

## الفصل الثالث (٢) المحاضرة السادسة

### الفاعلية التنظيمية

**أولا : مدخل القدرة على تحقيق الأهداف**

**الفاعلية التنظيمية :**

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

- ١- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها .
- ٢- توجيه كافة الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها .

**ومن ضمن الاهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم :**

- ١- تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد ، وبتكلفة منخفضة .
- ٢- التفوق على المنافسين .
- ٣- التوسع و الانتشار .
- ٤- الحصول على حصة معينة من السوق .

**عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :**

- ١- التركيز على المخرجات و إهمال المدخلات و العمليات التحويلية .
- ٢- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفاعلية فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية و خارجية .
- ٣- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة : مثل هدف انتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة .
- ٤- تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة : فالأهداف عرضة للتعديل و التغيير المستمر .

**ثانيا : المدخل النظمي**

النظر الى التنظيم باعتباره كيانا مركبا ، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها .

**الفاعلية هي :** قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة ، سواء مدخلات ، عمليات تشغيل ، مخرجات . ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة :

- ١- القدرة على اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات .
- ٢- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية .
- ٣- كفاءة العمليات الإنتاجية او التحويلية .
- ٤- وضوح خطوط الاتصالات .
- ٥- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه .
- ٦- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .

الجدول التالي يوضح بعض معايير فاعلية التنظيمات من منظور نظمي :

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات / المخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية / مدخلات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية / مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى للمعالجين	عدد الطلاب
المخرجات / المدخلات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في أعداد الطلاب

ثالثا : القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

- 1- الفعالية التنظيمية : القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة على ، و التي يعتمد عليها في استمراره و بقاءه .
- 2- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسيه يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد .
- 3- أن للأطراف المؤثرة مصالح وأهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض أمر في غاية الأهمية . ولذا فإن فعالية التنظيم تتمثل في المهارة و القدرة على إدارة التناقضات و الخروج بأكبر ربح و أقل الخسائر .
- 4- يجب على المديرين تحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة و على استمرارها ، وتحديد القوة النسبية لكل طرف ، و الاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها . ويتوضح في الجدول التالي :

المؤثرون و الاستراتيجيون	المعايير
المالكون	عائد الاستثمار ، النمو في الأرباح
الموظفون	الاجور، المزايا الاخرى ، الرضى عن العمل
العملاء	السعر المناسب ، نوعية السلعة أو الخدمة
الموردون	الرضى عن الدفعات ، امكانيات البيع المستقبلية
الدائنون	القدرة على دفع الدين
اتحادات العمال	اجور ومزايا عمل منافسة ، ظروف عمل جيدة ، الرغبة بالتفاوض العقلاني
الجهات الحكومية	العمل وفق القانون ، تجنب المخالفات
الموظفون المحليون	التفاعل و التعاون بشأن الشئون المحلية ، عدم الإضرار بالبيئة

## رابعاً : مدخل القدرة على التوافق بين القيم و المصالح المختلفة

- ١- يقوم على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع ، إذ ليس هناك اجتماع على الأهداف التي يهدف التنظيم الى تحقيقها ، إذ أن معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم .
- ٢- يقوم أيضا على الاهتمام بالوسائل و الأهداف في تقييم فعالية التنظيم .
- ٣- يهتم بتحديد كافة القوى المؤثرة على التنظيم و تقييمها من اجل نجاحة و فعاليتها لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها و ترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم و حسب طبيعة العمل .

هناك بعض المعايير المرتبطة بالفاعلية التنظيمية وتم استنباطها من نموذج للأبعاد المختلفة التنظيمية وتظهر في الجدول التالي :

المعيار	التعريف
المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية و متطلباتها
الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي و على التوسع في قوة العمل
التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة و مفهومة
الإنتاجية و الكفاية	زيادة حجم الإنتاج ، معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات
توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات تعرف العاملين بالمؤثرات في العمل
الثبات و الاستقرار	وجود نظام ، و استمرار ، و سلاسة في العمل
قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام و تعاون بين العاملين
قوى بشرية مؤهلة	توفير التدريب الازم للعاملين ، و زيادة مهاراتهم ليكونوا قادرين على تأدية المهام بشكل جيد

ينظر الى التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها :

ففي مرحلة التكوين و الإبداع : تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين و سلوكها طريق الإبداع الى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل مع المستجدات و هو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح .

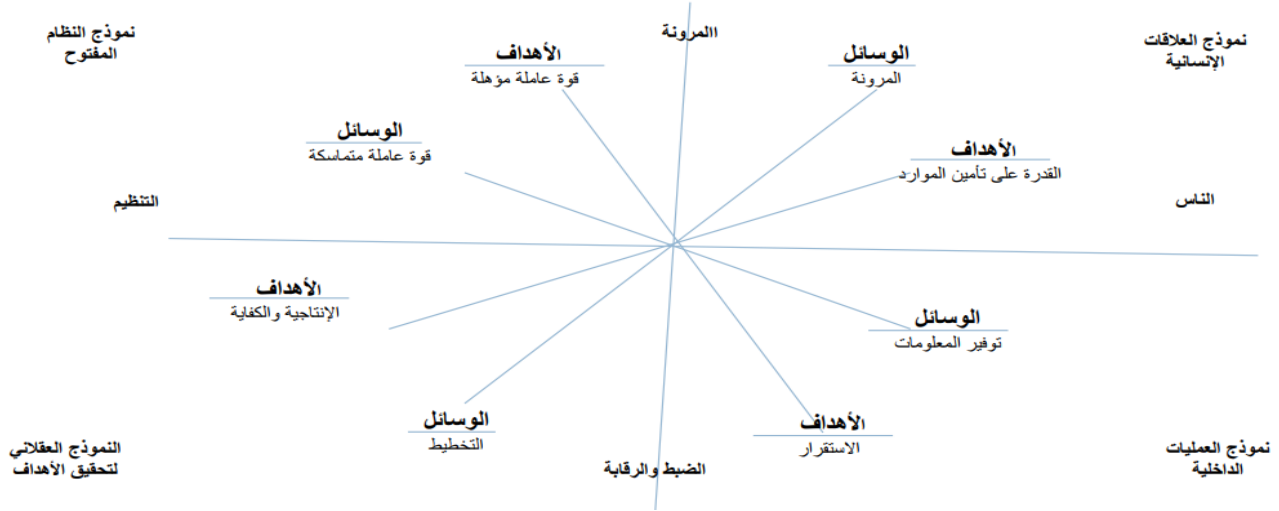
و في مرحلة الجماعية : تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء و الانتماء و خلق الشعور بالتماسك .

وفي مرحلة الرسمية : يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين أو حكومة أو مستفيدين على الإنتاجية و النظام . وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني .

و في مرحلة التطوير : يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية وإيجاد قدر المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد و استمرار النظام وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح .

في مرحلة الضعف : تحتاج المنظمة و القوى المؤثرة الى قدرة أكبر على الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو وهذا ما يؤكد عليه نموذج النظام المفتوح .

## شكل يوضح نماذج للقيم والأهداف المختلفة للفاعلية التنظيمية:



### خامساً : مدخل الجودة الشاملة :

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

١ - التركيز على رضا العميل

٢ - الاهتمام بالتحسين المستمر

٣ - اعتماد نمط عمل الفرق

**التركيز على رضا العميل :** ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين ( الزبائن ) و الداخليين ( الموظفين ) وذلك من خلال إيجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم .

**التحسين المستمر :** يعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أ، السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات و السلع و العمليات التي تتم من خلالها .

**التركيز على فريق العمل :** وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم وبين التنفيذيين و الاستشاريين وبين الوحدات المختلفة من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات و السلع المقدمة . كما يجب التأكد أن مسألة الجودة و الاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم بل جزءاً من كل خطوة في العمل و جزءاً هاماً من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها .

## الفاعلية التنظيمية :

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

الظروف المناسبة	الاسلوب
إذا كان التنظيم قادرا على صياغة أهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس	مدخل تحقيق الأهداف
عندما تكون العلاقة بين المدخلات و المخرجات واضحة	مدخل النظام
عندما تكون قوى المؤثرة قوية جدا ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها	مدخل ارضاء الجهات الاستراتيجية
عندما لا يكون واضحا للتنظيم أي المجالات يجب أن تحظى بالتركيز ، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى	مدخل القدرة على التوافق بين القيم و المصالح المختلفة

## ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الفاعلية التنظيمية وبينا أن قياسها له أهميته وأيضاً صعوبته . تم التعريف بأربعة أساليب لقياس الفاعلية . الأول يؤكد على قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المحددة له . بينما الأسلوب الثاني وهو أسلوب النظم فيركز على كفاءة التنظيم وقدرته على تأمين المدخلات للنظام وتحويلها لمخرجات تحقق ربحية اقتصادية واجتماعية . بينما يهتم الأسلوب الثالث بالقدرة على تلبية متطلبات الجهات التي يعتمد وجود النظام عليها . بينما يجمع الأسلوب الرابع بين الثلاثة أساليب السابق ذكرها . وهو أسلوب يمكن استخدامه عندما تتفاوت القيم و المصالح باختلاف مراحل تطور التنظيم .

## أسئلة المناقشة :

- 1- ماهي أهمية تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية في نظرية التنظيم ؟
- 2- ماهي الأساليب المستخدمة لقياس الفاعلية التنظيمية؟ بين مزايا و عيوب كل منها .
- 3- كيف يؤثر منظور المرحلة التي يمر بها التنظيم على المعايير المستخدمة لتقييم فاعليته ؟