

المحاضرة الثالثة: فاعلية المنظمة

رغم أنّ الفاعلية تشكل نقطة أساسية في نظرية المنظمات إلا أنّ الباحثون لا زالو في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها، لقد ساعدت الحقول المعرفية في الإدارة والمفاهيم المرتبطة بها المديرين على جعل منظماتهم أكثر فاعلية، وبما أنّ نظرية المنظمات حقل معرفي متخصص فذلك يثير العديد من التساؤلات بشأن أي من الهياكل التنظيمية التي إذا ما تمّ استخدامها في موقف معين سيزيد من تطوير وتحسين فاعلية المنظمة، ومن هنا سنتعرف على فاعلية المنظمة وابرار مداخل دراستها.

أولاً: تعريف الفاعلية

عند استعراض التعريفات الخاصة بالفاعلية نجد أنّها بدأت بصورة غامضة ببعض الشيء حيث عرفها **Emitai Etzioni** بأنّها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.

كما عرفها **Peter Draker** بأنّها أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

لقد ازدادت الدراسات الخاصة بدراسة الفاعلية التنظيمية بعد سنة 1970 بشكل كبير، وعندما نتفحص مضمون تلك الدراسات نجد أنّها حددت لنا ما يقارب ثلاثين معياراً لقياس الفاعلية مثل إجمالي الفاعلية، الإنتاجية، الكفاية، الربحية، النوعية، دوران العمل، الحوادث، النمو، الغيابات، الدافعية، المعنوية، السيطرة، التماسك/الصراع، المرونة

والتكيف، الإجماع على الهدف، التخطيط ووضع الأهداف، الثبات، التأكيد على التدريب والتنمية، المهارات الإدارية الخاصة، إدارة المعلومات، توظيف والاستفادة من البيئة، قيمة الموارد البشرية وهكذا، ويفهم من ذلك أن الفاعلية تعني أشياء مختلفة عند الأفراد، كل ينظر إليها من زاويته الخاصة.

ثانياً: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

تعددت واختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفاعلية التنظيمية، ولا يوجد مدخل وحيد يلائم كل المنظمات، وهذه المداخل هي: مدخل تحقيق الهدف، مدخل النظم، مدخل العناصر الإستراتيجية، مدخل القيم المتنافسة.

1. **مدخل تحقيق الهدف:** إن المنظمات لا تعمل في بيئتها بدون أهداف واضحة وسليمة، فهذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها، ويؤكد هذا المدخل على أن تكون الأهداف شرعية وواضحة وقابلة للتحقيق وبالإمكان قياسها، ويتجسد هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف.

2. **مدخل النظم:** المنظمات في الفكر الحديث هي أنظمة مفتوحة، ولقد رأينا لأن المدخل السابق يركز على الأهداف فقط كمعيار لقياس فاعلية المنظمة، ولكن هناك مجموعة من المعايير لقياس فاعلية المنظمة، أن المنظمة هي تكامل بين المدخلات والعمليات

والمخرجات، وهذا المدخل يركز على هذا التكامل لعناصر المنظمة، حيث يتم قياس فاعليتها من حيث قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، إلى جانب قدرتها على حفظ الاستقرار والتوازن، كما يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل.

فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية. وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

ومما يعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة.

3. **مدخل العناصر الإستراتيجية:** يشبه هذا المدخل، مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، وإنما هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما هو إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار عمل المنظمة.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد، ووفقا لذلك تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي، على المدير الناجح أن يحدد الائتلافات المهمة ومن ثم يحدد العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر وتحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها، لأن كل جهة من هذه الجهات الإستراتيجية لديها أهداف خاصة يسعى لتحقيقها، وما هي الوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

4. **مدخل القيم المتنافسة:** المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها فمالك المنظمة يقيم الفاعلية بطريقة مختلفة من مدير التسويق، الإنتاج، الجودة، وهكذا. وكذلك يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، وكذلك لا يوجد إجماع في ترتيب الأسبقيات، لذا فإن الفاعلية التنظيمية موضوع شخصي ويرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ولذلك هو يخبرنا عن المقيم أكثر من المنظمة.

وتتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

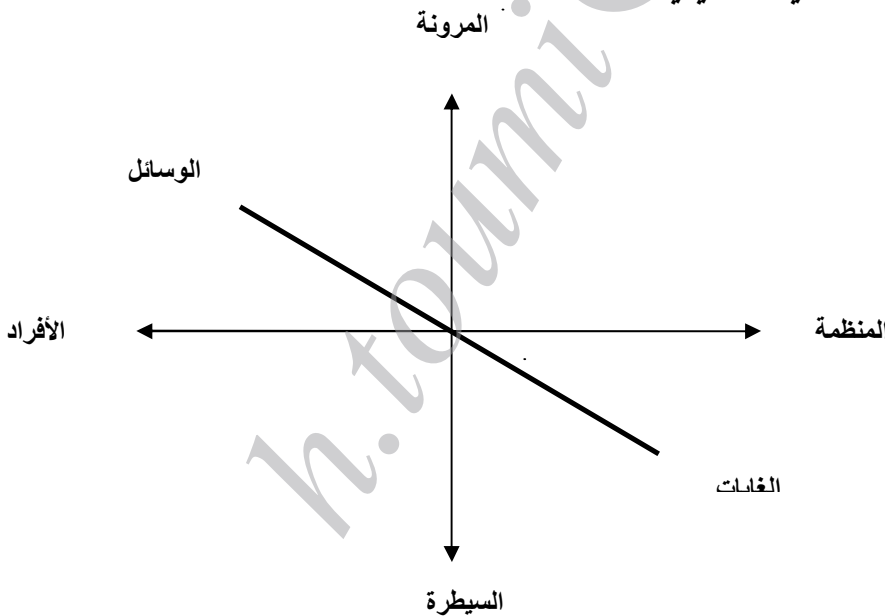
المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة. وتؤثر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكـل التنظيمي، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، والنظام وإمكانية التنبؤ .

المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة. وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات. حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

هذه المجاميع الثلاث للفاعلية التنظيمية يعكسها الشكل التالي، ويمكن دمجها مع بعضها البعض لتكون لدينا ثمانية خلايا من المعايير الخاصة بفاعلية المنظمة، فمثلا الجمع بين الأفراد والسيطرة والغايات يكون لدينا خلية، وهكذا..

الشكل الأول: الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية



ثالثا: المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية

قدمنا سابقا المداخل الأربعة الخاصة بتشخيص الفاعلية التنظيمية، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه متى يفضل استخدام هذا المدخل أو ذاك، ولذلك قدم **Cameron** سنة **1983** مقارنة للمداخل الأربعة وتوصل إلى أن كل منها مفيد جدا للحكم على الفاعلية التنظيمية، وفيما يلي مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية والتي وضحها الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيدا
	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي:	يُفضل هذا المدخل عندما:
تحقيق الهدف	تحقق أهدافها المحددة مسبقا	عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم.
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
العناصر الإستراتيجية	كل الأطراف الإستراتيجية راضية بالحدود الدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف الإستراتيجية تأثير قوى على المنظمة، ولا بد للمنظمة الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.