

الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها

- دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة -

أ. مالكية أحميدة
أستاذ مساعد
جامعة العربي التبسي- تبسة-
malkiahmida@gmail.com

د. مختار عيواج
أستاذ محاضر
جامعة العربي التبسي- تبسة-
Mokhtarioadj@gmail.com

ملخص: يتسم عالم الإدارة والتنظيم -اليوم- بالعديد من التحولات التي أفرزتها عوامل مختلفة تصددها ظاهرة العولمة والاتجاه المتزايد نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى، بالإضافة إلى التحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، واتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة (الجوانب السلوكية) وسيطرة الفلسفة التسويقية على الفلسفة الإنتاجية في مجال الاهتمام بالزبون، حيث أصبحت هذه العوامل - في مجموعها- تفرض على المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، من منطلق تلمين الأبعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

لكن ما تجدر الإشارة إليه أن الأبعاد غير الملموسة في الإدارة والمتمثلة أساسا في العملية التنظيمية، تطرح مشكلة القياس للوقوف على مستوى الفعالية المحققة، إذ يمكن القول أنه لا معنى للإدارة management بدون إمكانية القياس، فالقدرة على القياس أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالمؤسسة، كما أنه لضمان البقاء يتطلب من المؤسسة اعتماد أنظمة قياس تسمح بإدماج مختلف المؤشرات التي تعكس مختلف الصور التنظيمية لنشاطها، ومنه تشكل الفعالية -كتعبير عن الأداء التنظيمي- إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم والإدارة، لغرض التعرف على مدى كفاءة المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي والخارجي، كما يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيقه، لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية لاسيما الجانب التنظيمي منها، بحكم أن الكثير من المؤسسات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية، لكنها تختلف من حيث النتائج، ويعود السبب إلى فعالية العملية التنظيمية، في شكل تفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية.

Abstract

A world of management and organization - today - many of the changes created by a variety of factors led by the phenomenon of globalization and the growing trend of major economic blocs. Addition to shift the economics of the industry to the economics of information and the development of information technology and communication and information processing, management and direction of the process towards the conduct of the factors intangible (behavioral aspect) and the control of the marketing philosophy, the philosophy of productivity in the customer area of concern, as these factors - as a whole - on the institutions to review the existing regulatory practice, on the basis of valuation of non-physical dimensions as the determining factor to improve the competitive position of the institution and provide the appropriate environment to unleash the creative potential.

But what it should be noted that the intangible dimensions of management and the basis of the regulatory process poses the problem of measurement to determine the level of effectiveness achieved, it could be argued that the meaning of the Department's management without the possibility of measurement, the ability to measure is essential in guiding the behaviors associated with near or far from the institution, and to ensure the survival of the institution requires the adoption of measurement systems allow the integration of the various indicators which reflect different images of the organizational activities, and which are effective - as an expression of organizational performance - one of the important themes in the field of management sciences and management, for the purpose of identifying the efficiency of the institution and its responsiveness to changes in its internal and external, as can be seen to be effective as a goal of the various parties that have a relationship with the institution to achieve, but the difficulty lies in determining what is effective, especially the organizational aspect, the virtue of the fact that many institutions have the same hardware and technology, but they differ in terms of results, due to the effectiveness of the regulatory process, in the form of interaction between different factors of productivity

مقدمة:

يعتبر موضوع الفعالية في التنظيم والإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يرتكز عليها، وبعد مصطلح الفعالية من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى اليوم (رغم وجود خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى الكثير من المفكرين)، لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضاً معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها، إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خطاً محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى، على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مرور مدة زمنية.

إلا أن المشكلة والعائق المطروح بالفعل، هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة، وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، على اعتبار أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظراً للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل منظمة، لأن ما يصلح لهذه المنظمة قد لا يصلح للمنظمة الأخرى وهكذا.... وللإحاطة بحيثيات هذا الموضوع ارتأينا تقديم هذه الورقة البحثية في المحاور التالية :

المحور الأول : ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها ؛

المحور الثاني : مدائل دراسة الفعالية التنظيمية ؛

المحور الثالث : المقارنة بين مدائل دراسة الفعالية التنظيمية ؛

المحور الرابع : الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة ؛

المحور الخامس : خصائص المنظمة الفعالة ؛

المحور الأول : ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها

1- تعاريف الفعالية التنظيمية

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم والتي نحاول أن نقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف و الاتفاق حولها.

