

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• «تمهيد»

- يعد المدخل المنظمى أحد المداخل الهامة لأحداث التنمية فى المجتمع ولقد ثبت نجاحه فى الكثير من دول العالم وبصفة خاصة الدول النامية وهو يركز على إقامة المنظمات المختلفة اللازمة لتوفير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لسكان المجتمعات المراد تنميتها (جامع، ١٩٨٧، ص ١٩٧) (١).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويوضح «رفاعي» (١٩٨٠، ص ٣١) (٢) إن هدف المنظمات ليس مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط وإنما المحافظة على هذا المستوى أيضا، إن هذا المستوى الأمثل للأداء التنظيمي يقاس بمعايير ثلاثة هي الكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويوضح «السيد» (١٩٨٦، ص ص ٨٣-٩٣) (٣) بأن بعض الكتاب يستخدم كلمة الفاعلية ولكنها أصلها بالقرآن الكريم «فعال لما يريد» أى فعالية. ويضيف بأن الفاعلية من المصطلحات التى يحدث خلط فى إدراك مفهومها نظرا للاستخدام الشائع لبعض الألفاظ والمصطلحات بذات المعنى المستهدف للفاعلية مثل مصطلحات الكفاية (أى الزيادة فى الإنتاجية) والكفاءة والنجاح.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• ويبين «عامر» (١٩٩٤، ص ص ١٥٦-١٥٩) (٤) مفهوم الصحة التنظيمية بأنها الفعالية الإدارية والتي تعتبر عنصرا رئيسيا من أجل الكفاية الإنتاجية حيث يشمل هذا المفهوم توافر الفعالية والكفاءة معا كنمط إداري.

• وينقل «الطنوبي» (١٩٩٥، ص ص ٤١-١٥٧) (٥) عن Slter أن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

فالبعض يرى أنها مقياس لكفاءة العامل والبعض الآخر يرى أنها تعنى المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية وقد وصفت الإنتاجية أو عرفت بعبارات عديدة مثل الكفاءة **Efficiency**، والفاعلية **Effectiveness**، توفير التكاليف **Cost Saving**، تقويم البرامج **Program Evaluation**،

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

قياس العمل **Work Measurement**، دوافع العاملين
Employee Incentives، فاعلية الإدارة
Management Effectiveness، تحليل المدخلات
والمخرجات **Input-Output Analysis**، معايير أو
مستويات العمل **Work Standards**، المناخ السياسي
والاجتماعي **Political Social Environment**.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع
وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ومهما يكن من أمر الاختلاف أو عدم الاتفاق القائم بشأن مفهوم الإنتاجية فإنه يمكن حصره في إطار النقطتين التاليتين:

أ- عدم الاتفاق بشأن العناصر الاقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية بتعبير آخر عدم الاتفاق حول المحتوى الاقتصادي للإنتاجية.

ب- عدم الاتفاق بشأن طريقة التعبير الكمي لتلك العناصر.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- يعرف «عبيد» (١٩٨٥، ص ١٩) (٦) الإنتاجية بأنها الناتج المحقق من استخدام قدر محدد من الموارد خلال فترة زمنية معينة.
- كما يعرفها «شهب وراغب» (١٩٩٢، ص ٢٠) (٧) بأنها تحقق الأهداف المحددة من قبل الإدارة وذلك بتعظيم نسب الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• وعلى ذلك تشمل الإنتاجية جانبين هما:

١- تحقيق الأهداف ويطلق عليها الفعالية.

٢- حسن استخدام الموارد وهو ما يطلق عليه الكفاءة.

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية



أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- كما يوضح «النجار» (١٩٩٩، ص ٤٤٠) (١) كفحص جديد لمؤشرات الإنتاجية على منظمات الأعمال أن:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{إجمالى النتائج المحققة}}{\text{إجمالى الموارد المشغلة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويرى «مصطفى» (١٩٩٩، ص ص ٣٧-٣٩) (٩) أن الكفاءة تشير إلى وتقيس مدى جودة عملية تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات أو نتائج وفق معايير محددة للتكلفة والوقت والجودة والكفاءة تقيس حسن أداء عملية التحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات من حيث حسن توزيع واستغلال المدخلات أو الموارد المتاحة لزيادة أو تعظيم الناتج أى المخرجات):

$$\text{فالكفاءة} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويضيف «مصطفى» بأن الفاعلية تشير إلى وتقيس مدى المخرجات أو النتائج أى مدى حسن أداء الأنشطة المناسبة (Doing The Right Things) بما يهين تحقيق الأهداف (أى النتائج المستهدفة) بما يشبع حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة المشتركة فى وجود وأداء المنظمة مثلا العملاء وحملة الأسهم والعاملين والموردين والدائنين والحكومة وتأخذ الفاعلية صفة علاقة نوعية بين المدخلات والمخرجات بغض النظر عن التكلفة،

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

الكفاءة إذن تعنى بالوسائل بينما تعنى الفاعلية بالنتائج ومن ثم يكفى ببساطة أن تكون كفاء بل يجب أن تكون فاعلا فتتجح فى تحقيق المصلحة المشتركة فى وجود واستمرار المنظمة، ويعطى مثالا فلا تحقق شركة للأدوية مثلا هدفها فى الربحية من خلال إنتاج أدوية معيبة أو ضارة بصحة مستخدميها.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويرى «المصرى» (١٩٧٥، ص ص ٩٤-٩٥) (١٠) أن الكفاية الإنتاجية ليست مجرد نسبة بين متغيرين هما المخرجات والمدخلات وليست متعلقة بعنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية مثل العمل بل هي توافق بين ركائز ثلاث هي الأداء السليم من مختلف العناصر المنتجة مثل القوى البشرية والقوى الميكانيكية والآلية والموارد الأولية المستخدمة

