

الفصل (٣) الفعالية التنظيمية

محتويات الفصل سنتناول ما يلي :

* مفهوم الفعالية التنظيمية و الكفاءة التنظيمية .

* مداخل قياس الفعالية التنظيمية .

- القدرة على تحقيق الأهداف .

- المدخل النظمي .

- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة في التنظيم .

- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

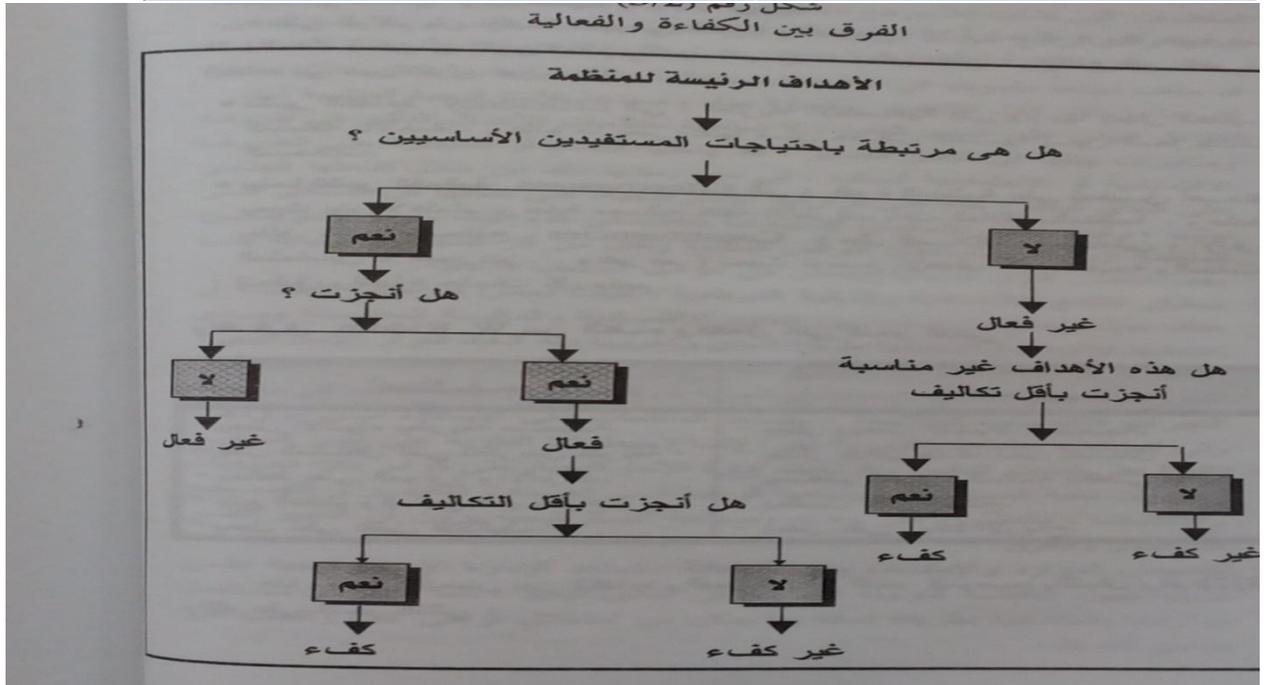
* الكفاءة و الفعالية :

- الكفاءة : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر 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، الموردين، العملاء).

* الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

الفعال	الكفاء
١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	١. يعمل الاشياء بطريقة صحيحة.
٢. يبتكر 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 :