أ- مجموعة التعاريف التقليدية: نذكر منها: (1)

- يعرفها BARNARD : على أنها تحقيق الهدف المحدد
- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية
- يعرفها PRICE : على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة

- يعرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة
- يعرفها HANNAN & Freeman : على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.
- نستنتج من هذه التعاريف أنها تركز مجموعة هذه التعاريف على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.
- ب- مجموعة التعاريف النظامية : نورد منها : (2)
- يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.
- يعرفها كل من Kast و Rosenzweig : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.
- يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.
- يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.
- يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية : مدخلات ← معالجة ← مخرجات ويمكن التعبير عنها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.
- ج- مجموعة التعاريف المعاصرة : حيث : (3)
- يعرفها Goodman & Pennings : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.
- يعرفها Miles على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون ... الخ.
- يعرفها Pennings على أنها : دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة.
- يعرفها Alvar : على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها.

وبصفة عامة يمكن أن نستنتج من خلال مجموعات التعاريف هذه أن الفعالية التنظيمية يمكن

تناولها من زاويتين أساسيتين :

(أ) تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن تقسيمها إلى :

- أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن
- أهداف تتعلق بالمجتمع : الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
- أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة.
- الأهداف المشتقة : التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية ...).

(ب) الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعمل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

2- صور الفعالية التنظيمية : تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في : (4)

أ- الصورة الاقتصادية : وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة
- ب- الصورة الاجتماعية : وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة
- ج- الصورة التنظيمية : وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية :

- احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكله : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

3- معايير قياس الفعالية التنظيمية

أ- معايير الفعالية التنظيمية توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية

التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية : وهذه المعايير هي : (5)

- 1) الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- 2) الإنتاجية : وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- 3) مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.
- 4) الربحية : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5) الجودة : وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- 6) حوادث العمل : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- 7) النمو : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- 8) معدل التغيب : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9) دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10) الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11) التحفيز والدافعية : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- 12) الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13) الرقابة : والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- 14) تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

- 15) المرونة والتكيف : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
 - 16) درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
 - 17) الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
 - 18) تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
 - 19) التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء الخ.
 - 20) المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
 - 21) المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
 - 22) إدارة المعلومات والاتصالات : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
 - 23) الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
 - 24) الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم والقرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
 - 25) التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
 - 26) الاستقرار : ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
 - 27) تكلفة الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
 - 28) مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
 - 29) برامج التكوين والتطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
 - 30) التركيز على الإنجاز : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف. كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف

محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

ب- نسب الفعالية التنظيمية : انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية و المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة، وهذه النسب هي : (6)

أولاً : الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج

* فعالية الآلات : إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ عدد ساعات تشغيل الآلات

← تشير هذه النسبة إلى فعالية ساعة تشغيل آلة والتي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية ويمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال

عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

و على نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطلات أو التوقف بغرض الصيانة و ما إلى ذلك.

* فعالية المواد : إجمالي عدد الوحدات المنتجة ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

← تشير هذه النسبة عن فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

* فعالية رأس المال : عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ إجمالي الأموال المستثمرة

← وتشير إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

* فعالية تسيير المخزون : عدد مرات نفاذ المخزون ÷ عدد مرات طلب المخزون

← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جداً والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال.

إجمالي المخزون ÷ معدل الاستخدام

ثانياً : الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق

* الفعالية العامة : ويمكن أن تأخذ عدة صور

← قيمة المبيعات ÷ التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق أي فعالية وحدة نقدية لقيمة معينة من المبيعات

← مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة

و تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

← الربح ÷ صافي المبيعات

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

* فعالية التسعير : الخصومات ÷ المبيعات

وتشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون

* فعالية الترويج: المبيعات ÷ تكاليف الترويج

وتشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج، كذلك يكمن اعتماد نسبة:

المبيعات ÷ حجم القوة البيعية و التي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

* فعالية التوزيع: تكاليف التوزيع ÷ المبيعات

وتشير إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع

ثالثا: الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية

* الفعالية العامة: صافي الأرباح قبل الضريبة ÷ الأصول

ويشير إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح.

و تعتمد أيضا تكلفة المبيعات ÷ صافي المبيعات وتشير إلى فعالية النشاط البيعي.

* فعالية الاستثمارات: صافي المبيعات ÷ الأصول المشتركة في العمليات

وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات.

* فعالية هيكل التمويل: ويمكن أن تأخذ صور مختلفة

= قروض قصيرة الأجل ÷ إجمالي القروض، وتشير إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون

= قروض طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول، وتشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول

= النقدية ÷ الخصوم المتداولة: وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

رابعا: الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية

* الفعالية العامة: إجمالي المخرجات (كمية / نقدية) ÷ عدد العاملين

وتشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا)

و أيضا يمكن أن نقيسها من خلال:

= ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين، وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.

= ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات، وتشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة

العمالة.

* فعالية حركية اليد العاملة: عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين

وتستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل.

و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركة مثل:

- عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال، وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

- عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية، وتعرف بنسبة التغيب وبنفس المنطق نستعملها في

التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف الناتجة عن التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوي أو

عدد النزاعات العمالية.

* فعالية التعيين: عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

وتشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية.

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

* **فعالية التدريب** : ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

وتقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، وكذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور.

ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور، بحيث نقيس الأهمية النسبة للتدريب مقارنة بالأجور.

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل القياس

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة وذلك لغياب فلسفة قاييس شاملة، ولذلك وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية.

أ- **العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية** : يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي : (7)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة الأمرة والتي 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 هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية 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 المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببيه، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

ب- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية: إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية: (8)

1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمييار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مدائل كلاسيكية تركز على العمل ومدائل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومدائل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيق الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي

تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيما تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

ج- الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية : حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس : (9)

- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لا بد للقاءم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المحور الثاني : مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف ، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقاً لمعطيات معينة (طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...)، وعليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها ، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط. كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

1- المدخل التقليدي في دراسة الفعالية التنظيمية: ركزت هذه المدخل في قياس الفعالية التنظيمية

على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

* الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية .

* القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات.

* تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

أ- موارد النظام: يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية " (10)، ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي: (11)

○ قمة الهرم: تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

○ وسط الهرم: المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلّة عددها نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عمليا، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الإستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

○ قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة. كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة. أو الناتج التجاري للبائع.

وبناء على هذا التقسيم قدما الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية: على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها.

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل - أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة-. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتحويل أو

كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

ب- مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)، ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية: (12)

* وجود مناخ تنظيمي ملائم: والذي نقصد به مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات.

* شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

* بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

* ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، ومنه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

ج- مدخل الأهداف: يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين: (13)

1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

* أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.

* أهداف تتصل بالنظام وال ضبط: أي ضبط السلوك الإنحرافي كالمؤسسة السجن والصحة العقلية.

* أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، ومراكز البحث.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت. فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرنك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف، كذلك أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber، إلى أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف وعدم تطابقها، فنظرا

لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فان التعددية وعدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة. وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله. ولإيضاح التساؤلات السابقة يمكن استعراض المدخل الفرعية لمدخل الأهداف : (14)

أ- مدخل الهدف السائد : ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية.

ب- مدخل تعدد الأهداف: في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت.

ج- مدخل الأهداف الوسيطة : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين.

د- مدخل الأهداف المرحلية: ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) وقياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل : (15)

- الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).
- الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي :

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.
- تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كقياس للفعالية التنظيمية.
- البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).
- صعوبة تكيم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية أمراً صعباً.

ويركز Scott على مشاكل من نوع آخر، بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية : (16)

- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية.
- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين.
- يمكن أن توفر لنا معياراً لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفاعلية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف.

3- مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية : نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تأزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية .

أ- المدخل النظامي: برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. (17)

ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة : (18)

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل.
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبيئتها.
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة : (19)

أولاً: مجموعة النظم الفرعية المترابطة: وعادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.