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

فيجب أن يكون هذا الأداء قد تم فى الوقت الملائم الذى يطلب فيه ويشبع فيه حاجات المستهلكين وإذا أمكن أن يتحقق الأداء السليم فى الوقت الملائم فلا قيمة اقتصادية إلا إذا كان بالتكلفة الإنتاجية التى تزيد عن الحد المناسب للحصول على الربح، فالكفاية الإنتاجية هى وحدها التى تخلق هذا التوافق المنطقي بين الأداء والوقت والتكلفة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويشير «سليمان» (١٩٧٥، ص ١٣) (١١) أن مصطلح الكفاية قد يعنى الزيادة فى الإنتاج التى تعكس الكم أكثر منها الكيف وإن كان يمكن أن تشير الكفاية للكيف وهذا ما قد يدفع البعض لاستعمال الكفاية والكفاءة بمضمون واحد فى العملية الإنتاجية فيقال أنهما أو أيهما يعبر عن التكلفة الكلية للمنتج النهائي أما لفظ الفعالية فهو تعبير عن التكلفة الكلية للمنتج فكما انخفضت درجة التكلفة ارتفعت درجة الفعالية والعكس صحيح كلما ارتفعت التكلفة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويرى «حنفى وأبو قحف» (١٩٩٣، ص ٢٥) (١٢) أن الإنتاجية تعنى الكفاءة أو الكفاءة تعنى الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (السلع والخدمات) وإذا كان البعض يستخدم لفظ الإنتاجية مساوياً للفظ الكفاءة نجد البعض الآخر يرى الإنتاجية تشمل الكفاءة فى تحقيق الغايات،

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والفعالية فى تحقيق الأهداف ويعقب حنفى وأبو قحف أن الإنتاجية أو الكفاءة تقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج كالعمل ورأس المال والوقت والآلات.. الخ) والنواتج أما الفعالية فهي اصطلاح أكثر شمولاً من الكفاءة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمة

- ويشير بدر (٢٠٠٠-٢٠٠١، ص ٢٥) (١٣) بأن الكفاءة المنظمة هي: مخرجات المنظمة وتتمثل المخرجات في منتجات مدخلات المنظمة أو خدمات معينة بجودة معينة علاوة على تحقيق أرباح المشروع ورضا العاملين والحكومة وأعضاء الخارجين من موردين وبيئة محلية... الخ كما أن مدخلات المنظمة تتمثل في الموارد - النقود - الآلات... الخ.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويرى «بدر» (١٩٩٣-١٩٩٤، ص ٣٧٣) (١٤) أن الكفاءة تعتبر عنصرا من عناصر فعالية المنظمة ويوضح بأن استخدام الكفاءة يكون أكثر من النظم الفرعية للمنظمة وليس للمنظمة ككل.
- ويشير «جرير» (١٩٩٦، ص ٥٢) (١٥) أنه قد تباينت الآراء حول مفهوم الفعالية وقياسها وتعددت مقاييس الفعالية ومن هذه الآراء من ينظر إلى الفعالية بمقياس تحقيق أهداف المنظمة

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ورأى آخر ينظر إليها من زاوية الاقتصاد أو الترشيح فى الإنفاق
ورأى ثالث يركز على الربحية ورابع يركز على الجودة وقد
ركزت نظرية النظم على الوسائل والأهداف وتبينت معيار
القدرة على الاستقرار والتوازن فى المنظمة وهناك رأى سادس
اهتم بنجاح المنظمة فى إشباع حاجات الفئات والأفراد
والمؤسسات التى تعتمد عليها المنظمة فى عملها وهكذا.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع
وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ومن هذا العرض السابق يتبين أن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوم شامل وغير محدد وفي هذا يوضح "Bennis" (16) (1996, pp. 41-44) أنه يجب قياس الفعالية على أساس مقياس عام وأشمل بحيث يتناول النظام بأكمله ويتمثل فى هذا المقياس قدرة النظام أو المنظمة على التغيير وتحقيق أهدافه استجابة للمتطلبات الموضوعية والفعالية بهذا المعنى ترادف مفهوم الصحة التنظيمية الذى يفضل "Bennis" استخدامه فى وصف المنظمة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- وكذلك يرى «الإمام» (١٩٨٩، ص ص ٣٠٩-٣٣٧) (١٧) أنه يجب أن نضع فى الاعتبار أن فعالية المنظمات الاجتماعية ليست متغيراً أحادى البعد وإنما هو متغير متعدد الأبعاد.
- ويتناول «جرىم» (١٩٩٦، ص ص ٥٤-٥٦) (١٨) الأسباب التى تدعو الباحثين إلى التفاوت فى معايير الفاعلية المستخدمة فى مقياس الفعالية التنظيمية منها:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

١- اختلاف المنظمات التى شملتها الدراسات العديدة من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فى العمل والحجم ودرجة التعقيد ودرجة المركزية وغيرها ويوضح أنه يمكن أن تكون هناك معايير مشتركة فيما بين العديد من المنظمات المختلفة ولكن بالتأكيد هناك معايير تطبق على منظمة دون غيرها.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- أما السبب الثاني لوجود معايير عديدة لقياس الفعالية فيتعلق بوجود التباين فى مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم واتجاهاتهم فالباحث الذى يتبع المدرسة التقليدية (حركة الإدارة البيروقراطية) يسعى للبحث عن معايير وعوامل تختلف عن المعايير أو العوامل التى تحظى باهتمام اتباع نظرية النظم مثلا وتختلف عن تلك التى تبناها أتباع العلاقات الإنسانية... الخ

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ومن هذه المعايير ما يركز على الوسيلة ومنها ما يهتم بسلوك الفرد أو الجماعة أو المعنويات أو البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للتنظيم وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها.

