

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [3] - الفعالية التنظيمية

محتويات الفصل: سنتناول ما يلي:

- مفهوم الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية.
- مداخل قياس الفعالية التنظيمية.
- القدرة على تحقيق الأهداف.
- المدخل النظمي.
- مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

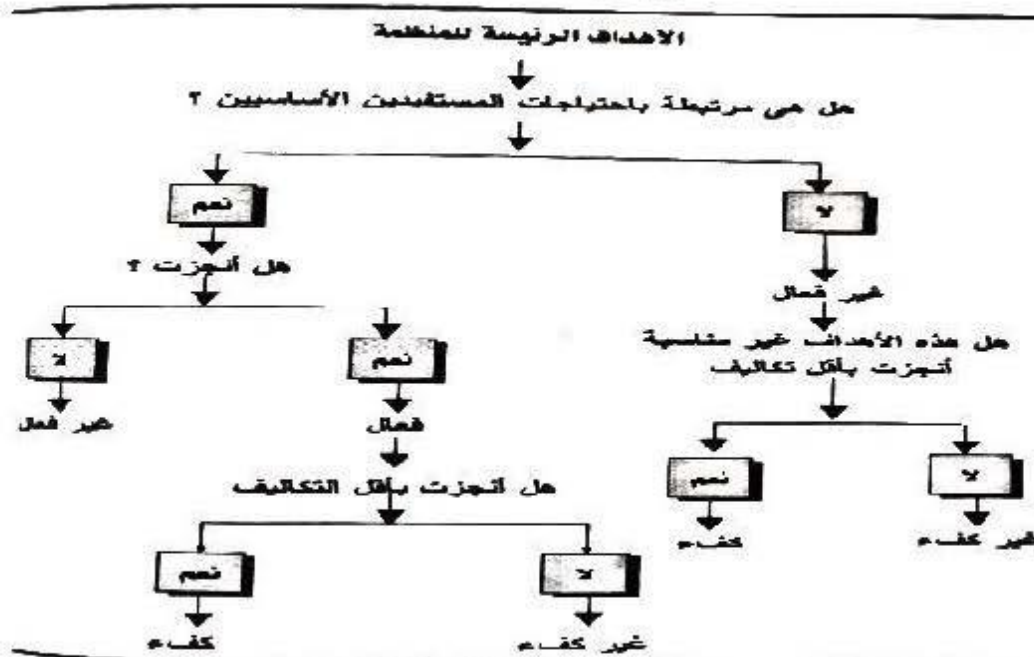
### الكفاءة والفعالية:

- الكفاءة: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يجر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.
- الفعالية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، المورد، العملاء).

### الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية:

الفعال	الكفاء
١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	١. يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
٢. يبحث بدائل خلاقية لحل المشاكل.	٢. يحل المشاكل التي تعترض طريقه.
٣. يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	٣. يحافظ على الموارد والأدوات.
٤. يحصل على النتائج.	٤. يبتع النظام والمنهج الموضوع.
٥. يعمل على زيادة الأرباح.	٥. يعمل على تقليل التكاليف.

الفرق بين الكفاءة والفعالية



ولهذا قد يكون التنظيم:

- كفاء وفعال.
- كفاء وغير فعال.
- فعال وغير كفاء.
- غير فعال وغير كفاء.

### خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة:



### مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:

- القدرة على تحقيق الأهداف.
- المدخل النظمي.
- القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- المدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً: مدخل القدرة على تحقيق الأهداف:

الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وذلك من خلال:

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- توجيه كافة الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها.

ومن ضمن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم:

- تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة منخفضة.
- التوسع والانتشار.
- التفوق على المنافسين.
- الحصول على حصة معينة من السوق.

عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف:

- التركيز على المخرجات وإهمال المدخلات و العمليات التحويلية.
- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية: فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية وخارجية.
- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة: مثل هدف إنتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة.
- تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة: فالأهداف عرضة للتعديل والتغيير المستمر.
- وجود عدة مستويات من الأهداف: استراتيجية، متوسطة المدى، قصيرة المدى.

فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الاستراتيجية والادارية والتشغيلية، فمثلاً:

- هدف استراتيجي(طويل المدى): قيادة المجتمع.
- هدف متوسط المدى: ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة.
- هدف قصير المدى: استخدام البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث.

### ثانياً: المدخل التنظيمي:

النظر الى التنظيم باعتباره كياناً مركباً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها. الفعالية هي: قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة، سواء مدخلات، عمليات تشغيل، مخرجات. ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة :

- القدرة علي اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول علي المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- مستوي مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.

### عيوب المدخل التنظيمي:

- صعوبة قياس المؤشرات البيئية.
- الجدوى من قياس الوسائل أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشرات على نجاح التنظيم وفعاليتيه.

### ثالثاً: مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم:

- الفعالية التنظيمية: القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.
- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسيه يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول علي الموارد.
  - ان للأطراف المؤثرة مصالح واهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض امر في غاية الاهمية.ولذا فان فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة علي ادارة التناقضات والخروج بأكبر ربح واقل الخسائر.
  - يجب علي المديرين تحديد الاطراف ذات التأثير على المنظمة وعلى استمرارها،وتحديد القوة النسبية لكل طرف والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها. ويتضح في الجدول التالي:

المعايير	المؤثرون والاسراتيجيون
عائد الاستثمار، النمو في الارباح	المالكون
الاجور، المزايا الاخرى، الرضي عن العمل	الموظفون
السعر المناسب، نوعية السلعة او الخدمة	العلاء
الرضي عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية	الموردون
القدرة علي دفع الديون	الدائنون
اجور ومزايا عمل منافسة، وظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني	اتحادات العمال
العمل وفق القانون، تجنب المخالفات	الجهات الحكومية
التفاعل والتعاون بشأن الشئون المحلية، عدم الاضرار بالبيئة	الموظفون المحليون

#### رابعاً: مدخل القدرة على التوافق بين القيم:

- ❑ يقوم على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، اذ ليس هناك إجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم.
  - ❑ يقوم ايضاً علي الاهتمام بالوسائل والاهداف في تقييم فعالية التنظيم
  - ❑ يهتم بتحديد كافة القوي المؤثرة علي التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليتيه. لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل.
  - ❑ ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:
  - ✓ **ففي مرحلة التكوين والابداع:** تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الابداع إلى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل والمستجدات وهو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح.
  - ✓ **وفي مرحلة الجماعية:** تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق الشعور بالتماسك.
  - ✓ **وفي مرحلة الرسمية:** يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين، أو حكومة، أو مستفيدين على الانتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني.
  - ✓ **وفي مرحلة التطوير:** يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، وايجاد قدر من المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد واستمرار النظام، وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح.
  - ✓ **وفي مرحلة الضعف:** تحتاج المنظمة والقوى المؤثرة إلى قدرة أكبر على الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد نموذج النظام المفتوح.
- يعيب عليه مثل الاساليب السابقة مشكلة تحديد الاوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق.

**خامساً: مدخل إدارة الجودة الشاملة**

يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية، وهي:

- التركيز على رضى العميل.
- الاهتمام بالتحسين المستمر.
- اعتماد نمط عمل الفريق.
- التركيز على رضى العميل: ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين (الزبائن) والداخليين (الموظفين) وذلك من خلال ايجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
- التحسين المستمر: يعني ان لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أو السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها.
- التركيز على فرق العمل: وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذيين والاستشاريين وبين الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة.
- كما يجب التأكد أن مسألة الجودة والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هام من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها.

