحقق هذا إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية الذين يعتبران دعامة وركيزة بالنسبة لكل مؤسسة.

وهما من المصطلحات الأكثر ارتباطا ببعضهما البعض فإذا كانت الفعالية القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية أو تفاعل مكونات المنظمة على المستوى الكلي بما تحتويه من متغيرات خارجية وداخلية فعلى العكس الكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من تحليل التنظيم، بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة والفعالية معا، و يمكن تقديم النموذج التالي الذي من خلاله نميز بين كفاءة وفعالية المورد البشري انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما، و يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

- **المؤسسة:** يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.
- **الأفراد:** يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية.
- وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية المعبرة في الجدول.

### الجدول رقم (1)

#### جدول يشخص العلاقة بين الفعالية والكفاءة.

الأفراد	المؤسسة	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلاني	كفاءة داخلية (1)	تعظيم نسبة المدخلات تدني التكاليف	كفاءة خارجية (2) تفهم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3)	تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية (4) تعظيم الإشباع المؤسساتي المجتمع

**SOURCE: BERRAH (L):( 2002)INDICATEUR DE PERFORMANCE ED. ,  
CAPA DUES. PARIS. P125**

يتم قراءتنا لهذه المصفوفة كما يلي:

**مكونات الكفاءة الداخلية:** وهذا من خلال مراقبة العمل في تحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعا، ويتطلب تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال التكاليف وبعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم ويمكن قياسها بواسطة ساعات العمل، تكاليف السلعة المباعة، المردودية، رأس المال.

**مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات ونفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلي كالموارد وسوق المنتجات، تماسك الأسعار، يرتبط بالانتقال الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة ويمكن قياسها بواسطة: تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تنمية الأسواق الجديدة.

**مكونات الفعالية الداخلية:** ترتبط بإشباع رغبات الأفراد باعتماد أساليب التحفيز وصياغة علاقات تقوم على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية كالمهام والشروط ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية المرتبطة بالجماعة والمناخ السائد ويمكن قياسها: بواسطة معدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، عدد الشكاوى، اتجاهات الأفراد، الإضرابات...



**مكونات الفعالية الخارجية:** وترتبط بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية و ليس على مستوى المعلومات والتبادلات التقنية وإنما على قدرة المؤسسة في إشباع مختلف أطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، موردون، جماعات محلية) والمجتمع بصفة عامة ويمكن قياسها بواسطة: درجة إشباع مختلف الأطراف، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد المخاطر والمستوى المعيشي، فمن خلال هذا التشخيص يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات والفعالية تهتم بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي و كذا من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض وقبوله وإهمال البعض الآخر وذلك من منطلق أن كل هذه المتغيرات مرتبطة بالهيكل والأفراد والبيئة والتكنولوجيا، كما ترتبط متغيرات الفعالية والكفاءة بعلاقات معقدة على المؤسسة التحكم فيها لعدة أسباب<sup>24</sup>:

من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الكفاءة الفعالية وهي عبارة عن متغيرات متناقضة متعايشة مثل أن يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الخارجية، فالمراقبة الداخلية الصارمة للعمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد وكذلك تعظيم الكفاءة الخارجية وما يقابله تخفيض للفعالية الخارجية فعملية استغلال الموارد يمكن ان يكون من خلال مجموعة من الإجراءات في شكل تكاليف إضافية (ضرائب فوائد، ... الخ).

من جهة أخرى يمكن اعتبار الأداء الكلي: الكفاءة الداخلية + الخارجية + الفعالية الداخلية + الخارجية، من خلال هذه المعادلة فإن الأداء يتوقف على هذه المتغيرات الأربع فعلى سبيل المثال: اعتماد المؤسسة لتنظيم العمل على مستوى الآلات والوسائل والمهام والإجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد وإدماجهم يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أداء ضعيف.

## الجدول رقم (2)

جدول يبين العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

العلاقة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل

أفضل		طريقة
جزئي	شامل	متكامل
عمودي	أفقي	
كمي	نوعي	

**SOURCE: BERRAH (L):( 2002)INDICATEUR DE PERFORMANCE. ED. CAPA DUES. PARIS. P131**

من هذا الجدول نستنتج أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل أما الأداء فيقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفعالية ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف المعلنة عنها، وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية: شروط العمل الفيزيائية وعلاقات العمل، تنظيم العمل، توزيع الوظائف، تقسيم المهام والمصالح والأدوار، الاتصال والتنسيق والتشاور العملي والوظيفي بين الأفراد وتبادل المعلومات، تسيير الوقت الفردي و الجماعي بين مختلف الوظائف، التكوين والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام المنوطة بكل فرد، التطبيق الاستراتيجي وهو التقنيات التي تسمح بتحويل أهداف المؤسسة إلى عملية حقيقية تسمح بتحقيقها. كما يمكن تبيان الفرق بين الكفاءة والفعالية في:

### الجدول رقم (3)

#### جدول يبين الفرق بين الكفاءة والفعالية.

الفعالية	الكفاءة	موارد الاختلاف
الرسالة_ الأهداف_ المخرجات	الوسائل-الإمكانات- المدخلات	الهدف
الرسالة- الأهداف- المخرجات	الوسائل- الإمكانات- المدخلات	الهدف

**المصدر:** محمد رفيق الطيب، (1995) مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف، ج1، التنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 15 .

الهدف النهائي للعملية الإدارية برمتها هو تحقيق الفعالية التنظيمية ويعني ذلك أن الأداء الفعال لإدارة المنظمة هو ذلك النوع من الأداء الذي تتمكن المنظمة بواسطته من تعظيم نتائجها، وأداء مهامها ووظائفها المنوطة بها ومن خلال تعظيم هذا الأداء على المستوى التنظيمي في المجتمع ككل نستطيع أن نتوصل إلى رفاهية المجتمع، أي توفر القدرة لديه على إشباع حاجات أفراداه عن طريق منظماته وهيئاته الخدمائية، والإنتاجية<sup>25</sup>. فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق او بمقدار الهدف

التنموي المحدد لها، اما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات ويمكن النظر إليها في:

### الشكل رقم (3)

فعالية ← جدول يبين العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة ← عدم فعالية

ألة جيدة الأداء رخيصة التكاليف	ألة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف	كفاءة ↓ عدم كفاءة
ألة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف	ألة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف	

المصدر: محمد رفيق الطيب، (1995) مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف، ج1، التنظيم والمنشأة، مرجع سابق، ص 16 .

في الأخير يمكن القول أن الكفاءة تقيس المورد البشري ومرتبطة به ارتباطا مباشرا بمجهوده وقراراته ، بينما الفعالية مرتبطة بالفرد والمنظمة على حد سواء ( أفراد ، مال ، بيئة محيطة، علاقات، قوانين، وسائل....)

كفاءة كل مورد بشري داخل التنظيم يؤدي إلى فعالية التنظيم دون إغفال المؤثرات الأخرى كالبيئة والقيم والمال والاتصالات... وغيرها، فالفعالية اشمل من الكفاءة لان الأخيرة مرتبطة بالاستخدام الأمثل للفرد، بينما الأولى مرتبطة بالأهداف العامة للمنظمة ونتائجها، وبالتالي التنظيم لا يكون فعالا إلا إذا كانت موارده البشرية ذات كفاءة عالية.

المورد البشري يكون كفؤا وفعالاً ، والمؤسسة أو المنظمة تكون فعالة فقط لذلك لا نستطيع أن نقول منظمة كفؤة وإنما فعالة، لأنها تساوي مجموع كفاءات الأفراد الموجودين داخلها<sup>26</sup>.

يمكن القول إن المسير الفعال غير الكفاء أفضل من المسير الكفاء غير الفعال فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظها على أرضية الواقع لذلك فشل بعض التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة<sup>27</sup>.

هذا ويمكن لنا التعرف على فعالية المنظمة من خلال:

- **الاستقرار:** أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.
- **التكامل:** قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات واتصالات.
- **التمهين:** أي المنتجات النهائية لأنشطة المنظمة.
- **رغبة العاملين:** أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

### خاتمة:

من خلال ما تقدم حول مفهوم كفاءة وفعالية المورد البشري، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعاً من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة بأنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية، إضافة إلى هذا فإن موضوع الكفاءة والفعالية من المواضيع الصعب قياسها في الكثير من المؤسسات ليس فقط الجزائرية، لأن هذا النوع من المواضيع وصل إلا أنه لا

يمكن الحديث عن مؤسسة نامية أو متطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها وكذا كفاءة مواردها البشرية، لذلك لا يمكن القول بأننا وضعنا إستراتيجية محكمة وقمنا بمتابعة مراحلها ونحن نجهل ما هي الخطط الأفضل من بين الخطط البديلة الأخرى ولا يمكن الجزم بنجاح الإستراتيجية إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بمرور الزمن، فبقدر أهمية تحديد مفهومي الكفاءة والفعالية بقدر صعوبة تحديد تعريف واضح ودقيق لهما، إذ تختلف التعريفات باختلاف الباحثين، غير أن اقرب تعريف يمكن ذكره هو تعريف ETZIONI للفعالية " و هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" من جهة أخرى يجب عدم المزج بين مفهومي الكفاءة والفعالية لأن هناك فروقا بينهما يجب عدم إغفالها.

فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وبنفس الوقت غير كفؤة والعكس، ويشار عادة للفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة التي يتم بموجبها انجاز هذه الأهداف، وأنه ليس دائما يمكن تحقيق هدفي الفعالية والكفاءة معا بالرغم من أن اغلب نظريات التنظيم سعت إلى ذلك، فإذا كان مفهوم الفعالية " القدرة على البقاء" حسب تعريفات القرن الماضي وإسقاط هذا التعريف على العديد من المؤسسات فنجد أن كل تعريف للفعالية يمكن إسقاطه على مؤسسة أخرى خاصة عندما لا يكون لديها منافس في السوق في هذا المجال حتى وان لم تكن ناجحة وفعالة فالواقع أكد في الكثير من الأحيان أن المنظمات الفاشلة هي الأقدر على البقاء لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها وزوالها يعني زوال هذه المصالح وزوال الخدمة الاجتماعية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات العمل بفرضية وجود منافسين في السوق والسعي لتحقيق دائم للكفاءة والفعالية وهذا باستقطاب المورد البشري وتكوينه واحتواء قيمه و ثقافته، فالمنظمة الفعالة والكفؤة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد ( من التوظيف وصولا إلى نهاية مساره المهني) فتضع قواعد وأسس واضحة وموضوعية للعلاقات وضبط السلوك التنظيمي وتحل مشكل الاتصال وصنع القرارات والتوفيق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وسيره في اتجاه واحد نحو تحقيق الإستراتيجية العامة.

## قائمة المراجع:

- 1- Gulet (A): **Développer les compétences pour une ingénierie de formation permanente en science humaines** coll. Paris 1994. P11.
- 2- Guy leboterf :**construire les compétences individuelles et collectives**, Paris. 1998. 14.

3-Daniel(h): **La gestion des compétences, revenus économique et social**, septembre 1995. P10.

4-Dejoux (c) : **Compétences ou cœur de l'entreprise . 1994. P 67.**

5- Zarifian(p) : **pour une nouvelle logique Objectif compétence 1984. P64**

6- الحبيب ثابتي، بن عبو الجيلالي، **تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص123.

7-Bedjabellah(A) Séminaire **Management des ressources humaines**, cours dispense oux étudiant de magister 2003/ 2004. ISECG Mascara.

8-Hackman (JR) : **The design of effective work group. borscht** (Ed. Hood book of organisationnel behavior .1983 p 204.

9\_ صلاح الدين عبد الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص11.

10- عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الاعمال**، المكتب العربي، الإسكندرية، 1999، ص119.

11- علي شريف، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص29.

12- سليمان خليل، فارس عيسى وشحادة يسرى مباركة، **ادارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.

13- هاشم حمدي رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الولاية، عمان الأردن، 2009، ص27.

14\_ ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص98.

15- بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل استراتيجي**، دار الفجر، الجزائر، 2013، ص18.

16- صلاح الدين عبد الله، **مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**، مرجع سابق، ص87.

17- عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة وبيئة العمل**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص155.

- 18- عبد السلام أبو قحف، *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1992، ص 76.
- 19- عبد الرزاق بن حبيب، *اقتصاد وتسيير المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص34.
- 20- MINTZBERG(H): *structure et dynamique des organisations*, d'organisation 3 eme ed Paris ,2000. P 206.
- 21 -Courtois (A) : *Gestion de production et organisation paris 1995 P 132*
- 22\_ سمير محمد يوسف، *إدارة المنظمات، الأسس والتطبيق*، دار الفكر العربي، ط2، الإسكندرية، 1983، ص117.
- 23\_ الفضيل رتيمي، *التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية*، دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص26.
- 24\_ محمد رفيق الطيب، *مدخل للتسيير، أساسيات و وظائف* ، مرجع سابق، 1995، ص16.
- 25\_ زواتيني عبد العزيز، *استراتيجية القيادة في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري*، دكتوراه علوم، علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص 302
- 26\_ محمد رفيق الطيب، *مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 2، 1995، ص 15.
- 27- سعيد محمد المصري، *التنظيم والإدارة*، مرجع سابق، ص187.
- 28 -BERRAH(L): *INDICATEUR DE PERFORMANCE. ED. CAPA DUES.PARIS. 2002. P131*