٣- يتمثل السبب الثالث في تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسات من حيث مراحل النمو والتطور فقد نجد أن هناك عدة منظمات متشابهة من حيث طبيعة عملها ولكنها تتفاوت من حيث مرحلة النمو والتطور.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٤- أما السبب الرابع فيعود للمنظمات نفسها، أى منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف وعليها أن تقوم بعدة أنشطة أو وظائف، ومنها الإنتاجية والتسويقية والبيعية والمالية والموارد البشرية... وغيرها وأن الفاعلية أو النجاح الذى يصلح للحكم على نشاط أو وظيفة (مثل الإنتاج) قد لا يصلح جميعها أو بعضها للحكم على فاعلية نجاح النشاط المالى أو نشاط القوى البشرية، الأمر الذى يستدعى فى النهاية ضرورة استخدام عدة معايير معا فى آن واحد لتقرير فاعلية أى منظمة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- وعلى الرغم من أن قياس وتقدير فعالية المنظمات يعد من أصعب المشكلات التي تواجه الباحثين عند دراسة المنظمات إلا أن كثيرا من هؤلاء الباحثين قد توصلوا وأوضحوا العديد من المراحل وتقدير فعالية المنظمات. (الإمام، ١٩٩١، ص ص ٢٣٧٤ - ٢٣٩٥)، (الجمال، ١٩٨٨، ص ص ٩-٢٠)، (غنيم، ١٩٩٣، ص ص ١٣٥-١٣٩)، (جون هـ، جاكسون، سيريل ب، مورقات، جوزيف ج.ب. باوليلو، ١٩٨٨، ص ص ٥٤-٥٨)،

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

أبو طاحون، خاطر، ١٩٩٤، ص ص ٢٩٢١-٢٩٤٣)،
(المرهضى، ٢٠٠٠، ص ص ٢٢٥-٢٤٩)، (الضرغامى،
١٩٧٨ ص ص ٦٥-٧٤)، (المعاز، ١٩٩٣، ص ص ٢٧٣-
٣١٠) (١٩).

- ويمكن فى الجزء التالى استعراض مداخل قياس فعالية المنظمات ونماذج دراستها.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

١- مداخل قياس فعالية المنظمات:

- أولاً: مدخل الأهداف **Goal Approach**:
- وطبقا لهذا المدخل فإن الفعالية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (جامع، ١٩٧٥، ص ٢٠٧)، (الضرغامى، ١٩٨٧، ص ٦٥) (٢٠) وبالرغم من سهولة تعريف الفعالية نظريا وفقا لهذا المدخل إلا أنه توجد بعض المشكلات المنهجية المتعلقة بقياس كلا من الأهداف والفعالية.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• ويوضحها «الحسيني» (١٩٧٧، ص ص ١٩٦-٢٠١) (٢١) كالتى:

١- وجود مشكلة فى تحديد وتعريف الأهداف حيث يخضع لوجهات نظر مختلفة هي وجهات نظر المديرين - وأعضاء مجلس الإدارة، غالبية الأعضاء، لوائح التنظيم... الخ.

٢- اختلاف أهداف أعضاء التنظيم أنفسهم.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٣- قد تختلط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية.

٤- أن مفهوم الفعالية له مضمون قيمى يتعارض إلى حد ما مع روح القياس فضلا عن أن ما يعد مقياسا لفعالية تنظيم قد لا يتلائم مع تنظيم آخر.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويذكر «الحسينى» إن ثروندايك Thorndike يشير فى مؤلف له إلى أن علماء النفس الصناعى يستندون فى قياسهم لنجاح التنظيم فى أداء وظائفه إلى أربع محكات هى حجم الإنتاج وصافى الأرباح والنجاح فى عقد الصفقات التجارية ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به بينما يستخدم «كان» Kahn بعض المحكات فى قياس الفعالية مثل الروح المعنوية، الغياب ورضاء الأعضاء

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ولكن «الحسيني» يعتقد مع ذلك كما يوضح أن محك الإنتاجية هو أفضل هذه المحكات وأقدرها تعبيراً عن فعالية التنظيم ذلك لأن الاعتماد على المحكات الأخرى يخلق مشكلات نظرية ومنهجية عديدة يتحتم حسمها قبل الاعتماد «فالحسيني» يقترح بعض المحكات مثل مرونة التنظيم والإفادة من الطاقات الكامنة فيه ويوضح أن الاعتماد على هذين المحكين يمكن أن يثير بدوره مشكلات نظرية ومنهجية أخرى

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ويذكر «الحسيني» أن «جورجوبولوس» Georgopoulos «وتانيبام» Tannenbaum حل هذه المشكلة فاستعاننا في دراسة أمبريقية أجريها على تنظيم صناعي بثلاث محكات هي الإنتاجية والمرونة التنظيمية كما يعبر عنها بتكييف التنظيم مع المتغيرات الداخلية التي تحدث فيه وأخيرا عدم وجود ضغوط داخلية في التنظيم أو صراعات بين جماعته

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ويوضح الباحثان أهمية هذه المحكات الثلاث بقولهما «من الواضح أن هذه المحكات الثلاثة ترتبط بكل من الوسائل التنظيمية وغاياته فالمحك الأول يرتبط بحركة التنظيم نحو أهدافه بينما المحكان الآخران بقاء التنظيم في مواجهة كل من الضغوط الداخلية والخارجية».

