

الفصل الثالث (١) المحاضرة الخامسة

الفاعلية التنظيمية

مقدمة :

يعتبر تعريف الفاعلية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في نجاح التنظيم أو فشله ، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واحد ومقبول له . وتختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين حيث يعطي كل منهم التعريف الخاص به . ويتراوح تعريف مفهوم الفاعلية ما بين :

- ١- معدل إنتاجية العامل .
- ٢- تكلفة العامل.
- ٣- تكلفة تقديم الخدمة .
- ٤- نسبة التطور في أعمال التنظيم .
- ٥- معدل الربح.
- ٦- معدل العائد على رأس المال المستثمر .

إن كلا من هذه المعايير قد تكون أداة أو معيار مناسب لقياس الفاعلية التنظيمية، لكن السؤال هو أولوية معيار على آخر ، وماهي مبررات اختيار معيار ما دون آخر في تحديد مفهوم الفاعلية .

الفرق بين الفاعلية و الكفاءة :

يقترن مفهوم الكفاية (Efficiency) بمفهوم الفاعلية (Effectiveness)

لكن مفهوم الكفاية يشير أساسا الى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف و الى نسبة المخرجات للمدخلات. إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة وهي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة الى المدخلات .

أما مفهوم الفاعلية فيشير الى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى ومن واقع التجارب ليس من الممكن دائما تحقيق الفاعلية و الكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك .

وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء الى معايير جزئية مثل :

- ١- مستوى الروح المعنوية عند العاملين .
- ٢- معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل .
- ٣- نسبة التغيب عن العمل.
- ٤- معدل الدوران الوظيفي .

كل هذه المعايير اعتبرت في ذلك الوقت المؤشرات على فعالية المنظمات . ويبين الجدول القادم مدى تنوع وتعدد المعايير المقترحة كمقاييس للفاعلية و مدى التناقض بينها .

الفرق بين الكفاءة والفاعلية

❖ جدول رقم (3)

المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

مستوى الإجماع على الأهداف	-16	معدل الإنتاجية	-1
إيمان العاملين بأهداف التنظيم	-17	الكفاية	-2
درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية	-18	معدل الربح	-3
درجة المهارة في العلاقات الشخصية	-19	نوعية الخدمة المقدمة	-4
مستوى المهارات الوظيفية	-20	معدل حوادث العمل	-5
طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات	-21	نسبة النمو	-6
درجة الاستعداد والجاهزية للعمل	-22	معدلات التغيب عن العمل	-7
التحكم بالبيئة المحيطة	-23	نسبة الدوران الوظيفي	-8
اعتماد التقييم على الجهات الخارجية	-24	مستوى الرضى الوظيفي	-9
الثبات والاستقرار	-25	مستوى الدافعية لدى العاملين	-10
أهمية الموارد البشرية	-26	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	-11
مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير	-27	درجة الرقابة	-12
التأكيد على أهمية التدريب والتطوير	-28	درجة التماسك / التناقض	-13
التأكيد على الإنجاز	-29	درجة المرونة / التكيف	-14
الفاعلية الشاملة	-30	التخطيط / وتحديد الأهداف	-15

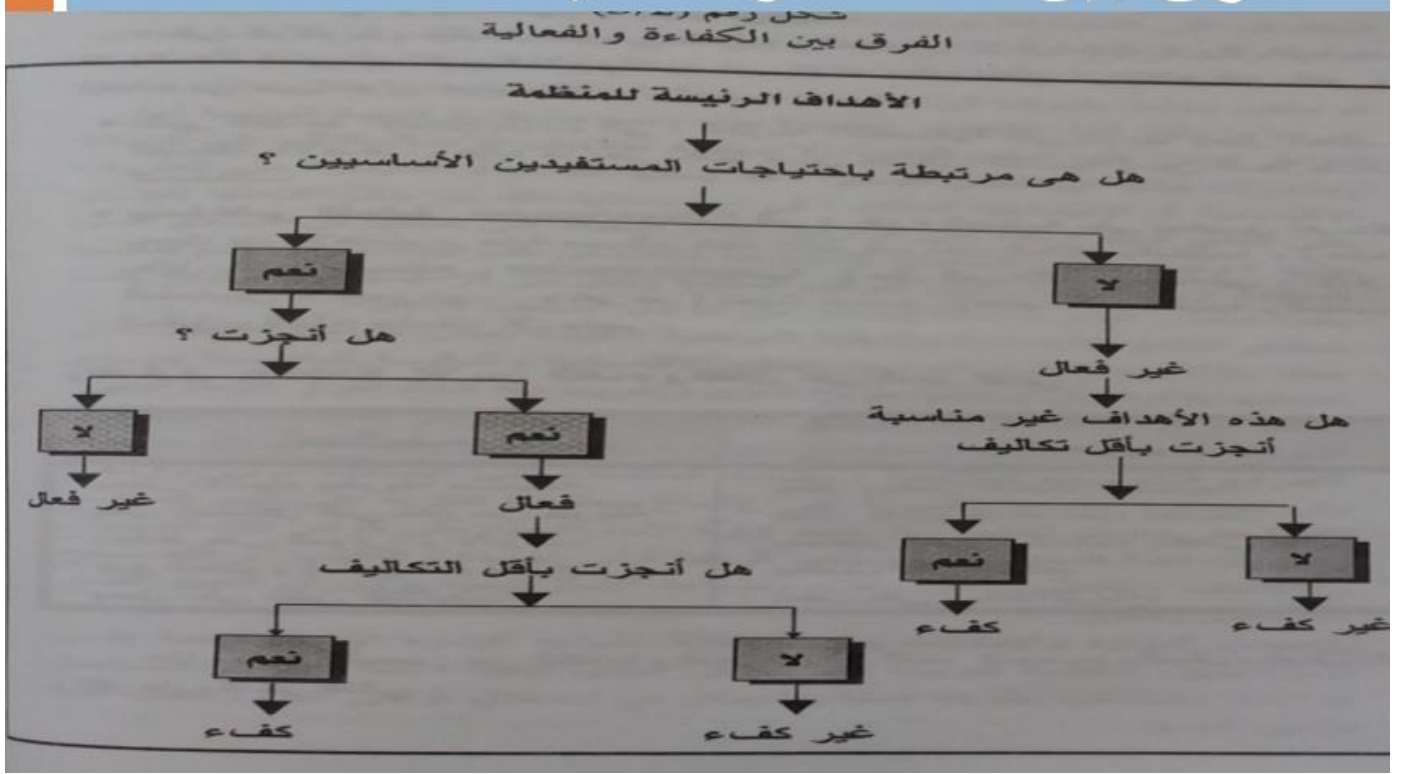
الكفاءة : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات

الفاعلية : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مثل (الملاك ، العاملين ، الإدارة ، الموردين ، العملاء)

مقارنة بين المدير الكفاء و الفعال :

الفعال	الكفاء
يفكر و يعمل الاشياء الصحيحة	يعمل الاشياء بطريقة صحيحة
يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل	يحل المشاكل التي تعترض طريقة
يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية	يحافظ على الموارد و الأدوات
يحصل على النتائج	يبتع النظام و المنهج الموضوع
يعمل على زيادة الارباح	يعمل على تقليل التكاليف

الفرق بين الكفاءة والفاعلية



ولهذا قد يكون التنظيم :

- ١- كفاءة و فعال .
- ٢- كفاءة و غير فعال .
- ٣- فعال و غير كفاءة .
- ٤- غير فعال و غير كفاءة .

الفاعلية :

و لا شك أن أي معيار يتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم فاعليته . و كذلك فإن بعض مقاييس الفاعلية قد تكون أكثر مناسبة لتنظيم ما منها الى تنظيم آخر ، بل أن معيار الفاعلية قد يختلف حسب مراحل تطور التنظيم . ففي المراحل الأولى لأي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء و تحقيق التوازن بين النفقات و الإيرادات هدفا مقبولا لكن مع مرور الوقت لابد وأن يتغير المعيار ليصبح معدل الأرباح المحققة أو الحصة السوقية . ويوضح هذا المنطق ضرورة وجود معايير مركبة و متعددة لقياس الفاعلية .

وقد حدد توم بيترز و روبرت وترمان في كتابهما المشهور (البحث عن الإبداع) بعض الخصائص الأساسية للمنظمات المبدعة / الفاعلية وذلك على نحو التالي :

- ١- التأكيد على الإنجاز.
- ٢- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم .
- ٣- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- ٤- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- ٥- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها .

- ٦- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .
- ٧- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
- ٨- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الاساسية و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الابداع .

مداخل مختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية :

- ١- القدرة على تحقيق الأهداف .
- ٢- المدخل النظمي .
- ٣- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم .
- ٤- مدخل القدرة على التوافق بين القيم و المصالح المختلفة .
- ٥- مدخل إدارة الجودة الشاملة .