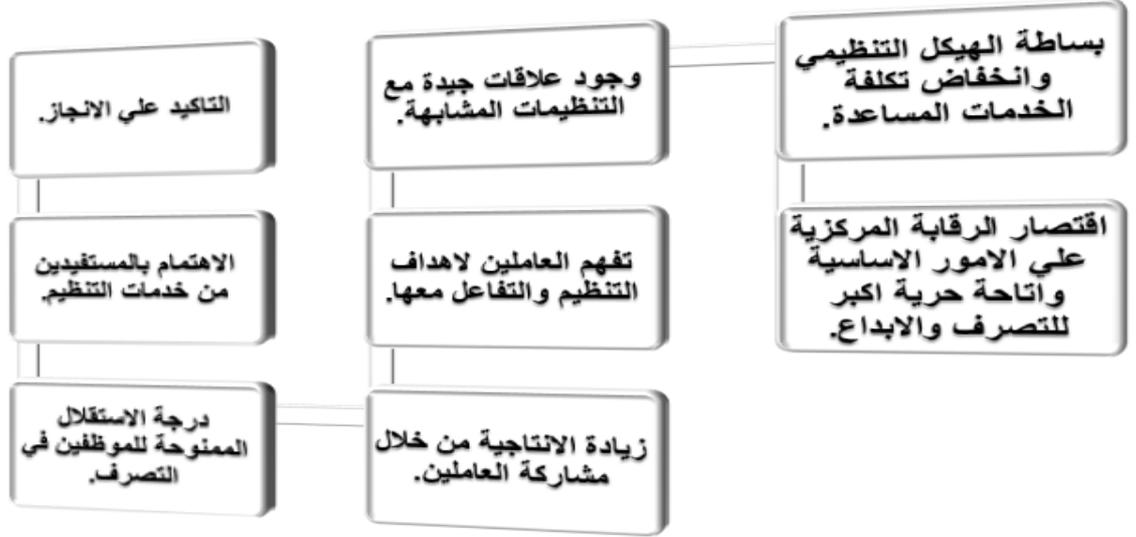
- كفاء وفعال .

- كفاء وغير فعال .

- غير فعال وغير كفاء .

- غير فعال وغير كفاء .

* خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة :



مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية.

- ١- القدرة على تحقيق الأهداف. ٢- المدخل النظمي. ٣- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- ٤- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة. ٥- 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 و البشرية 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.
- التفوق على المنافسين.
- التوسع والانتشار.
- 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 مبنى 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 و التغيير المستمر .
- **وجود عدة مستويات من الأهداف :** إستراتيجية ، متوسطة المدى، قصيرة المدى .
- فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الإستراتيجية و الإدارية والتشغيلية، **فمثلاً :**

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

ثانياً : المدخل التنظيمي :

النظر إلى 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 على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية. - كفاءة العمليات الإنتاجية أو 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 وفعاليتها.

ثالثاً : القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

*** الفعالية التنظيمية :** القدرة على تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.

- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد.

- إن للأطراف المؤثرة مصالح و أهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض أمر في غاية الأهمية . ولذا فإن فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وأقل الخسائر.

- يجب على المديرين تحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة وعلى استمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها. ويتضح في الجدول التالي :

المعايير	المؤثرون والاستراتيجيون
عائد الاستثمار، النمو في الارباح	المالكون
الاجور، المزايا الاخرى، الرضي عن العمل	الموظفون
السعر المناسب، نوعية السلعة او الخدمة	العملاء
الرضي عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية	الموردون
القدرة على 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، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن، معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم .

- يقوم أيضا على الاهتمام بالوسائل والأهداف في تقييم فعالية التنظيم

- يهتم بتحديد كافة القوي المؤثرة على التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليتها . لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل .

* ينظر إلى التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:

- **ففي مرحلة التكوين و الإبداع** : تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الإبداع 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 الإستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الإنسانية ، 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 الإنتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني .
- **وفي مرحلة التطوير** : يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، و إيجاد 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 الإبداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد عليه نموذج النظام المفتوح .
- **يعيب عليه مثل الأساليب السابقة مشكلة تحديد الأوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق .**
- خامساً : مدخل 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 رضا العميل.
 - الاهتمام بالتحسين المستمر.
 - اعتماد نمط عمل الفريق.
- **التركيز على رضا العميل** : ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين (الزبائن) والداخليين (الموظفين) وذلك من خلال إيجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
- **التحسين المستمر** : يعني أن 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 هاماً من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها
- الخلاصة** : يتبين من الطرق السابقة لقياس الفعالية أنها جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام . ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي :

الظروف المناسبة	الأسلوب
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 أن تحظى بالتركيز ، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.	مدخل إرضاء المصالح وتلبية القيم المختلفة