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- كما يوضح الحسينى (١٩٧٧، ص ص ٢٠٢، ٢٠٣) (٢٢) أنه بالرغم ما أسهمت به الدراسات السابقة من فهم لأبعاد مشكلتي الأهداف والفعالية فى التنظيم إلا أنها لا تزال أبعد من أن تقدم فهما شاملا لهاتين المشكلتين الهامتين ويعتقد الحسينى أن السبب الرئيسى فى ذلك هو اكتفاء هذه الدراسات بقياس فعالية التنظيم قياسا كميا خالصا بحيث جاء خاليا من أية إشارة لعلاقة هذه الفعالية بالسياق التنظيمى

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ولقد عاون هذه الدراسات على ذلك تبنيها للقضية تبينها لقضية التي مؤداها أن مقارنة الوضع الحالى للتنظيمات بالمثاليات التي نطمح إلى تحقيقها تستطيع في النهاية أن تعكس فعالية التنظيم وكفاءته ومن الواضح أن تبني هذه القضية

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

كما يذكر الحسينى لن يفيد النظرية السوسىولوجية فى التنظيم بقدر ما يفيد ذوى الاتجاهات الإدارية وباستطاعة الدارسون سد هذه الثغرة إذا ما تمكنوا من ربط درجات فعالية التنظيم بالأبعاد التنظيمية ثم عقد مقارنات مختلفة بين التنظيمات فى هذا المجال وهذا مطلب لا تستطيع نظرية التنظيم أن تتخلى عنه إذا ما أرادت النمو والاكتمال.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• ثانياً: مدخل موارد النظام:

- يعتمد هذا المنهج على مبدأ أن فعالية أي منظمة يتوقف على مدى توافر الموارد واحتياجات هذه المنظمة وكلما نجحت هذه المنظمة في توفير احتياجاتها زادت فعاليتها. (الضرغامى، ١٩٧٨، ص ٦٩) (٢٣)

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويوضح المرهضي (٢٠٠٠، ص ٦٩) (٢٤) أن فعالية المنظمة فى ضوء مدخل النظم تمكن فى قدرة المنظمة بشكل دقيق أو تقريبي الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة من بيئتها والمحافظة على النظام السائد فى المنظمة الذى يحول هذه الموارد إلى مخرجات يعيد تصديرها إلى البيئة الخارجية وأن بقاء المنظمة واستمراريتها تكمن فى قبول البيئة الخارجية لهذه المخرجات.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• ويذكر الضرخامى (١٩٧٨، ص ٦٩) (٢٥) نقلا عن جورجوبولس Georgopoulos أنه قام بدراسة احتياجات عدد من المنظمات واتضح على أساسها أن الاحتياجات تتمثل فى الآتى:

١- احتياجات لإعطاء القدرة على التكيف مع البيئة مثل الأفراد، السمعة الطيبة، مزايا تبادلية مع البيئة وهكذا.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- احتياجات لإعطاء القدرة على استخدام الموارد المتاحة.

٣- احتياجات لإعطاء القدرة على التكامل الذاتي والتماسك والارتباط والتعاون والطاعة والوحدة فى القيم والتقاليد المشتركة والميول والاتجاهات وغيرها من النواحي النفسية والاجتماعية.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٤- احتياجات لإعطاء القدرة على التقليل من أن لم يكن حل مشاكل التنازع والتوتر الناشئة عن الاحتكاك والتعامل داخل المنظمة.

٥- احتياجات لإعطاء القدرة على التنسيق بين الأفراد والوحدات المختلفة لتحسين استخدام الموارد البشرية وغيرها.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٦- احتياجات لإعطاء القدرة على المحافظة على كرامة وشخصية المنظمة بالرغم من تغير الظروف خارج المنظمة.

- ويجب الإشارة إلى أن هذا المنهج يعتبر من أصعب المناهج في التطبيق رغم شموله الواضح للعناصر الأساسية التي يمكن أن تجعل المنظمة فعالة لو توافرت في الوقت الملائم الحجم المناسب

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

وترجع صعوبة هذا المنهج من تعدد وتشعب هذه العناصر وكذلك لعدم سهولة وحصر تحديد وحصر هذه المستلزمات التي تنشب وتتغلغل بين مكونات كل من البيئة الخارجية والداخلية، كذلك تظهر الصعوبة حيث أن التكامل الذاتى والترابط بين الأفراد ومنظماتهم وغيرها من النواحي النفسية والاجتماعية معقدة وتتطلب مقاييس ثابتة سليمة قد لا تكون متوافرة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **ثالثا: المدخل المقارن:**
- المدخل المقارن هو مدخل آخر للفاعلية يعمل على مقارنة المنظمات فى المواقف المتشابهة: فمثلا تحصل المنظمة:
 - أ- على موارد مالية أكثر من منظمة أخرى.
 - ب- وبالتالي فإن المنظمة أكثر فعالية من منظمة أخرى.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويعرف بول Paul Mott المنظمات الفعالة «بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود فتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة ولهذا المدخل ميزه تفادي مزالق مدخل الأهداف ولكن تعييه الصعوبة فى إجراء مقارنة بين المنظمات المماثلة».