**الخلاصة:**

يتبين من الطرق السابقة لقياس الفعالية أن جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام. ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي:

الظروف المناسبة	الإسلوب
إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة، وقابلة للقياس.	مدخل تحقيق الأهداف
عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.	مدخل النظام
عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.	مدخل القوى المؤثرة
عندما لا يكون واضحاً للتنظيم أي المجالات يجب ان تحظى بالتركيز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.	مدخل إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة



## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [4] - الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

### قائمة المحتويات:

- 1- مفهوم الهيكل التنظيمي. 2- أبعاد الهيكل التنظيمي 3- الوسائل المتبعة في تقنين السلوك  
4- العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي 5- الاسئلة والأجوبة

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية:

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- التأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

### 2- أبعاد الهيكل التنظيمي:

- 1- التعقيد والضخامة. 2- الرسمية والتقنين. 3- درجة المركزية.

### أولاً: التعقيد والضخامة

التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الادارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً.

#### أ- التقسيم الافقي:

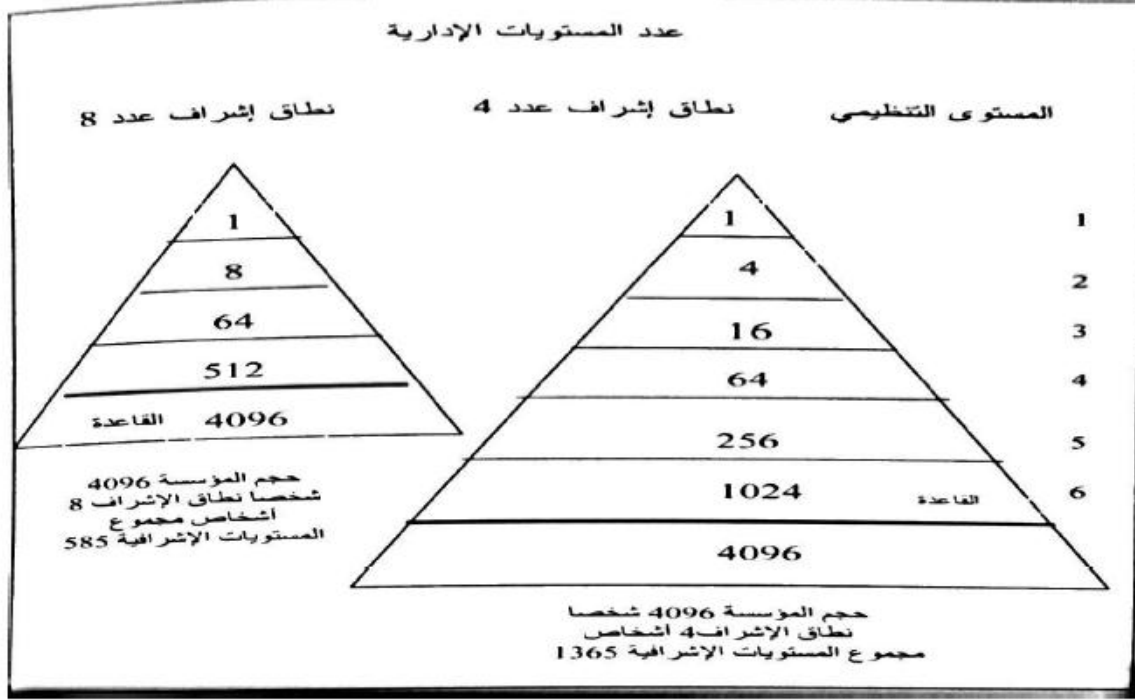
- يشير إلى انشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الانتاج، والتسويق، والأفراد،... الخ
  - هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.
  - مبدأ التخصص إيجابياً علي كمية وجودة العمل.
- وتتعدد الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

- 1- الوظيفة 2- الخدمة المقدمة 3- المراحل التي تمر بها الخدمة  
4- فئة المستفيد 5- عدد العاملين 6- المنطقة الجغرافية

#### ب- التنظيم العمودي:

- يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري علي عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.
- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.
  - يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لاخري حتي لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الإشراف.
  - كلما زاد نطاق الإشراف قل عددالمستويات الادارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً.

## أثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي:



## ج- البعد الجغرافي:

- يؤثر علي درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة.
- إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

ثانياً: الرسمية

- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف: وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري.
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية
- لا يشجع التقنين علي المبادرة والإبداع.
- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:

- القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لانهم يؤدون أدوارا محددة بدقة.
- الثبات والنظام في العمل.
- يمكن الإدارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.
- ضمان التنسيق والتناغم في العمل.

**2- أبعاد الهيكل التنظيمي:**

الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

- 1- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم.
- 2- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
- 3- العمل علي ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.
- 4- السياسات والتعليمات.
- 5- الأتمته أو الميكنة.

**ثالثاً: المركزية**

- اقتصار حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوي إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة، والتي تتمثل في (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته) ويصعب على المدير القيام بها بالكامل.
- وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- يعتمد الحكم علي وجود المركزية او اللامركزية علي أسلوب اتخاذ القرارات.

**مراحل اتخاذ القرار:**

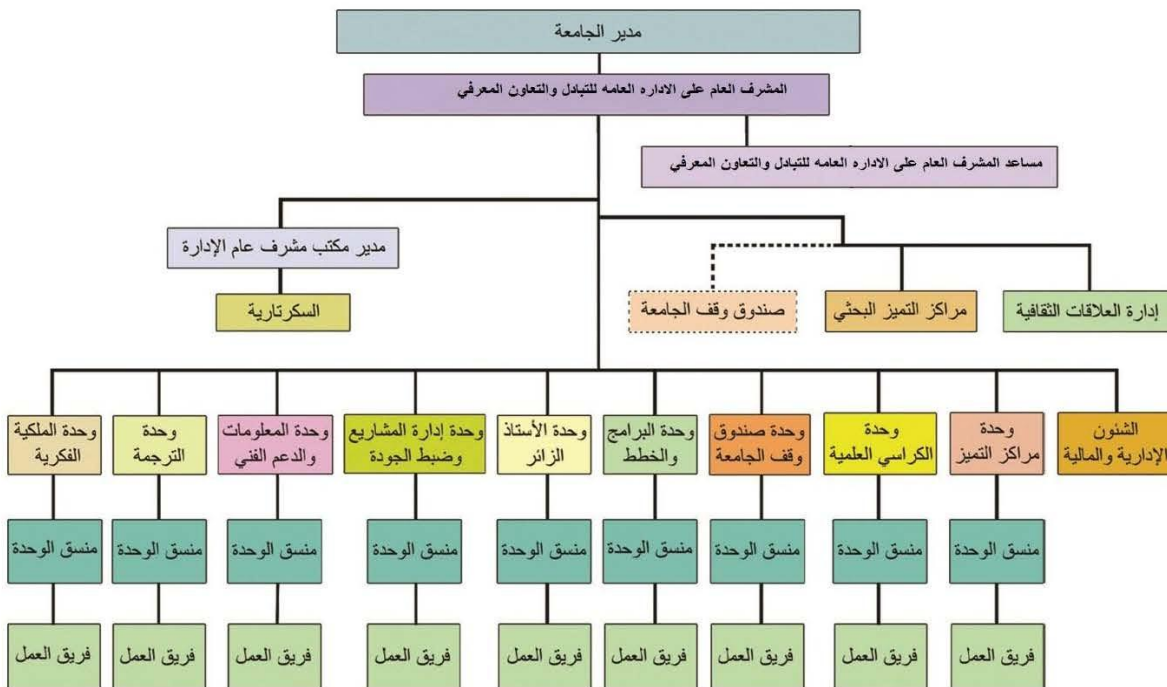
- 1- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- 2- تحليل هذه المعلومات.
- 3- تحديد البدائل المختلفة.
- 4- اختيار البديل الافضل.
- 5- عملية التنفيذ والمتابعة

**3- العلاقة بين الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي:**

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.
  - العلاقة بين المركزية والرسمية.
1. تقوم التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد علي العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام والاعمال ويساعدها في ذلك اعتماد اسلوب مركزي في الادارة.
  2. تقوم التنظيمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية واسلوب لا مركزي في الادارة.



## الهيكل التنظيمي لجامعة



## الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء

