

المحاضرة الحادية عشر: الفعالية التنظيمية:

تمهيد: إن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

١-١: تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

(صالح بن نوار ، ٢٠٠٦ ،

ص 84)

وقد عرفها **بونارد** على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أشار **الفار alvar** إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة :

كالتالي = الأهداف المحققة

الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا)

فهي تبني قيمة عمل الأشياء الصحيحة .

نجاة قريشي ، 2006، ص 49)

فقد عرف **بول موت (Pol Mott)** المنظمات الفعالة :

بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات...).

فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& Seashore :

بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

١-٢: تعريف 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.

١-٢-١ : مجموعة التعاريف التقليدية :

يعرفها BARNARD: على أنها تحقيق الهدف المحدد

يعرفها ETZIONI: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن 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.

(صلاح الدين عون الله ، ١٩٨٧ ، ص ٩)

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.

١-٢-٢ : مجموعة التعاريف النظامية:

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.

(عبد السلام أبو قحف، ١٩٩٣، ص ٩٣)

(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 و الإبداع.

يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة 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 و يمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية:

بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم" (محمد قاسم القربوتي ، 2000،

ص104)

١-٣- ماهية الفعالية التنظيمية :

- إن الأبحاث حول الفعالية حسب ألان جيد Alain Ged بدأت منذ السبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة ، و معظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة .

- وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية و الفعالية ، و تداخل كبير بينهما في أغلب الأحيان، فالفاعلية " تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى الجودة ، المهم أن تتحقق الأهداف وحسب " . (عبد

المعطي محمد عساف ، ١٩٨٣ ، ص١٦)

- بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك.

- أما مفهوم " الفعالية" فيعني " الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط " .

و ذلك كأن يتم تحقيق كمية أكبر من الأهداف أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية ، أو تخفيف التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول ، مما يتطلب تحقيق الإبداع و التطوير المستمر، بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقائها بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور وذلك انسجاماً مع وظيفة المؤسسة المعاصرة التي يفترض أن تأخذ هذه الأهداف جميعها بالاعتبار وذلك كضمانة لنجاحها الذي يعتمد على حماس الأفراد العاملين فيها وحرصهم على استمرارها ، وضمان مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هي جزء لا يتجزأ منه.

معايير الفعالية التنظيمية

من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية توصل الباحث إلى إيجاد حوالي Campbell.P ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية : و هذه المعايير هي :

(١) الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

(٢) الإنتاجية : و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تشابه في النشاط.

(٣) مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.

(٤) الربحية : و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

(٥) الجودة : و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

(٦) حوادث العمل : و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.

(٧) النمو : و تقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات، و عدد الابتكارات.

(٨) معدل التغيب : و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

٩) دوران العمل : و يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

١٠) الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

١١) التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

١٢) الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.

١٣) الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

١٤) تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.

١٥) المرونة و التكيف : و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.

١٦) درجة الاستقرار التي تتميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

١٧) الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

١٨) تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.

١٩) التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء الخ.

٢٠) المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

٢١) المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

٢٢) إدارة المعلومات و الاتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.

٢٣) الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

٢٤) الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

٢٥) التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

٢٦) الاستقرار : و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

٢٧) تكلفة الإدارة : و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

٢٨) مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

٢٩) برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

٣٠) التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية. (صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية

التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٤ جويلية ١٩٨٧، ص 11

ب- صور الفعالية التنظيمية : تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

١- الصورة الاقتصادية : و هي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها
- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة

٢- الصورة الاجتماعية : و هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

٣- الصورة التنظيمية : و هي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ الصور التالية :

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

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به و أهداف 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 الهيكلية : و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة. (سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦).

خاتمة: إن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء و الاستمرار ، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