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

من المحتمل أن يستوفى التنظيم الفعال حقا مثل هذا المعيار ولكن أسباب لا تتصل بجهده الذاتى ممثلا قد يكون الحظ والاحتكار أو الناتج الفريد هو السبب أو قد تكون المنظمات فى مراحل مختلفة من دورة حياتها. (جون هـ، جاكسون، سيريك ب، مورقان، جوزيف ج. ب. باويلو، ترجمة خالد رزق، ١٩٨٨ ص ص ١٣٩ - ٢٤٠) (٢٦).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• رابعا: مدخل العمليات الداخلية:

- يركز هذا المدخل على مفهوم التكامل فى الأداء وكفاءة فى إدارة المعلومات والاتصالات وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل فى جميع مراحل تطور المنظمة إلا أن أهميته تزداد فى المرحلة الثالثة وهى مرحلة النضج

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة في علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

لأن المنظمة في هذه المرحلة قد تأسست بشكل جيد في بيئتها الخارجية والداخلية معا وأنها تحتاج إلى فترة استقرار في الخطوط الإنتاجية وفي أسواقها الحالية وفي المستويات الإدارية والسلطات المخولة للمنظمة لذلك في هذه الحالة يكون حجمها قد زاد عما هو عليه سابقا وأن التنسيق الرأسي والأفقي الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة يحتاج إلى نظام معلومات كفاء

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ولذلك نجد أن المنظمة تركزت من خلال المدخل على كفاءة نظم المعلومات والاستقرار الداخلي بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومن خصائص هذا المدخل تدفق العمل ودقة الأداء وكفاءة عملية المعلومات ، كفاءة الاتصالات ، التوازن الداخلي بين أجزاء التنظيم، سرعة الأداء، التنسيق، وضوح السلطة ، دقة التنفيذ... الخ (المرهضي، ٢٠٠٠، ص ٢٣٩ - ٢٤٠)، (المعاز، ١٩٩٣، ص ٢٩١) (٢٧).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **خامسا: مدخل تعدد المنتفعين:**
- تعرف الفاعلية تبعا لهذا المدخل بأنها درجة إشباع المنظمة لحاجات جمهور المتعاملين. وتتمثل الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المنتفعين فى أن الكثير من العبارات المختلفة يمكن القول بها عن فاعلية المنظمة وتعكس تلك العبارات معيار الفاعلية لأعداد مختلفة من الأفراد والمجموعات يطلق عليهم المنتفعون **Constituencies** أصحاب العمل، المديرون، المستخدمون، العملاء، الموردون، المنظمون وغيرهم

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ويمكن تحديد أهداف كل من المستفيدين الوثيقي الصلة بالمنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلا وكذلك يتم تناول أهداف المجموعات التي تقوم بتوفير الموارد الضرورية للمنظمة (العملاء والموردون والمنظمين وغيرهم) ويقيس هذه المدخل الفعالية المنظمية بمدى إشباع المنظمة لحاجات وتوقعات جمهور المتعاملين معها فيعتبر جمهور المتعاملين الأساسيين مع المنظمة والذين يمثلون جماعات ذات مصالح معينة ترتبط وتتأثر وتلعب فعاليتها

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ويتيح مدخل جمهور المتعاملين دراسة الفعالية المنظمية من أبعاد متعددة فيمكن دراستها من جانب العملاء المستفيدين بخدماتها وأنشطتها فقد تكون المنظمة فعالة من وجهة نظر مديريها بينما ينظر العملاء والمستفيدين من خدماتها نظرة أخرى ويرون أنها غير فعالة بدرجة أو بأخرى إلا أن مدخل جمهور المتعاملين رغم هذا التناقص الواضح فيه والذي يعتبر قصورا فيه فإنه يفترض أن المنظمات الفعالة هي التي تشبع مطالب ورغبات المتعاملين معها إلى الحد الأدنى.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

(السيد، ١٩٩٩، ص ص ٤٨١٣ - ٤٨٢٥)، (أبو طاحون،
خاطر، ١٩٩٤، ص ٢٩٢٦)، (جون هـ جاكسون، سيريل ب
مورقان، جوزيف ج . ب. باوليلو، ١٩٩٨، ص ص ٥٤ -
٥٨) (٢٨).

