

الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة 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 وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية قد ركزت على جوانب معينة للتنظيم وأهملت الجوانب الأخرى، مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولاً وتكاملاً في دراسة فعالية التنظيمات، وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة، مداخل دراستها، بهدف تكوين خلفية نظرية لموضوع البحث وصولاً إلى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يتناول العناصر التالية:

1. تعريف الفعالية التنظيمية.
2. الفعالية التنظيمية و الكفاءة.
3. عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية.
4. مداخل دراسة الفعالية.
5. محددات اختيار المدخل المناسب.
6. أسباب التفاوت و التباين في معايير الفعالية.
7. تقدير الفعالية التنظيمية.
8. خصائص المنظمات الفعالة.
9. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
10. القيم كموجهات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

1. تعريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فاختلاف التعاريف بين المهتمين أدى إلى الاختلاف حول كيفية قياسها، فكثيرا ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية و الأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعقد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها: المساهمين مثلا، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات و التطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي و النفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

وعموما يمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها: >> < صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل و القوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات >> [1].
و بالرغم من أن هذا التعريف يشتمل على الجوانب المختلفة للفعالية التنظيمية، إلا أن الباحثة ترى أنه لا يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً يمكن أن يطبق على كل المنظمات باختلاف أنواعها، ولكن يمكن اعتماده مع التركيز على الجانب التنظيمي الذي يتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

2. الفعالية التنظيمية و الكفاءة:

¹: محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق، ص ص 77. 111.

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة و التنظيم، مما جعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر ستعمل الباحثة على تبيان العلاقة بين المفهومين، حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، و تحقيق رضا العاملين)، و الإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات معينة، أو إجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية تشير وفقا ل: "بيتر دراكر peter draker" - أحد علماء الإدارة المعاصرين . "إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب"^[1]، بينما تشير الكفاءة أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات^[2]، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات^[3]،

المدخلات

إذا فالكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات)، فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذ يعرف "بيتر دراكر" الكفاءة على أنها: "استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة"^[4].

ومما سبق ترى الباحثة أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم و أشمل من الكفاءة، و التنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفنا

¹: أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ و المهارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 23 .

²: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق ، ص 83.

³: ميشل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري وسيد عبد العزيز خضوم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 217 .

⁴: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 22.

"لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية"، ولكن يمكن أن يكون كفوًا وليس فعالًا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، ويوضح الشكل رقم (4) مفهومي الكفاءة والفعالية و العلاقة بينهما:



شكل رقم (4): العلاقة بين الكفاءة و الفعالية^[1].

ويتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

1-2. الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة و الفعالية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

2-2. الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

3.2. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

4.2. الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد و بالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة^[2].

3 عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة :

¹: نفس المرجع السابق، ص22.

²: حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، مصر: المكتب العربي الحديث، (ب س)، ص27.

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية و الخارجية، فإن عناصر فعالية المنظمة تشتمل على:

الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء.

كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة^[1]. وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، و التي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

1.3 المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها و منها:

- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلّى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

¹: حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص372.

- الحوادث: إن المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة و الأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية^[1].
 - التأخر و الغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة^[2].
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات^[3].
 - الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
 - وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة و الاتجاهات.
 - درجة الكفاية و التكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم^[4].
 - الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره^[5].
- 2-3- المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع و الخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

¹: أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال)، الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 1996، ص 237.238.

²: أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 238.

³: حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 385.

⁴: أحمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 238.239.

⁵: حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 385.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب.
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها^[1].
- القدرة على التكيف و التأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي^[2]. ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت "العامل الزمني" إلى:
 - . مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
 - . مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل التكيف و النمو.
 - . مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء و الاستمرار^[3].
- وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط و التداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح.

¹: أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 235.

²: حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 385 .

³: جون ه جاكسون و آخرون: مرجع سابق، ص 89.85.

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

4. مداخل الفعالية التنظيمية :

تعددت واختلقت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلائم كل المنظمات، وكما سبق وأن أشارت الباحثة من خلال اتجاهات ووجهات نظر الباحثين حول تعريف الفعالية التنظيمية فإن هناك عدة مداخل أهمها:

1.4. مدخل الهدف.