ثانياً: الاختلاف : والمقصود به التجزئة أي وجوده عدة أقسام داخل المؤسسة ، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه ، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

ثالثاً: الكلية: ونقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموعة الحسابي وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاوض أو التأزر (Synergies) رابعاً: الأهداف : للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية :

- 1-أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين
- 2- أهداف المخرجات : تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة (التنوع).
- 3- أهداف النظام : وتتعلق بالوضعية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار.
- 4- أهداف المنتج: وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة، الكمية ، والإبداع.

خامسا: المعلومات المرتدة: وتعنى المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج، التقارير...الخ. ويمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له. والمعلومات المرتدة أو الرقابة الإيجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

سادسا: التأثير السلبي: تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام entropy، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلة له للقضاء على هذا الخلل. ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، أو على مستوى المعالجة.

سابعا: الاستقرار والتأقلم: قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية. فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة. وانطلاقا من هذه الخصائص ركز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية:(20)

- قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصرا هام في دراسة الفعالية التنظيمية. إلى جانب ذلك قدرتها التنافسية في تأمين مستلزماتها. هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.
- قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة. والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات- معالجة- مخرجات- تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية.
- قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في شكل فرص أو تهديدات، يتطلب أيضا من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهةها.
- قياس الصحة التنظيمية: باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي ، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلتها ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تنعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى زيادة التكاليف الضمنية كما يعبر عنها Savall (21) والتي هي " التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة ،

وتتمثل في: التغيب وحوادث العمل ودوران العمل وأخطاء في الجودة (اللاجودة) والانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها .

• الاستقرار والانسجام الداخلي : والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي هو نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار. بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

- الصراع داخل نفس المستوى التنظيمي على مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية.
- الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية.
- الصراع بين المؤسسة والإطراف التي لها مصالح معها.

- الإنتاجية : وتتمثل في نسبة المخرجات على المدخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية.
- التطوير الداخلي: ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق "الاستثمار في الذات" كما يطلق في بعض الكتابات.
- الروح المعنوية : وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة إليها.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة ومنه العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية. وما يعاب علي هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير المرنة ومدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، كذلك معيار البقاء والذي يلفه الكثير من الغموض، كذلك قياس درجة الرضا.

ب- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية) : يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، و الذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها، وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

و من هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou (22) على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف. كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه، لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها. كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

ولمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب و ظروف و طبيعة عمل المؤسسة. و تتمثل هذه النماذج في ما يلي : (23)

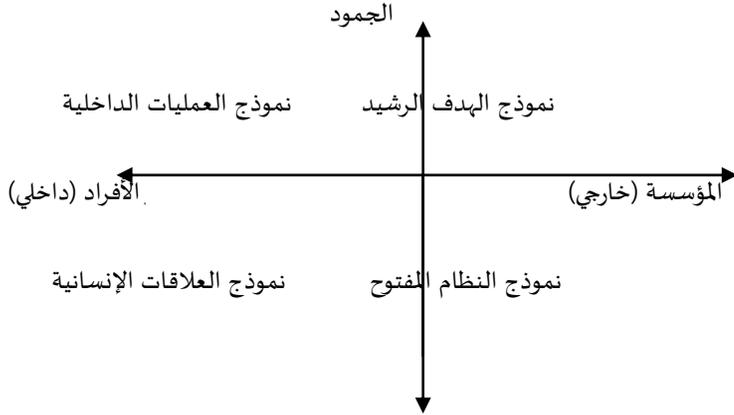
- أ- النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.
 - ب- نموذج القوة: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.
 - ج- نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه. وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف و تتحقق الفعالية التنظيمية.
 - د- النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها. فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.
- وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها. وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته. كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.
- ج- مدخل القيم المتنافسة: يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية

التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات، حيث أعتد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياس معياري سبق ذكرها.

و بناء على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة : (24)

- المجموعة الأولى: المؤسسة/الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.
- المجموعة الثانية: المرونة/الجمود، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل. ويمكن تقديم الشكل التالي والذي يعكس مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:

الشكل رقم (01) : مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة



المرونة

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

الجدول رقم (02) : خصائص مدخل القيم المتنافسة

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد (التخطيطي)	تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط و البرامج.
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة و الاستقرار من خلال نظم اتصال و معلومات جيدة
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد و النمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.

العلاقات الإنسانية	تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين
--------------------	--

والملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة، فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، و نموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد. لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر، وعلى سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي و الاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال و الاستهتار بالأهداف المسطرة، والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية، كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

المحور الثالث : المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لابد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

1- أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية : تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية: (25)

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث ...).
- تعلق دورة الحياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.
- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها و عليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية

ضرورة استخدام جملة معايير معا في أن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية. وهذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله باعتماد لوحدة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت والذي يتم شرحه في فصل خاص به.

- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك...), يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف - التوازن بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها مؤثر للفعالية التنظيمية.

2- مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة، و الجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

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

المقارنة	المداخل التقليدية			المداخل المعاصرة		
	موارد النظام	العمليات الداخلية	الأهداف	مدخل نظامي	أطراف التعامل	القيم التنافسية
موضوع الفعالية	الحصول على المدخلات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	المخرجات	المدخلات + المعالجة + المخرجات	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد و تفصيلاته
أساليب قياس الفعالية	- القوة - التفاو - ضية - المرونة - الكفاءات	- مناخ تنظيمي ملائم - روح الفرق - الدافعية	- الإنتاجية - الكفاءة - الربحية	- القدرة على تأمين الاحتياجات - القدرة التنافسية - كفاءة المعالجة - مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	- التحفيز - المشاركة - تكامل أهداف مختلف الأطراف	التوازن مع مختلف المعايير السابقة
الاستفادة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية و على المؤسسة الاستجابة	في حالة عدم وضوح الأهداف و الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	

المصدر: مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان،

2005، ص 52.

المحور الرابع : الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة

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

وقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق السليمة، يعتبر على درجة كبيرة من لتقدم ونجاح المؤسسة، وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، " ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي"⁽²⁶⁾، وهذا ليس بالغريب على الإطلاق، عندما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية)، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله، وعلى سبيل المثال، فإن تدمير العامل الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضرار السليبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخماً يصعب علاجه.

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

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

(27) :

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو من مدعم وبينة تسودها الثقة بين العاملين، والافتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت لهم الفرص.
- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية دون معارضة وبساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- قبول كل عضو (برغبة ودون معارضة) الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة وبواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.

- تبنى قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.

المحور الخامس: خصائص المنظمة الفعالة

إن البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافات بدرجات متفاوتة بين المنظمات الفعالة نفسها، وبين المنظمات الفعالة وغير الفعالة.

فعل سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم حيث يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية، وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ومن هنا نقول أننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كل تنظيم أو مؤسسة (أيا كان حجمها أو نوعها، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها) بالفشل، ما لم يتم العمل فيها وفقا للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها، مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة.

أما إذا أردنا الخوض في الجزء الفعالة بالنسبة لنجاح المنظمة، فبإمكانها معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية، بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يتجاوبوا مع هذه التغييرات، ويمكن أن نفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها، فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي معين أو مسؤول آخر، فهي لا تردد إذا كان هذا من مصلحتها، على أن يبقى العمال هم "الترمومتر" بقياس نجاعة هذه العملية، بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

ومن جهة أخرى فإن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير سلبا على السير العادي للعمل، وهذا من خلال الرقابة التي تمارسها الإدارة على الأفراد، مع مراعاة الاختلافات والفروقات بينهم، فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المتشددة، هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها⁽²⁸⁾.

وأخيرا يمكن التأكيد على جملة من النقاط التي يمكن اعتبارها بمثابة خصائص تميز بها المنظمات الفعالة وهي: (29)

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، معروف لدى الأفراد والمدبرين، وتتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.

- تواجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المدائل الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، للصراعات ومختلف أشكال النزاع واتخاذ حلول سريعة لها.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة ومواطن الضعف، وتحليل الأسباب واختيار الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، ونشروع الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

خاتمة

إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة بذاتها، وأهدافها وطبيعتها نشاطها وتركيبية القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك. ليس هذا فقط، بل يتعدى ذلك إلى نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، فلا يمكن لأية منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حولت نظرية التنظيم أخذه في الحسبان، إذ أنها تنظر للمنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقاتها بأجزائها داخليا، وعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا، وتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينها وبين أجزاءها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأداء الكلي للمنظمة.

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها.

لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالشكل الذي يضمن تعاون هذه التنظيمات وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.

وعلى هذا فإن الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت وما تزال تجري في موضوع الفعالية التنظيمية، لم تقدم سوى نماذج أو حالات للمنظمات الفعالة في محيط معين وظروف بيئية محددة، وهذا واقع النظريات الحديثة ومشاكلها المنهجية التي لم تعد تنظر إلا للموضوع المدروس في المكان والزمان المحددين، تحت ذريعة الموضوعية التي تعني دراسة ما هو كائن بالفعل وليس ما سيكون، رغم أن النظريات

في حقيقتها تسعى إلى تعميم رؤاها إلى أبعد من الموضوع المدروس، وعلى هذا الأساس يتوجب عليها التوصل إلى نماذج لقياس الفعالية تكون قابلة للتطبيق ولو بدرجات متفاوتة في كل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومكوناتها، كما كان الشأن عند أغلب الأفكار والنظريات التقليدية القديمة، وهذا لا يعني نفي التمايز الموجود الذي يطبع القواعد والأسس التي يبني عليها أي تنظيم، لأنه غالبا ما ينطلق من مقومات يؤمن بها المجتمع، ومن إيديولوجيات مهيمنة عليه في فترات زمنية محددة، وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من هذه الدراسات والبحوث في عدد من المنظمات الفعالة وغير الفعالة أيضا، في بيئات متعددة وتحت ظروف متباينة، حتى نعمق مفهومنا للفعالية ونحدد النماذج والمعايير التي تقوم عليها بغض النظر عن المكان والزمان.

الإحالات

- (1) صلاح الدين عون الله : مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جولية 1997، ص 9.
- (2) عبد السلام أبو قحف : اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 92-93.
- (3) أنظر هذه التعاريف في المراجع التالية :
 - مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 41.
 - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 196.
 - صلاح الدين عون الله : مرجع سابق، ص 10.
 - فلاح تايه النعيمي : اتخاذ القرارات فوق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1999، ص 15.
 - خليل محمد حسين الشماع : نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 327.
 - Desreumaux.A : *Introduction à la gestion des entreprises*, édition Armand Colin, Paris, 1992, P 133.
- (4) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 200.
- (5) صلاح الدين عون الله : مرجع سابق، ص 11.
- (6) عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق، ص 111.
- (7) سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236.
- (8) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 94.
- (9) المرجع نفسه، ص 134.
- (10) مسلم علي عبد الهادي : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (11) هال ريتشارد : المنظمات - هياكلها، عملياتها ومخرجاتها - ، ترجمة : سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص 564.
- (12) محمد محمود الذنبيات : المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات في العلوم الإدارية، العدد الأول، الأردن، 1999، ص 37.
- (13) صلاح الدين عون الله : مرجع سابق، ص 14.
- (14) عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق، ص 97.
- (15) صلاح الدين عون الله : مرجع سابق، ص 16.

- (16) هال ريتشارد : مرجع سابق، ص 583.
- (17) Malarewicz.JA : **Systemique et entreprises**, édition village mondial, Paris, 2000, P 19.
- (18) Bonami, Dehennin : **Management des systèmes complexes**, Deboék Université, Bruxelles, 1993, P 33.
- (19) Popper.J : **La dynamique des systèmes**, édition d'Organisation, Paris, 1973, P 58-59.
- (20) صلاح الدين عون الله : مرجع سابق، ص 21-22.
- (21) Savall.H : **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, édition Economica, 2ème éditions, Paris, 1989, P 107.
- (22) هال ريتشارد : مرجع سابق، ص 586.
- (23) مسلم علي عبد الهادي : مرجع سابق، ص 175.
- (24) مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق، ص 47.
- (25) المرجع نفسه، ص 52.
- (26) أحمد عرفة، سمية شلي : **فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 132.
- (27) المرجع نفسه، ص 210-211.
- (28) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 218-219.
- (29) سعيد ياسين عامر، علي محمد عبدالوهاب : **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 53.