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع
وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• سادسا: مدخل العلاقات الإنسانية:

- تعتبر المنظمة ذات الكفاءة العالية وفقا لهذه المدخل هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الجماعية المتداخلة والتي يحصل خلالها الفرد على إشباع حاجاته الاجتماعية والأساسية له في بذل جهد وتقديم عطاء أعلى.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

حيث يقوم هذا المدخل على مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري ومن خصائص هذا المعيار تنمية وتطوير العاملين، التشجيع على التفكير والابتكار، تحقيق رضاء العاملين، إشباع الحاجات ومقابلة تطلعات الأفراد، الإنتاجية نتيجة الرضاء، التماسك، الإخلاص، التعاون الالتزام التنظيمي، سهولة الاتصال.. الخ.
(المعاز، ١٩٩٣، ص ٢٩١)، (زيادة، ٢٠٠٠، ص ١٥٥) (٢٩)

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• سابعا: مدخل بيئة العمل (القيادة الفعالة):

- حيث يفترض أن فعالية المنظمة تتحد من خلال بيئة العمل داخلية أو خارجية فالبيئة الخارجية مكوناتها (قانونية، سياسية، اجتماعية، أدبية، أخلاقية، تعليمية، ثقافية.. الخ)

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

أما البيئة الداخلية فهي تعكس متغيرات السلوك التنظيمى والنمط القيادى، ففاعلية المنظمة تتحد أساساً بفاعلية بيئة القيادة من حيث مدى فعالية وسائلها ووظائفها وتصرفاتها نظراً لأن كافة المنظمات غالباً تعمل فى إطار موحد من البيئة الخارجية المتمثلة الظروف مما يمكن معه تثبيت تأثير البيئة الخارجية المتمثلة فرضاً بالنسبة لكافة المنظمات والتي يصعب تحديدها وحصرها

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ومنهج القيادة فى قياس فعالية المنظمة يركز على التعامل مع المتغيرات القيادية إذا سلمنا بأن فعالية المنظمة مرتبطة بشكل قوى بعدم تعارض مصالح واستراتيجية قياداتها مع المصالح لأجلها تم إنشاؤها ومنهج بيئة العمل يجمع بين منهج الأهداف ومنهج الموارد. (السيد ، ١٩٨٦ ، ص ص ٨٩ - ٩٠) (٣٠).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• ثامنا: مدخل الوظيفة الاجتماعية (المدخل الجهازي):

- (الحسيني، ١٩٨١، ص ص ٧٤ - ٧٦)، (الغمام، ١٩٨٩، ص ص ٢٣٧٤ - ٢٣٩٥)، (غنيم، ١٩٩٣، ص ص ١٣٨ - ١٣٩)، (الجمال، ١٨٨، ص ص ١٥ - ١٦) (٣١).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- ويعتبر تحليل بارسونز **Parsons** أشهر تمثيل لهذا المدخل حيث يتضمن هذا التحليل أربع مشاكل رئيسية تواجه أي نظام أو منظمة وأن المنظمة ذات الكفاءة تتوقف درجة نجاحها في حل المشكلات اللازمة لاستمرارها وبقائها حيث يتضمن هذا المدخل أربع مشكلات هي:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

أ- تحقيق الأهداف **Goal Achievement** : ويقصد به بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة.

ب- **التكيف**: وتيقصد به تدبير المنظمة لكل من الموارد والاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ج- التكامل: ويعني التنسيق بين المنظمة وأجزائها وبينها وبين المنظمات الأخرى أفقياً ورأسياً بدرجة عالية.

د- الكمون: (المحافظة على النمط واحتواء التوترات) ويتصل هذا البعد بالعمليات المتعلقة بالتناغم بين أدوار العاملين ونتيجة التزام الفرد بأهداف المنظمة وخلق الدافعية لدى العاملين والمحافظة عليها.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- نماذج دراسة الفعالية:

- لقد تعددت وتتنوع طرق قياس الفعالية المنظمية النظرية التي تناولت المعايير أو محاور القياس فتعددت النماذج النظرية التي تناولت معايير الفعالية المنظمية ونستعرض منها الآتي:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• **أولاً:** نموذج كابلو - (Caplow, 1964 , p.p. 121 - 123)^(٣٢) . ولقد أطلق عليه عليه نموذج (Siva) اختصاراً لمعاييره أو محاوره الرئيسية وهي:

أ- **الاستقرار Stability** ويقصد به قدرة التنظيم على تحقيق الثبات فى هيكله.

ب- **التكامل Integration** ويعبر عن قدرة التنظيم على زيادة التفاعلات بين أجزائه وتجنبه الصراع الداخلى.

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ج- الطواعية Voluntarism ويقصد به قدرة المنظمة على تحقيق التكافؤ بين أفرادها بدون ضغط أو إجبار حيث يعبر ذلك على قدرة التنظيم على رضا الأعضاء وإثارة الرغبة في استمرار عضويتهم بالتنظيم.

د- الإنجاز Achievement ويعبر هذا البعد عن النتيجة النهائية لنشاط التنظيم والذي يتم عادة قياصة بدرجة من الموضوعية ويعبر هذا النموذج متعدد الأبعاد

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **ثانياً: نموذج Mulford (٣٣) (Mulford, 1977, p.89)** ويتضمن هذا المقياس أربعة محاور لقياس الفعالية وهي:

١- الإنتاجية المنظمية: Organization al productivity
ويتضمن هذا المعيار أربعة متغيرات هي:

أ- وضوح الأهداف: ويعني مدى فهم أعضاء المنظمة لأهدافها.

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ب- الاتفاق على الأهداف: ويعني درجة اتفاق أعضاء المنظمة على أهدافها.

ج- تحقيق الأهداف: ويعني مدى تحقيق النظام الاجتماعي لأهدافه.

د- كفاءة التشغيل: وتعني مدى قدرة المنظمة على تحديد واستخدام مواردها في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة كذلك ترتيب مواردها بالأسلوب الأمثل الذي يمكنها من تعظيم مخرجاتها.