2.4. مدخل البيئة.

3.4. مدخل العمليات.

4.4. مدخل موارد النظام.

1.4. مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع و الانتشار.. الخ^[1].

وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء و بالتالي الفعالية، و يمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

▪ الحصول على الموارد.

▪ الاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.

▪ إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.

▪ تأدية المهام الفنية و الإدارية بصورة عقلانية.

▪ الاستثمار.

▪ الامتثال للقواعد السلوكية.

▪ إشباع حاجات الأفراد المختلفة^[2].

و الأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية و أهداف عملية، حيث يعرف "بيرو biro" الأهداف الرسمية بأنها: "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في

¹: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص88.

²: جون ه جاكسون و آخرون: مرجع سابق، ص55.

العقد و التقارير الدورية و التعابير العامة للمديرين التنفيذيين و بيانات المسؤولين الآخرين". كما يرى "بيرو" أن الأهداف التشغيلية: "تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية"^[1].

كما يقترح أن تصنف المنظمات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله، فهناك المنظمات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، و المنظمات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد. و إلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطة، و التي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا هي: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث و التطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي و التعاون بين الوحدات.

كذلك من الأهداف ما هو مرحلي(مرتبط بالوقت أي المدى الزمني)، فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، و البعض يتحقق على المدى المتوسط كالتطوير، وأخرى تتحقق في آجال طويلة كالبقاء و الاستمرار، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المنظمة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها^[2].

و يتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة و قابلة للقياس كما ونوعا، و أن هناك إجماعا من قبل العاملين بالمنظمة على هذه الأهداف^[3]، ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص

¹: ريتشارد ه. مال: المنظمات(هياكلها، عملياتها، مخرجاتها)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري و إبراهيم بن عبد الله المنيف، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2001، ص 571.

²: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 84. 86.

³: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 88.

الافتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها:

- اختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمنظمة.
- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف [1].
- صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفعالية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف المنظمات.

▪ عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.

- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن تؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض في تحقيق هدف آخر.
- كذلك نجد أن مدخل الهدف يركز على بعد واحد فقط و هو بعد المخرجات و بالتالي أهمل بعدي العمليات و المدخلات.

وفي الأخير ترى الباحثة أن هذه المشاكل وغيرها أدت إلى صعوبة دراسة الفعالية من منطلق مدخل الهدف، و تظهر هذه الصعوبة أكثر عند دراسة فعالية النظام التعليمي لأنه ليس من السهل قياس مخرجاته و التحكم فيها، وبالرغم من ذلك فنحن لا نستطيع أن ننكر فائدة هذا المدخل في إيجاد بعض المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، خصوصا المنظمات الصناعية مثل: نسبة الأرباح، كمية الإنتاج..الخ.

2.4 مدخل العمليات:

تركز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة و الممارسات التنظيمية، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة و الصحة التنظيمية^[2]، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع^[3]، تدفق المعلومات بسلاسة

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 89.88.

²: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 92.

³: خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط2، عمان: دار الميسرة، 2001، ص

ويسر، روح الانتماء و الالتزام والرضا الوظيفي^[1]. ولكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض الصعوبات عند تطبيق هذا المدخل منها:

- صعوبة قياس العمليات التنظيمية وإخضاعها للتحكم.
- قد تكون المنظمة فعالة رغم وجود خصائص معوقة للفعالية كالازدواجية في الأقسام، أو الصراع بين الأفراد مثلاً.
- التركيز على عنصر العمليات وحده، وإهمال بقية عناصر النظام كالمدخلات و المخرجات.

و يبدو مما سبق أن مدخل العمليات يناسب دراسة فعالية المنظمات ذات العمليات المحدودة و غير المعقدة، و التي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع^[2].

3.4 مدخل موارد النظام:

تحدد فعالية المنظمة وفق هذا المدخل عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية و الفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد^[3].

وتعتمد دراسة الفعالية في ظل هذا المدخل على مبدأين هما:

1.3.4. توفر الحاجات و الموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع و تنظيماته المختلفة.

2.3.4. النظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات).

و سوف يتم تناولهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.3.4- مبدأ الحاجات و الموارد: يراد بالحاجات و الموارد المدخلات أو المتطلبات التي تحتاجها المنظمة لكي تكون فعالة، ونجاح دراسة الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على

¹: حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، عمان: دار الحامد، 2003، ص 94.

²: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 93.

³: حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص 94.

تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتحدد الفعالية تبعاً لذلك بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة.

2-3-4- مبدأ تشغيل المدخلات: يرى الباحثان "سيشور و يوتشمان" & "seachore" "yautchman" أن التنظيم يوفر أنماطاً مختلفة من المصادر النادرة و القيمة ثم يحولها إلى مخرجات يتم تصديرها (إرجاعها) إلى البيئة، وفعالية التنظيم في هذه الحالة تتوقف على مقدرته في الحصول على أعلى عائد من مدخلاته (موارده).

و لقد واجه مدخل موارد النظام جملة من الانتقادات و التي لا تقلل من أهميته، وقد تثير الطريق لتجاوزها و أخذها في الاعتبار عند دراسة الفعالية أهمها:

* اتضح من خلال هذا المدخل أن له نظرة شمولية للفعالية نوعاً ما عندما شمل متغيرات البيئة التنظيمية، إلا أن تطبيقه اقتصر على نوعية معينة من المنظمات كالدراسة التي أجراها "سيشور و يوتشمان" 1967 على عينة من شركات التأمين دون سواها من الشركات الأخرى.

* لا يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح أو المنظمات الحكومية و التي تخضع عند حصولها على مواردها المالية و البشرية إلى لوائح و قوانين الجهاز الإداري للدولة.

* يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضاً أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل^[1].

يتبين من العرض السابق لهذا المدخل أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة إليه، إلا أنه يعتبر أكثر فائدة إذا كانت هناك علاقة ارتباط مباشرة بين مدخلات المنظمة و مخرجاتها كشركات التأمين و البنوك، لذلك فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه على نوع معين فقط من المنظمات دون غيرها.

4.4 مدخل البيئة:

¹: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص ص 89. 91.

ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية و الخارجية و ما تحتوي من متغيرات اجتماعية و اقتصادية و سياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة و العاملين و المستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم و مدخلاته)، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملين معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها..الخ.

و يجب التعامل بحذر عند استخدام هذا المدخل في تقويم الفعالية لافتراضه أن المنظمات تكون فعالة عندما تشبع مطالب البيئة في حدها الأدنى، وقد يحدث عكس ذلك، فيمكن أن تعتبر المنظمة فعالة بالرغم من إهمالها للمستفيدين من خدماتها^[1].

و رغم أهمية مدخل البيئة إلا أن المشكلة الأساسية هنا هي تعدد و اختلاف مصالح و أهداف وحاجات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد حاجات كل طرف و التوفيق بينها^[2]. و تبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثل: الأنظمة الصحية و التعليمية و التي تعتمد في استقرارها و عملياتها وبقاءها على درجة تفاعلها مع البيئة، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها^[3].

و رغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية (العاملين، الإدارة)، و الخارجية (العملاء، مؤسسات أخرى..الخ)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات..الخ، وبالتالي يمكن القول أن هذا المدخل كغيره من المداخل السابقة لا يصلح لكل المنظمات خصوصا المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة .

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 87. 88.

²: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 94.

³: دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص 88 .

و بالرغم من أن مداخل دراسة الفعالية المشار إليها سابقا تعد رائدة لأسبقيتها، و لها أهمية في التعرف على أبعاد فعالية المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى بعض الملاحظات حول جودتها و كيفية الاستفادة منها و من ذلك:

.يركز كل مدخل على بعد واحد و ينظر للفعالية نظرة جزئية، مما يجعل المداخل السابقة لا تعطي القياس الحقيقي للفعالية التنظيمية.

- اهتم كل مدخل بدراسة نوع معين من التنظيمات دون غيرها، مما يؤدي إلى عدم صلاحية تعميم معايير الفعالية على كل التنظيمات.

و ترى الباحثة أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة و الوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب: توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية: المدخلات، العمليات، المخرجات، و مدى تفاعل المنظمة مع البيئة، و حسب رأي الباحثة فإن هذه المداخل يمكن أن تتوحد ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام، والذي يركز عند دراسته للتنظيمات على أربعة عناصر (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة (التغذية العكسية))، فيمثل مدخل الهدف: "المخرجات"، ومدخل موارد النظام: "المدخلات"، ومدخل الأنشطة: "العمليات"، و مدخل البيئة: "البيئة و التغذية العكسية". كما ترى الباحثة أنه لا يكفي أن ندرس الفعالية من خلال مدخل يأخذ في الاعتبار جميع هذه الأبعاد لأنه ليس لكل هذه الأبعاد نفس الأهمية بالنسبة للتنظيم مجال البحث، لذلك و حسب رأي الباحثة فإنه من المفيد دراسة الفعالية من خلال كل هذه الجوانب ولكن مع التركيز على الجانب أو الجوانب التي تتناسب مع مجال دراسة الفعالية.

5. ممدحات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاث اعتبارات أساسية هي:

5-1- تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالباً ما تمارس نفوذاً في وضع الأهداف التنظيمية و تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

5-2- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربح مثلاً: يعتبر أكثر الأهداف استخداماً في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المنظمة، و بالتالي الحكم على فعاليتها.

5-3- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية^[1].

6. أسباب التباين و التفاوت في معايير الفعالية:

اتضح من خلال تناول المداخل السابقة أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب و الباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

6-1- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة العمل و التقنية المستخدمة فيه، حجم و درجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة مثلاً) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية.. الخ.

6-2- وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم و اتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير

¹: علي عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، (ب س)، ص182.

التي تحض باهتمام أتباع نظرية النظم مثلا، و تختلف عن تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.

3.6 تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو و التطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو و التطور، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع و النمو، و التي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو..الخ، و بالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

4.6 سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية. وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقق هدف آخر [1].

5.6 تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة و التي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون و العاملون، الموردون..الخ، وتختلف مصالح و أهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه الفئات [2].

و من الملاحظ أنه لا توجد معايير معينة يجمع عليها الكتاب و الباحثين لقياس فعالية المنظمة، ولكن هناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الربحية، الرضا(جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف، النمو [3].

7. تقدير فعالية المنظمة (قياسا):

¹: حسين حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مرجع سابق ، ص ص4342.

²: أحمد ماهر: التنظيم(الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص36.

³: حسين حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مرجع سابق، ص44.

من بين التوجهات المعاصرة في تقدير الفعالية التنظيمية تساؤلات الإدارة حول عدد من مجالات عملها:

1-7- هل أن أهداف المنظمة (المالية، النمو، البقاء، أهداف المشاركين، البيئة) مفهومة بشكل دقيق؟ إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة و وضوح قبل محاولة قياس فعاليتها.

2-7- هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف، إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف، أي كيفية تأثير بعضها على البعض الآخر.

3-7- هل حددت الآفاق الزمنية المناسبة لبلوغ الأهداف؟ فالأهداف المختلفة ترتبط بالآجال الزمنية بشكل متفاوت، مثل هدف البحث و التطوير الذي لا يأتي بالمرود إلا في الأجل الطويل.

4-7- هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بها تقييم الظروف البيئية؟ فلابد للمنظمة لكي تحقق الفعالية أن تكون حركتها متوافقة مع متطلبات البيئة^[1].

و لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة تواجهها المنظمات للإجابة على هذه التساؤلات، فليس من السهل تحديد أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وكذلك معرفة الارتباطات الموجبة بين هذه الأهداف و حتى بين أهداف الطرف الواحد، وبالتالي تحديد الأولويات بينها، فقد نجد مثلا: أن هناك ارتباطا موجبا بين الرضا و الإنتاجية، و بالتالي تحقيق هدف يؤدي إلى تحقيق هدف آخر، و قد نجد ارتباطا سالبا بين الكفاءة و الجودة، بحيث تكون الزيادة في تحقيق الهدف الأول متبوعة بخفض في تحقيق الهدف الثاني. كما توجد صعوبة في معرفة الوقت المستغرق لبلوغ هذه الأهداف، فهذه العملية تبقى نسبية حسب رأي الباحثة، فقد تحقق المنظمة هدف معين في وقت أقصر من الفترة المحددة لبلوغه أو العكس.

8. خصائص المنظمات الفعالة:

¹: خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص350349.

سبقت الإشارة إلى جملة من خصائص المنظمات الفعالة عند تناول مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم من بينها: زيادة الإنتاجية، الرضا، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على التكيف.. الخ.

و سيتم في هذا المجال عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من: "روبارت وترمان" و "توم بيترز" "Robert waterman & Tom peters" و هي:

- * التأكيد على الإنجاز.
- * الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم.
- * درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- * زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين
- * تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- * وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- * بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- * اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع^[1].

9. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري و بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

1.9. اللامركزية و التفويض:

و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة و تحمل المسؤولية، و الأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، و في هذا تقدم مؤسستي "سيرز.روبك و شركائهم sears . roebuck.& company" مثالا مهما: فهما تفرضان "الإدارة بالأهداف" و

¹: أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)، مرجع سابق، ص34.

تضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2.9. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: "أي.بي.أم (I.B.M)" و "ديترويت إديسون"، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية.

3.9. تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد و كأنه منتج خاضع للتفتيش و المراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري، و يلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة "جنرال ميلز" وشركة "أنسول للكيماويات".

4.9. الإدارة بالاستشارة و المشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة و المشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية^[1].

5.9. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

■ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات و المستويات.

■ إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر و ممثلين من مختلف مصالح و مستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار و التعليمات والقرارات و تسهيل انتشارها.

■ تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض و تقديم شروحات وتوضيحات.

¹: مايكل تي مانيسون و جون إم إيفانيسيفش: كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان: الأهلية، 1999، ص ص572.571.

▪ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

▪ تسهيل الحصول على التغذية العكسية، و الاهتمام بانشغالات العمال و المنفذين الصاعدة إلى المشرفين و المسؤولين، و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ما أمكن. ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات و مشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية و السكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة^[1]، فالإدارة "تبنّت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية و فرضياتها "الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق و كأنها وسيلة للتحايل و خداع الناس، و التفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة. لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) و ليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية^[2].

9. القيم كموجبات لتحقيق الفعالية التنظيمية:

ينظر للقيم التنظيمية بأنها أحد أهم المصادر الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالقيم التي تسهم في نجاح الأعمال و تؤثر في كل من العمليات الإدارية و الهيكل التنظيمي، وبناءا عليه فإن تفاعل كل من العمليات الإدارية و الهيكل و القيم يحدد فعالية المنظمة^[3]. فالقيم التنظيمية تسهم في:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة و البيئة الخارجية.

¹: بوفلجة غيات : مرجع سابق، ص ص4543.

²: مايكل تي مانيسون و جون إم إيفانيسيفش: مرجع سابق، ص ص572.

³: مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص ص102. 103.

- القيام بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر و الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

. تحدد أسلوب و سرعة استجابة الأفراد لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها^[1].

كذلك فإن قيم الإدارة العليا تؤثر على المنهج الذي تتبعه المنظمة في إدارة عملياتها، فهي تعكس الفلسفة التي من خلالها تقدر المواقف و تحل المشاكل و تتخذ القرارات، فافتتاح القائد الإداري بأن النمو أكثر أهمية من الربح يجعله يبحث عن استراتيجيات لنمو المنظمة على حساب الأرباح، و القائد الذي يؤمن بالجودة سوف يبحث عن التكنولوجيا المتقدمة التي تمكنه من إنتاج سلع أو خدمات متميزة الخصائص على حساب السعر^[2]، وكلما اتسمت قيم القائد بالمرونة كلما كان التنظيم أقرب إلى الانفتاح و العكس^[3]، لذلك فعلى قادة قمة الهرم الإداري أن يبينوا من خلال القول و الفعل القيم التي يعتزون بها حقيقة^[4].

و نستنتج من ذلك أن القيم التي تؤمن بها الإدارة العليا تؤثر على الأهداف التي تحددتها المنظمة، و يوضح الجدول رقم(3) أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة و النتائج التي توجه إليها الأنشطة و الجهود كما يلي:

الأهداف المرتبطة بالقيم	القيم التي تعتمدها الإدارة العليا
-------------------------	-----------------------------------

¹: جمال الدين محمد مرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية(منهج تطبيقي)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص349.

²: سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة(مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص79.

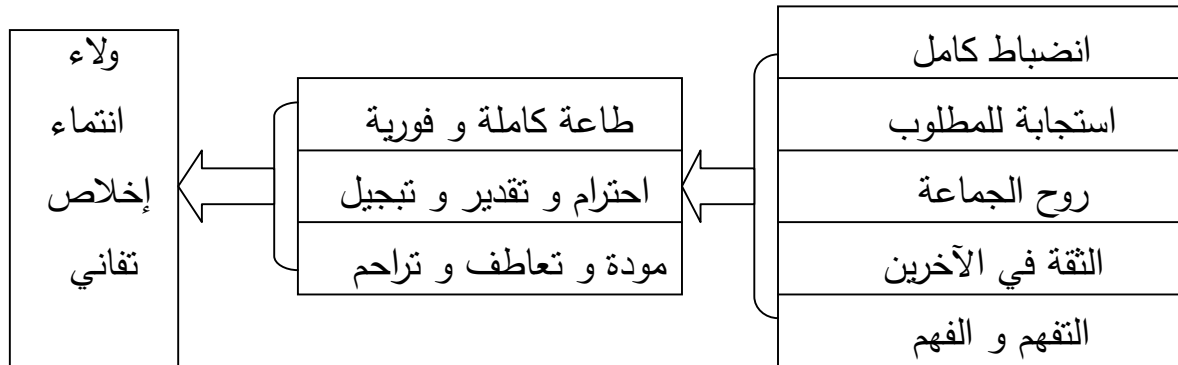
³: هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، ط3، عمان: دار وائل، 2001، ص 338.

⁴: جاري ديسلر: مرجع سابق ، ص558.

<p>.الربح . - تحقيق توازن بين العائد الاقتصادي و الاجتماعي . . تحقيق جودة متميزة في المنتجات . . تحقيق أدنى تكلفة وأقصى إنتاجية . . تحقيق العدالة في التعامل .</p>	<p>. التفاني للربح الاقتصادي . . تكريس الجهود للصالح العام . . الالتزام بالجودة . . الإيمان بأهمية الكفاءة و الفعالية . . الإيمان بالقيم الأخلاقية .</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

جدول رقم(3): يوضح أثر بعض قيم الإدارة العليا على أهداف المنظمة^[1].

كذلك فإن من أمثلة القيم التي تساعد على النجاح قيم: الطاعة و الاحترام و المودة، التي تمثل منظومة نجاح العمل الإداري في دول النمرور الآسيوية(.. الخ)، فالإدارة هناك طبقية ارتقائية يطيع فيها الصغير الكبير، ويقدم له كامل الاحترام و التبجيل، و في ذات الوقت فإن الكبير يتعامل بالمودة مع الصغير، و تشكل ثلاثية الطاعة و الاحترام و المودة منظومة فاعلة و متفاعلة تدعم و تساند و تزيد قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها لأنها ببساطة تؤدي إلى تعميق مشاركة العاملين في الإدارة، و هي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاج كما يوضح الشكل رقم(5):



شكل رقم (5): يوضح منظومة قيم الطاعة و الاحترام و المودة^[2].

كما كشفت دراسة حديثة عن مجموعة من القيم المصاحبة للمنظمات عالية الأداء، و التي من خلال تأثيرها على سلوك العاملين تساعد المنظمات على تحقيق أداء مالي

¹: سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 80.

²: محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 114.

متفوق، وتشمل تلك القيم: احترام مصالح الأطراف ذوي المصلحة لا سيما العملاء و الموظفين، الموردین و حاملي الأسهم، احترام وتشجيع القيادة، السلوك الملتزم من قبل مديري المستوى الأوسط و الأدنى، وتبعاً للقائمين على هذه الدراسة فإن هناك منظمات تؤكد بثبات ووضوح على تلك القيم و من هذه المنظمات: شركة "هيوليت باكارد"، "وول مارت"، "بيبي كولا"^[1].

كل هذه القيم وغيرها أثبتت دورها الفعال في تحقيق المشاركة و زيادة التفاهم و التعاون بين أفراد التنظيم و زيادة الفعالية، ولكن تجدر الإشارة إلى أن ثلاثية القيم (الطاعة، المودة، الاحترام) و غيرها من القيم الأخرى لم تكن وليدة الفكر الإداري الحديث، وإنما جاءت بمجيء الإسلام، فقد حث الدين الإسلامي على معاملة الكبير باحترام، و الصغير بالمودة و الرحمة، و المقصود هنا بالكبير ليس في السن فقط وإنما أيضاً في المستوى الإداري و المستوى التعليمي.. الخ، كما حث الإسلام على الطاعة في الكثير من الآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة كطاعة الوالدين و طاعة القائد.. الخ.

. خلاصة .

¹: شارلز و جاريت جونز: مرجع سابق، ص 95.

يتضح من خلال فصل الفعالية التنظيمية أنها مفهوم واسع و متعدد الجوانب و بالتالي فهي أوسع وأشمل من الكفاءة، فالفعالية ترتبط بالنتائج أما الكفاءة فتتعلق بحسن استخدام الموارد لتحقيق النتائج، لذلك يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على فعالية التنظيم، فضلا عن ذلك فإن هناك مؤشرات أخرى والتي تنقسم إلى: مؤشرات داخلية و ترتبط بصفة أساسية بالمدخلات (يد عاملة، أموال، معدات، مواد أولية..الخ) و العمليات (اتصال، تخطيط، رقابة..الخ)، ومؤشرات خارجية تتعلق بمخرجات المنظمة و بيئتها (سلع، أرباح، تكيف المنظمة..الخ)، ولكن مؤشرات الفعالية ليست هي نفسها بالنسبة لجميع المنظمات فهناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية اهتم كل مدخل بالتركيز على جانب تنظيمي معين أهمها: مدخل الهدف الذي ينظر للفعالية على أنها تحقيق الأهداف، ومدخل موارد النظام و الذي يركز على مدى حصول المنظمة على الموارد النادرة من البيئة، و مدخل العمليات وتتحدد الفعالية وفقه بدرجة وجود خصائص معينة كالمرونة، سهولة الاتصالات..الخ، و مدخل البيئة وتتحدد الفعالية من خلاله بمدى تحقيق التنظيم لأهداف بيئته. و بالتالي تتضح النظرة الجزئية لكل مدخل، ومن أجل نظرة شمولية للفعالية ترى الباحثة ضرورة توحيد هذه المداخل ضمن مدخل يسمى بمدخل النظام و الذي يشتمل على كل هذه الجوانب لدراسة الفعالية مع التركيز على الجانب الذي يتناسب و مجال الدراسة، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن استخدام كل مدخل على حدة، لأن هناك ظروف معينة تتناسب مع اختيار كل مدخل مثل: في حالة قابلية الأهداف للقياس الكمي يفضل استخدام مدخل الهدف. كما تجدر الإشارة إلى أن التباين و الاختلاف بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية كان نتيجة لعدة أسباب أهمها وأكثرها تأثيرا هو اختلاف مجالات دراسة الفعالية و اختلاف أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تقدير فعالية التنظيم. و بعيدا عن هذه الاختلافات فقد أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة عن غيرها من المنظمات الأخرى أهمها: زيادة الإنتاجية و مشاركة العاملين، فضلا عن ذلك فإن هناك بعض الأفكار التي اقترحتها مجموعة من الباحثين و المهتمين لتحسين الفعالية التنظيمية منها: المشاركة و الاستشارة، اللامركزية و التفويض..الخ، كما أن القيم التنظيمية تلعب

دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية كونها هي الموجه الأساسي للسلوك و هذا ما أكدته العديد من الدراسات.

و عموما فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التنظيم و النظرة إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد و الجوانب التنظيمية، وكذلك علاقته بالقيم التنظيمية، وهذا ما سيتم العمل به في القسم الثاني من البحث "القسم الميداني".