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- **الصحة المنظمية: Organizational Health** ويتضمن هذا المعيار ثلاثة متغيرات هي:

أ- **العمليات الإدارية:** وتشمل جميع المظاهر التي تمكن قادة المنظمة من تقديرها والسيطرة عليها وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق مزيد من الطاعة والوضوح من جانب صغار العاملين بالمنظمة ويشمل هذا المتغير على ثلاثة متغيرات داخلية هي: التنشئة الوظيفية، الاتصال الداخلي، الاختيار.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ب- العلاقات الإنسانية: ويتضمن هذا المتغير ثلاثة من المتغيرات الفرعية وهى الرضا الوظيفى، القيادة، المناخ.

ج- البناء الوظيفى: ويعنى هيكى المنظمة من وظائف وعلاقات قائمة ويتضمن هذا المتغير خمسة متغيرات وهى حجم المنظمة مقاسا بعدد العاملين فيها ، حجم الميزانية المركزية، نطاق الرقابة والسلطة، التعقيد والرسمية.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٣- مدخلات التنمية:

Input To program Development

ويتضمن هذا المحور ثلاثة متغيرات رئيسية هي: موائمة الأهداف الرسمية للجماهير المستفيدة، تقدير احتياجات الجماهير المستفيدة، تقدير احتياجات الجماهير ومشاكلهم السائدة وترتيب الأهداف والكفاءة الاقتصادية للمنظمة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٤- الدعم الجماهيري : Mass Supportion

- ويتضمن هذا المحور متغيرين هما:
 - أ- دراسة المنظمات المنافسة بالمجتمع المحلي لتحديد أفضلها وتحديد مشاكل واحتياجات العملاء.
 - ب- إجراء دراسة من خلال الخبراء المتخصصين لأداء المنظمة للتعرف على الدور الحقيقي للمنظمة فى مجتمعها وكيفية تطوير هذا الدور.

أ . د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **ثالثاً: نموذج (Steers R.M., 1975, p.p.546 – 558)**
Steers (1975) (34):

- حديث قام بمراجعة سبعة عشر دراسة للفاعلية التنظيمية وتوصل إلى أربعة عشر معياراً لتقسيم الفاعلية التنظيمية ذكرت فى دراستين أو أكثر وهذه المعايير هي:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

المرونة والتكيف والإنتاجية والرضا الوظيفي والربحية واكتساب الموارد النادرة وغياب التوتر والقلق والسيطرة البيئية وتنمية قدرات العاملين والكفاءة والاستقرار لقوة العمل والنمو وتوافق الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية والاتصالات والبقاء ثم توصل على معيار المرونة والتكيف وحيث تكرر في أكثر من نصف الدراسات والإنتاجية والرضا عن الوظيفة في حدود الثلث من هذه الدراسات أما المعايير الأخرى فكانت أقل من ربع هذه الدراسات.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **رابعا:** نموذج «وارن بنس» Warren Bennis سليمان، بدون سنة نشر، ص ص ١٦١ - ١٦٢ (٣٥) حيث يوضح ثلاثة نماذج:

أ- النموذج التعادلي: يركز هذا النموذج على محاولة خلق المنظمة التي تخلو من التضارب وذلك من خلال الاقلاق من حالات القلق والتوتر التي تسودها

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

وكذلك من خلال جعل الأنظمة الفرعية أى الإدارات المختلفة أكثر قدرة على التجارب بدلاً من اخذ المواقف الدفاعية وعليه فإن هذا المنهج يعتمد أساساً على التعرف على مواطن الضعف بالمنظمة والإقلاق من حالات القلق والتوتر داخلها وذلك باستخدام أسلوب المناقشات الجماعية والإيضاح المستمر بطبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمة.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ب- النموذج التتموي: يركز هذا النموذج على محاولة خلق علاقات واضحة وصريحة بين أفراد المنظمة وذلك حتى يمكن تنمية العلاقات والقيم التي تساعد على بقائها ونموها وعليه فإن الهدف في ظل النموذج ينحصر في تنمية العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة الرسمية وغير الرسمية.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

ج- النموذج العضوي: يركز هذا النموذج على الرغبة فى خلق العمل الجماعى كأسلوب للأداء العضوي لوظائف المنظمة ومن الأمثلة على هذا الأسلوب المنهج الذى يركز على استنباط تلك الأنماط القيادية التى تتواءم مع العمل الجماعى.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

- **خامسا:** نموذج ((الضرغامى)) (١٩٧٨، ص ص ٧١ - ٧٣) (٣٦):
- حيث يعبر فى نموذج لقياس الفاعلية عن خمسة أبعاد رئيسية لقياس الفعالية هي:

١- الإنتاجية: أى قياس كمية وجودة وكفاية الإنتاج.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- **التكيف:** بمعنى التوقع المسبق بالمشاكل ووضع حلول مرضية لها وإدراك الحلول الممكنة والسرعة فى إجراء التعديلات اللازمة ومدى شيوع التقبل للعاملين للتعديل.

٣- **المرونة:** مدى قدرة مجموعات العمل على معالجة الظروف الطارئة فى العمل بشكل أفضل.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٤- رضا العاملين: ويقصد بها الرضا عن الأجر والترقي وظروف العمل وإمكانياته والرضا عن الرؤساء والمرؤوسين.

٥- الابتكار: ويقصد به مدى قدرة الإدارة لتشجيع العاملين وتقبل مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة لتحسين العمل.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• **سادسا:** نموذج Campel (المعاز، ١٩٩٣، ص ٢٨٣) (٣٧).

• حيث توصل إلى قائمة لمعايير الفعالية التنظيمية عند مراجعة للدراسات الخاصة بالفاعلية بهدف التوصل إلى معيار يفيد في المقارنة بين المنشآت ويحدد الخصائص للمنشآت التي تتسم بالفاعلية التنظيمية وتضم هذه القائمة عدة معايير هي:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

الفاعلية الإجمالية، الكفاءة، الجودة، النمو، معدل الدوران، الدافعية، الرقابة، المرونة، والتكيف، جماعية الهدف، القواعد والمعايير، إدارة المعلومات، الاتصالات، التقييم، بواسطة الخبراء، والمتخصصين، الإنتاجية، الروح المعنوية، الرضاء عن العمل، الغياب، الحوادث، الصراع التماسك، الربحية، واقعية الهداف التنظيمية، المهارات الإدارية الشخصية، الاستعداد، الاستفادة من البيئة، المشاركة، التركيز على الإنجاز، قيمة الموارد البشرية، التركيز على التطوير والتدريب.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

• **سابعا:** نموذج Likert (الهوري، بدون سنة نشر، ص ص ٣٦٢ - ٣٦٥) (٣٨):

• نموذج التنظيم الإنساني حيث يتضمن عدة عمليات يوضحها ((الهوري)) كآتي:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

١- عمليات القيادة: وتتضمن مدى الثقة فى المرؤوسين، مدى الثقة فى الرؤساء، ممارسة الرؤساء للسلوك المدعم، مدى إحساس المرؤوسين بحريتهم فى مناقشة الأمور المرتبطة بوظائفهم، مدى محاولة الرؤساء أخذ رأي المرؤوسين لاستخدامها بشكل بناء.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٢- **طبيعة القوى التحفيزية:** نوع من الحافز المستخدم، طريقة تقييم الحافز (بالمشاركة بالأمر)، الاتجاهات نحو المنظمة وأهدافها، مدى اتفاق القوى التحفيزية مع بعضها (أو مدى تعارضها)، مدى إحساس كل فرد بالمسئولية نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل، اتجاهات الأفراد نحو بعضهم، درجة الرضا والإشباع.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٣- **طبيعة عمليات الاتصال:** كمية التفاعل والاتصالات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، اتجاه تدفق الاتصالات، بداية الاتصالات الهابطة، مدى رغبة الرؤساء فى مشاركة المعلومات التى يعرفونها مع مرؤوسيه، مدى قبول الاتصالات من المرؤوسين، مدى دقة المعلومات الصاعدة، مدى الحاجة إلى معلومات بطريقة غير الطريق الرسمى (نظام التجسس)، مدى ملاءمة الاتصالات الأفقية، مدى العلاقات الودية والإحساس بمشكلات الآخرين.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٤- طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل: مدى التفاعل وجودته ودرجة الثقة، مدى توافر روح الفريق فى الأجزاء المختلفة، مدى قدرة المرؤوسين فى التأثير على أهداف وأسلوب الإدارة بشكل غير مباشر، مدى وجود هيكل فعال يقوى من قدرة جزء على انه يمارس تأثيرا على جزء آخر.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٥- طبيعة عملية اتخاذ القرار: درجة توزيع القرارات على أجزاء المنظمة، إلى أى مدى تعتبر المعلومات دقيقة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرارات المختلفة، إلى أى مدى يحس متخذوا القرارات بالمشكلات على مستوى القاعدة، مدى اتخاذ القرارات فى أماكنها المناسبة فيما يتعلق:

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

توافر المعلومات الملائمة لصناعة القرار، النتائج التحضيرية المترتبة على صناعة القرارات مدى مساهمة المرؤوسين فى صناعة القرارات الخاصة بهم، مدى تشجيع عملية اتخاذ القرارات على العمل بروح الفريق.

٦- طبيعة وضع الأهداف: مدى اشتراك المرؤوسين فى صناعة القرارات، مدى طموح المستويات الإدراكية المختلفة فى تحقيق أهداف أفضل، مدى قبول الأهداف ظاهريا وفى اختفاء.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفى

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

٧- **طبيعة عملية الرقابة:** فى أى مستوى تنظيمى يوجد اهتمام رئيسى بالرقابة على الأداء، مدى دقة المؤشرات ومدى دقة المعلومات اللازمة للقياس على أى مستوى تتم الرقابة على الأداء، مدى وجود تنظيم غير رسمى يدعم أو يعترض أهداف المنظمة، مدى استخدام البيانات الرقابية (المحاسبة الإنتاجية، التكاليف، العقاب أو الإرشاد الذاتى وحل المشكلات).

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفى - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

مقدمة فى علم الاجتماع الريفي

الفصل الرابع

الكفاءة والفعالية والإنتاجية المنظمية

«تعقيب»

هذا الفصل يركز على مفهومات الفعالية والكفاءة والإنتاج المنظمي للمنظمات الحكومية (الوحدات المحلية الريفية) والمنظمات غير الحكومية الأهلية (جمعيات تنمية المجتمع) من خلال مداخلها المختلفة وتركز على أكثر من نموذج من دراسة الفاعلية، نموذج الأهداف، نموذج موارد النظام، نموذج بيئة القيادة الفعالة، كما تركز على نموذج المقارنة بين المنظمات ونموذج العلاقات الإنسانية، نموذج العمليات.

أ. د / محمد السيد الإمام - أستاذ علم الاجتماع الريفي - وكيل كلية الزراعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة