

تبنى مفهوم الفاعلية التنظيمية في المنظمات الليبية.. ضرورة أم اختيار؟

د. ناصر فرج أحسونة*

المخلص:

يتسم الأدب الإداري المرتبط بموضوع الفاعلية بتقديمه لعدد قليل من الإجابات المتجانسة حول هذا الموضوع. في حين أن هناك جدلاً قائماً بين المفكرين والمنظرين في مجال الإدارة والتنظيم يدور حول قضيتين أساسيتين هما: المعايير التي ينبغي استخدامها لتقييم الفاعلية التنظيمية، والعوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية.

لذا فإن المشكلة التي تدور حولها هذه الدراسة تتمحور في تقديم إجابة منطقية حول التساؤل الآتي: هل تمثل الفاعلية التنظيمية ضرورة عملية ينبغي على المنظمة أن تعمل على تحقيقها والوصول إليها، أم هي مجرد اختيار للمنظمة يمكن أن تسعى إلى تحقيقها متى شاءت، وأن تنتازل عنها وتتركها في أحيان أخرى؟

إن محاولة الإجابة على هذا التساؤل تقودنا للحديث عن كيفية تقييم الفاعلية التنظيمية، سواء من خلال المداخل التقليدية أو المداخل الحديثة لقياس الفاعلية التنظيمية، كما تقودنا أيضاً إلى التركيز على العوامل المختلفة المؤثرة في الفاعلية التنظيمية.

ومن خلال سرد وتحليل المفاهيم والمداخل النظرية ذات العلاقة بمفهوم الفاعلية التنظيمية، وذلك ضمن إطار بيئي مناسب لأغراض إنجاز الدراسة؛ وبعد الإشارة إلى أهم الدلالات والمضامين النابعة من هذه الدراسة، فإنه يمكن القول أن تلافي نقاط الضعف بالنسبة للمنظمات الليبية لن يتحقق إلا من خلال تطبيق وتجسيد مفهوم الفاعلية التنظيمية، ومدى قدرته على تحسين مستوى الأداء الكلي بتلك المنظمات. حيث أن تطبيق مفهوم الفاعلية التنظيمية

*- أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي (ahssonah@yahoo.com)

يُعد ضرورة قصوى لأية منظمة تسعى لتحقيق الوضع الأمثل لها والمنافسة بقوة في عالم يتسم بالتغيرات والتعقيدات البيئية المستمرة، وعلى النقيض من ذلك، فإن استخدام مفهوم الفاعلية التنظيمية ليس اختياراً متاحاً للمنظمة، تمارسه متى شاءت وتتنازل عنه في أحيان أخرى، بل هو يمثل المفتاح الرئيسي لتطور المنظمة، وبقائها في السوق، وثباتها في عالم المنافسة.

1. مقدمة:

إن توافر الموارد البشرية والمادية لأية منظمة؛ لا يعني على الإطلاق نجاحها في أداء أعمالها، ويرى كثير من كتاب الإدارة ومنظريها بأنه لا بد من إعطاء أهمية أكبر للاستثمار في التنظيم كونه يمثل عاملاً من العوامل غير الملموسة التي تسهم في تحقيق النجاح للمنظمة، لاسيما في ظل بيئات تنافسية حادة. حيث يشير مفهوم التنظيم إلى تهيئة الموارد، بمعنى؛ ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والتقنية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتضمن تعريف الأدوار لكل اللاعبين، وتفويض المهام، ودمج وتخصيص الموارد وتوضيح الإجراءات، وتحديد الأولويات. وعلى الرغم مما سبق ذكره، فإن بعض المنظمات قد لا تحقق الفاعلية التنظيمية في أثناء أدائها لأعمالها، ولذلك كثيراً ما يطرح التساؤل الآتي: ما الذي يجعل بعض المنظمات أكثر فاعلية من غيرها؟ على الرغم من أن هذا التساؤل يعد من الأسئلة المهمة لدى المنظمات اليوم، فإن الأدب الإداري يزود الباحث بعدد قليل من الإجابات المتجانسة حول هذا الموضوع. ويبدو أن الجدل يدور اليوم حول قضيتين أساسيتين؛ القضية الأولى ترتبط بالمعايير التي يجب استخدامها لتقييم الفاعلية التنظيمية، بينما تتعلق القضية الثانية بماهية العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية. وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول ماهية الفاعلية التنظيمية وطبيعة مقاييسها، فإنه يمكن النظر إليها على أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة

ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، كما أنها تعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. ومع تزايد أهمية مفهوم الفاعلية التنظيمية في تحقيق النجاح لأية منظمة وفي وصولها إلى مستويات أداء عالية، يبقى التساؤل المهم حول ما إذا كانت الفاعلية التنظيمية ضرورة أم اختيار للمنظمة ؟

2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من بروز الإدارة كعلم مع بداية سنة 1900م بالتزامن مع الثورة الصناعية، إلا أنه حدثت تطورات بارزة في المفاهيم الإدارية المرتبطة بطبيعة ووظيفة التنظيم ومعايير الفاعلية التنظيمية. وقد نمت وتطورت هذه المفاهيم في إطار تفاعل ديناميكي بين مفكري وكتاب الإدارة من ناحية، والقادة الإداريين والممارسين للإدارة من ناحية أخرى.

ومن ضمن هذه المفاهيم، برز مفهوم الفاعلية التنظيمية كأحد المفاهيم الداعمة لأركان المنظمة، نظراً لما يسهم به هذا المفهوم في دفع المنظمة نحو التميز والسبق في الأداء مع المنظمات المنافسة. وبرغم التطورات التي حدثت في مجال التنظيم على مستوى العالم، إلا أن المنظمات الليبية بوجه عام لازالت إلى الآن لم تدرك أهمية وضرورة الفاعلية التنظيمية كمفهوم يعمل على تحسين وتطوير قدرات المنظمة في سياق الرفع من مستوى الأداء التنظيمي (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، 2015، 150)، لذا تسعى هذه الورقة إلى تقديم إجابة منطقية حول التساؤل الآتي:

هل تمثل الفاعلية التنظيمية ضرورة عملية ينبغي على المنظمة أن تعمل على تحقيقها والوصول إليها، أم هي مجرد اختيار للمنظمة يمكن أن تسعى إلى تحقيقها متى شاءت، وأن تتنازل عنها وتتركها في أحيان أخرى؟

3. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو عرض وإبراز مفهوم الفاعلية التنظيمية، والتعرف على مدى إمكانية تبنيه، والعمل به في المنظمات الليبية بشكل عام. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية كما هو موضح أدناه:

1- محاولة حث القادة الإداريين والممارسين للإدارة في المنظمات الليبية بكافة أنواعها على تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية، والأخذ به من أجل تطوير مستوى الأداء في المنظمات التي يعملون فيها.

2- العمل على أن يكون مفهوم الفاعلية التنظيمية من ضمن المفاهيم الإدارية التي ينبغي نشرها وترسيخها في أية منظمة، وألا يكون ذلك المفهوم مجرد اختيار متاح للمنظمة يمكن عدم الأخذ به وتطبيقه في المنظمة.

3- دعم ورفد المكتبة العربية بما تحتاجه من مادة علمية ترتبط بموضوع الفاعلية التنظيمية، لاسيما في ظل وجود نقص كبير في الأبحاث العلمية المتعلقة بالفاعلية التنظيمية في الدوريات العربية عامة، والدوريات الليبية خاصة.

4. منهجية الدراسة:

أسلوب التحليل النظري ضمن إطار بيئي؛ هو الأسلوب المناسب الذي اتبعه الباحث من أجل إنجاز دراسته، ووفقاً لهذا الأسلوب قام، الباحث بسرد وتحليل ما ورد من مفاهيم ومداخل نظرية ذات علاقة وطيدة بمفهوم الفاعلية التنظيمية، وذلك بغرض الإجابة عن التساؤل الرئيس في هذه الدراسة.

كما اعتمد الباحث على الأدب الإداري والتنظيمي المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك من خلال القيام بمسح البيانات والمعلومات الواردة في ذلك الأدب، وربط الأفكار والمفاهيم للوصول إلى فهم أعمق لمفهوم الفاعلية التنظيمية ودوره في

تطوير الأداء التنظيمي.

5. مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من بين المفاهيم المحيرة والمثيرة للجدل في أدبيات نظريات التنظيم، وعلى الرغم من وجود اتفاق على أهمية الفاعلية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المنظمات المختلفة، إلا أن هناك خلافاً قائماً حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، ويمكن في هذا السياق الإشارة إلى أبرز التعاريف التي تناولها أهم كتاب ومفكري التنظيم. حيث يُعرّف Bernard & Bruce الفاعلية التنظيمية على أنها تحقيق لهدف محدد (Bernard & Bruce, 1994, 117)، بينما يُعرّفها Etzioni بأنها النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية (Etzioni, 1964, 68)، أما Price فيرى أنها عبارة عن درجة تحقيق الأهداف المتعددة، وفي هذا الإطار يشير Price إلى مؤشرات الفاعلية التنظيمية، ويخلصها في الإنتاجية المرتفعة، والمعنويات، والانسجام، والقابلية للتكيف، والمأسسة (Price, 1972, 6). في حين يُعرّف كل من Hannan & Freeman الفاعلية التنظيمية على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها (Hannan & Freeman, 1977, 126). ويتبين من خلال هذه التعاريف مدى النظر إلى الفاعلية التنظيمية كمرادف لتحقيق الأهداف. من ناحية أخرى يشير كل من Katz & Kahn إلى أن الفاعلية التنظيمية هي مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، أي بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستقرار والتحكم (Katz & Kahn, 1967, 685). أما Mahoney & Steers فيعرفانها على أنها الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على

الاستقرار والإبداع. ومن خلال سرد تلك التعاريف المختلفة، فإن الباحث يُعرف الفاعلية التنظيمية على أنها مدخل منظم لتحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة بشكل مستمر.

6. عناصر الفاعلية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن

حصر تلك العناصر فيما يلي:

- 1- الإستراتيجية: تشير إلى الدور والغرض والتوجه الإستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة و/ أو الوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً.
- 2- الهيكل والأدوار والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.
- 3- القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.
- 4- عمليات وأنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.
- 5- القيم والثقافة: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة

والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

6- التزام الأفراد: يعني ذلك وجود أعداد كبيرة من المستخدمين الملتزمين ممن تكون قلوبهم وعقولهم داعمة للأعمال التي ينجزونها، والمنظمات التي يعملون فيها، ويتصف المستخدمون الملتزمون بأنهم:

1- راضون عن أعمالهم الحالية، وكذلك عن المنظمات التي يعملون فيها.

2- ملتزمون بإنجاز أعمالهم وتحقيق النجاح لمنظماتهم.

3- فخورون بمنظماتهم والأعمال التي يؤديونها.

4- راغبون في التحدث بشكل إيجابي عن أعمالهم والمنظمات التي يعملون فيها.

5- الاهتمام بالزبائن: يمثل ذلك مستويات مرتفعة من إشباع الزبائن والولاء المتحقق من خلال إدراك المستخدمين لحاجات الزبائن، والتفاعل مع التغذية العكسية المرتدة من الزبائن، مع دعم قوي بتحقيق متطلبات الزبائن. حيث تُعد المنظمات مسؤولة بيئياً وداعمة للمجتمع الذي تعمل فيه.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يُحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفاعلية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة.

إن هذه العناصر تفقد مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الإنتاجية والربحية. يوضح كل من Kaplan & Norton أن التجانس التنظيمي يحدث عندما يكون لدى كل المستخدمين نفس الغرض والرؤية المشتركة مع فهم

كيف أن أدوارهم الشخصية تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة (Kaplan& Norton,2004,58). وتكمن المشكلة في صعوبة تحقيق ذلك، فالتجانس التنظيمي يتطلب بذل جهود منسقة على المستوى الكلي للمنظمة، من أجل ضمان أن العناصر الرئيسية موضوعة في محلها الصحيح.

لذلك كيف يمكن تحقيق فاعلية تنظيمية مستدامة؟ يمكن أن يتحقق ذلك من خلال تنفيذ الإستراتيجية والتزام المستخدمين بها. إن خلق التجانس التنظيمي والتزام المستخدمين يتطلب ما يأتي:

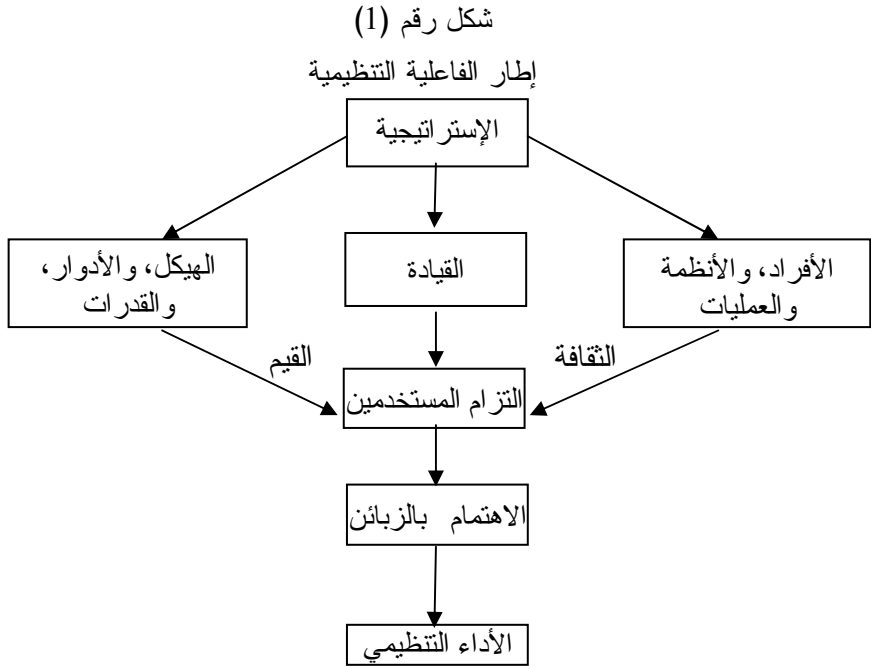
- أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة، بحيث يعي الأفراد ما هو متوقع منهم وما هم مسؤولون عنه.

- وجود أنظمة للأفراد وعمليات تقود إلى القيام بالتصرفات والسلوكيات المناسبة.

- وجود قيادة قادرة وواعية في آن واحد.

- أن تكون هناك بيئة عمل إيجابية.

ويوضح الشكل رقم (1) أن هذه العناصر تقود إلى تحقيق مستوى التزام المستخدمين في المنظمة، الذي يؤثر بدوره على الاهتمام بالزبائن، وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة في ضوء تحقيق الإنتاجية والربحية.



المصدر: Kaplan & Norton (2004)

7. معايير قياس الفاعلية التنظيمية:

من خلال مراجعة الأدب الإداري المرتبط بموضوع الفاعلية التنظيمية، تبين أن هناك معايير متعددة لهذا المفهوم، وأن هذه المعايير قابلة للتغيير من وقت لآخر، ويشير Campbell إلى أن هناك ما يقارب من 30 معياراً يمكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية موضحة على النحو الآتي (Campbell, 1977, 148):

- الفاعلية العامة: تتجسد في مجموعة من الآراء والأحكام للخبراء والمتخصصين ذوي العلاقة بالمنظمة.

- الإنتاجية: تشير إلى حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويمكن قياسها على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية داخل نفس المنظمة أو بين منظمات متماثلة في نفس المجال.
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف: حيث يمكن مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة أو لمنظمات متشابهة تؤدي نفس النشاط.
- الربحية: وتمثل ما يتبقى من الإيرادات بعد خصم التكاليف.
- الجودة: وتعني قدرة المنظمة على تحقيق طلبات الزبائن بما يتفق مع توقعاتهم، ويحقق درجة الرضا التام عن الخدمات المقدمة لهم.
- حوادث العمل: يهتم هذا المعيار بقياس مدى تكرار حوادث العمل، والزمّن الذي يستغرقه إيقاف العمل وما ينجم عنه من خسائر مادية وبشرية.
- النمو: يركز هذا المعيار على حجم المستخدمين، والطاقة الإنتاجية للمنظمة، وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات المستحدثة.
- معدل الغياب عن العمل: ويشير إلى مستوى الغياب عن العمل بدون مبرر.
- دوران العمل: يبين هذا المعيار عدد الأفراد الذين تخلوا عن وظائفهم بمحض إرادتهم، وانقلوا للعمل بمنظمات أخرى، ما يسهم في عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويقاس بمدى ارتفاع درجة الروح المعنوية للعامل في ظل مناخ تنظيمي ملائم.
- التحفيز والدافعية: وتتجسد في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المرسومة.
- الروح المعنوية: وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء لها.

- الرقابة: تهتم بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً.
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: ويحدث ذلك من خلال تحقيق التعاون بين المستخدمين، والتنسيق بينهم، وتكوين شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: يقصد بها مدى إمكانية استيعاب التغيرات البيئية، وذلك من خلال إعادة صياغة الأهداف المرسومة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة استقرار المنظمة: وتشير إلى درجة الاستقرار التي تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وقدرتها على رؤية المستقبل والاستعداد له من خلال القيام بعملية التخطيط بكفاءة.
- درجة التوافق في الأهداف: أي التركيز على الاندماج، والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
- درجة القبول للمنظمة: مدى تمتع المنظمة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع، ويحدث ذلك من خلال القيم والثقافة السائدة فيها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من القضايا؛ مثل تفويض السلطة، وتوقعات الأداء وما إلى ذلك.
- المهارات العملية للمديرين: وتتمثل في إمكانية تحقيق التفاعل الإيجابي بين عناصر المدخلات المختلفة.
- المهارات العملية لدى إدارة المنظمة: يمكن الحصول عليها من خلال تحقيق الاتصال بباقي المنظمات الأخرى.
- إدارة المعلومات: وتهتم بانتقال المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وكذلك الخصائص التي ينبغي توافرها في المعلومات من حيث الدقة والوضوح وغيرها.

- الاستفادة من البيئة: من خلال الاقتراب منها والحصول على كل ما له علاقة بالفاعلية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: يركز على وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، والأحكام التقييمية التي تصدرها على المنظمة.
- الاستنفار: يعني استعداد المنظمة على نحو مستمر لإعادة تعديل هيكلها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية إمداد المنظمة بمستلزماتها، لاسيما في فترات الأزمات.
- تكلفة الإدارة: وتتمثل في تحديد نسب مرتبات ومكافآت مختلف العاملين في المنظمة مقابل ما يقومون به من أعمال وأنشطة.
- المشاركة في اتخاذ القرار: أي مدى مشاركة المستخدمين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار.
- برامج التكوين والتطوير: تشير إلى حجم الجهد المبذول من أجل توفير فرص لتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.
- التركيز على الإنجاز: أي الاهتمام بالحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها التي تمثل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

8. تقييم الفاعلية التنظيمية:

من أجل فهم الفاعلية التنظيمية؛ ينبغي فهم الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وكذلك مفهوم ملائمة التصميم التنظيمي لاحتمالات متعددة. فالأهداف التنظيمية تمثل السبب في وجود المنظمة والنتائج التي تبحث عن تحقيقها. إن الفاعلية التنظيمية مفهوم واسع يأخذ في الاعتبار بشكل ضمني مجموعة من المتغيرات عند مستوى التنظيم ومستوى الوحدات التنظيمية، فالفاعلية تقيّم مدى تحقيق أهداف متعددة سواء أكانت رسمية أم عملية. بينما مفهوم الكفاءة هو أكثر محدودية، ويرتبط بالعمل

الداخلي للمنظمة، فالكفاءة التنظيمية هي مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة من المنتج. ويمكن قياسها من خلال نسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا حققت منظمة ما مستوى معيناً من الإنتاج باستخدام موارد أقل من منظمة أخرى فهي توصف بأنها ذات كفاءة أعلى. وأحياناً الكفاءة تقود إلى الفاعلية، ولكن في منظمات أخرى، الكفاءة والفاعلية لا يرتبطان ببعضهما البعض. فقد تكون منظمة ما ذات كفاءة عالية، ولكنها تفشل في تحقيق أهدافها بسبب صنعها لمنتجات لا يوجد طلب عليها. ومن ناحية أخرى، فقد تحقق منظمة ما أهدافها المتعلقة بالربحية ولكنها تكون غير ذات كفاءة. إن الجهود المبذولة لزيادة الكفاءة، لاسيما من خلال تخفيضات حادة في التكلفة، يمكن أحياناً أن تجعل المنظمة أقل فاعلية.

بوجه عام، فإن الفاعلية يصعب قياسها في المنظمات المختلفة، فالمنظمات كبيرة ومتنوعة، كما أنها تنجز العديد من الأنشطة بشكل متزامن، وتحقق أهدافاً متعددة، وتنتج عدة نتائج، البعض منها مستهدف والبعض الآخر غير مستهدف. فالمديرون يقومون بتحديد ماهية المؤشرات التي يجب قياسها من أجل قياس فاعلية المنظمات التي يعملون فيها. ولقد بينت كثير من الدراسات والمسوحات أن العديد من المديرين يجدون صعوبة فيما يتعلق بتقييم الفاعلية اعتماداً على الخصائص التي لا تخضع للقياس الكمي. وعلى الرغم من ذلك؛ فقد اكتشف بعض التنفيذيين في الشركات الرائدة طرقاً جديدة لقياس الفاعلية تشمل استخدام المؤشرات الناعمة Soft indicators مثل ولاء المستهلك، ومدى اندماج المستخدم في العمل.

9. المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية:

سنعرض بدايةً لنقاش المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التي تركز على أي المعايير التي يعتبرها المديرون الأكثر أهمية لتتبعها. يلي ذلك التركيز على فحص

المدخل الذي يركز على الأجزاء المختلفة للمنظمة. حيث تقوم المنظمات بالحصول على الموارد من البيئة، ثم تترجم هذه الموارد إلى منتجات، ويعاد توزيعها إلى البيئة، فالمدخل التقليدي لقياس الفاعلية تنظر إلى أجزاء مختلفة من المنظمة، وتقيس المؤشرات المرتبطة بالمرجات، والمدخلات، والأنشطة الداخلية.

1.9. أولاً: مدخل الأهداف:

إن مدخل الأهداف يتضمن التعرف على أهداف المنظمة وتقييم كيفية تحقيق المنظمة لهذه الأهداف بشكل جيد. ويُعد هذا المدخل منطقياً بسبب أن المنظمات تحاول الوصول إلى مستويات محددة من المخرجات والأرباح أو إرضاء المستهلك. لذا فإن مدخل الأهداف يقيس مدى التطور تجاه تحقيق هذه الأهداف. وهناك نوعان من الأهداف المستخدمة لتقييم الفاعلية التنظيمية؛ أهداف رسمية وأهداف عملية.

الأهداف الرسمية هي مبادئ توجيهية تضعها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي وفي مستنداتها العامة الأخرى، وهي توضح على الأغلب رسالة المنظمة Mission أي توضح لماذا توجد المنظمة، وما الذي يجب عليها فعله. وتشمل الأهداف الرسمية قيادة منتج السلعة، وتوضيح الاهتمام الأكبر بدرجة الأمان في المنتج، وما إلى ذلك. أو بصورة أخرى يقصد بالأهداف الرسمية شرعة المنظمة وأنشطتها، والسماح لها بالحصول على الموارد والدعم من أصحاب المصلحة Stakeholders.

أما الأهداف العملية؛ فهي أهداف محددة قصيرة وطويلة الأمد توجه المديرين والمستخدمين كلما قاموا بإنجاز أعمال المنظمة.

إن الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار هي الأهداف العملية، بسبب أن الأهداف الرسمية تميل إلى أن تكون مجردة وصعبة القياس. ولذلك فإن المؤشرات التي يجب

- تتبعها باستخدام مدخل الأهداف تشمل:
- الربحية: وهي تمثل المكاسب الإيجابية من عمليات الاستثمارات أو عمليات الأعمال بعد خصم المصروفات.
 - الحصة السوقية: أي نسبة السوق التي تكون المنظمة قادرة على الاستحواذ عليها من المنافسين.
 - النمو: ويقصد به قدرة المنظمة على زيادة مبيعاتها وأرباحها أو زبائنها بمرور الوقت.
 - المسؤولية الاجتماعية: كيف تخدم المنظمة جيداً اهتمامات المجتمع بالإضافة إلى اهتماماتها.
 - جودة المنتج: وهي قدرة المنظمة على تحقيق جودة عالية في منتجاتها أو خدماتها.
- 2.9. ثانياً: مدخل الاعتماد على الموارد:**

يركز مدخل الاعتماد على الموارد على جانب المدخلات لعملية التحويل (المعالجة)، حيث يفترض أن المنظمات يجب أن تكون ناجحة في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها من أجل أن تكون فعالة. ومن وجهة نظر هذا المدخل، فإن الفاعلية التنظيمية تُعرّف بأنها؛ قدرة المنظمة على الحصول على الموارد الثمينة والنادرة، ودمجها مع بعضها البعض، وإدارتها بنجاح. إن مدخل الاعتماد على الموارد مهم جداً عندما يصعب الحصول على المؤشرات الأخرى للأداء. وفي العديد من منظمات الرفاه الاجتماعي والمنظمات غير الهادفة للأرباح، فإنه يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية. وتشمل المؤشرات المعتمدة على الموارد لقياس الفاعلية الأبعاد التالية:

- الوضع التفاوضي: أي قدرة المنظمة على الحصول على الموارد الثمينة والنادرة من بيئتها، وتشمل الموارد المالية، والمواد الخام، والموارد البشرية، والمعرفة، وكذلك التقنية.

- قدرات متخذي القرار في المنظمة على الإدراك والتفسير بشكل صحيح للأصول الحقيقية للبيئة الخارجية.

- قدرات المديرين على استخدام موارد ملموسة (مثل الإمدادات، والأفراد) وموارد غير ملموسة (مثل المعرفة وثقافة المنظمة) في الأنشطة التنظيمية كل يوم لتحقيق مستوى أداء مرتفع.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

3.9. ثالثاً: مدخل العمليات الداخلية:

تقاس الفاعلية في مدخل العمليات الداخلية بنفس الكيفية التي تقاس بها الكفاءة التنظيمية والصحة التنظيمية الداخلية. فالمنظمة الفاعلة تمتلك عمليات داخلية تعمل بكفاءة عالية، والمستخدمون راضون وسعداء، وأنشطة الإدارات تتلاءم مع بعضها البعض من أجل ضمان إنتاجية مرتفعة. وهذا المدخل لا يأخذ في اعتباره البيئة الخارجية. إن العنصر المهم في الفاعلية هو؛ ما الذي تفعله المنظمة بالموارد التي تمتلكها، مما ينعكس على الكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة. وتشمل مؤشرات العمليات الداخلية:

- ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التكيف، ومناخ عمل إيجابي.
- كفاءة العمليات، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق نتائج إيجابية.
- اتصالات أفقية وعمودية غير مشوشة.
- النمو وتطوير المستخدمين.

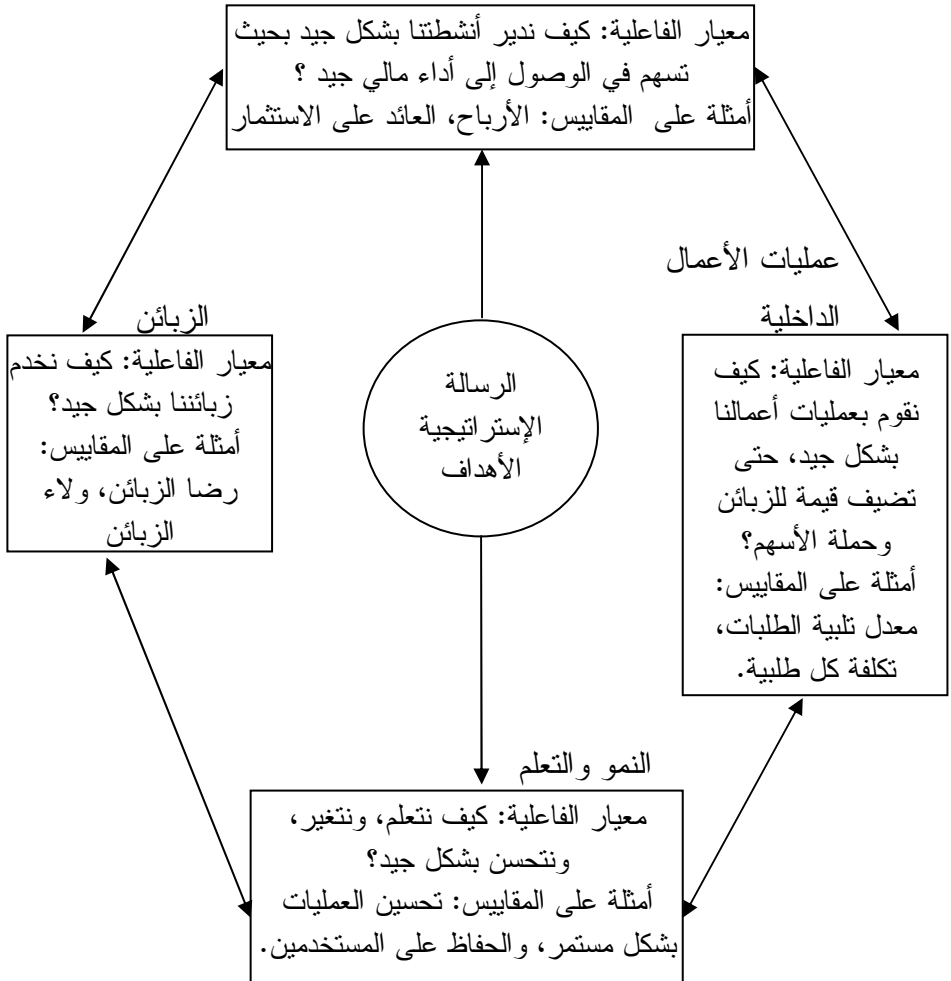
1.9 رابعاً: مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

تركز منظمات الأعمال غالباً على المقاييس المالية مثل الأرباح والعائد على الاستثمار لتقييم الأداء. وكذلك المنظمات غير الهادفة للربح، يجب عليها أيضاً أن تُقيم موازنتها، والإنفاق، وزيادة الدخل، وكل هذه المقاييس تهتم بالأموال، غير أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن يحاول الموازنة بين الاهتمام بأجزاء مختلفة من المنظمة بدلاً من التركيز على مظهر واحد، وهو يدمج عدة مؤشرات للفاعلية في إطار واحد، ويوازن المقاييس المالية التقليدية مع المقاييس العملياتية ويربطهم بعوامل نجاح المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (2) التصنيفات الأربعة للفاعلية التي تؤخذ في الاعتبار بواسطة بطاقة الأداء المتوازن. وفي داخل كل منطقة من الفاعلية (الأداء المالي، وخدمات الزبائن، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرة المنظمة على النمو والتعلم) يتعرف المديرون على مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستتبعها المنظمة. حيث أن وجهة النظر المالية تعكس الاهتمام الذي تساهم به أنشطة المنظمة في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والمدى الطويل، كما أنها تشمل المقاييس التقليدية، مثل صافي الدخل والعائد على الاستثمار. بينما تقيس مؤشرات خدمة الزبائن عدة أشياء مثل كيفية نظر الزبائن إلى المنظمة، وأيضاً مثل رضا الزبائن والحفاظ عليهم. أما مؤشرات عمليات الأعمال فتركز على الإنتاج والإحصاءات العملية، مثل سرعة تلبية الطلبات والتكلفة لكل طلبية. في حين أن المكون الأخير ينظر في إمكانية المنظمة للنمو والتعلم، ويركز على كيفية إدارة الموارد ورأس المال البشري بشكل جيد من أجل مستقبل المنظمة. وتشمل المقاييس تلك الأشياء مثل رضا الزبائن والحفاظ عليهم، ومدى حصول الأفراد على التدريب المناسب، والتحسين في عمليات الأعمال، وتقديم المنتجات الجديدة. إن مكونات بطاقة الأداء مصممة بأسلوب يعمل على دمج المكونات ببعضها البعض وربط الأنشطة في الأمد القصير بالأهداف الإستراتيجية على الأمد الطويل.

شكل رقم (2)

معايير الفاعلية في بطاقة الأداء المتوازن المالي



المصدر: Richard L.Daft (2008).

إن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المديرين على تقييم المنظمة من أوجه متعددة، ولذلك يكون لديهم فهم أفضل للفاعلية الكلية. وفي الوقت نفسه، فإن المديرين الناجحين يجعلون المنظمة تركز على البيانات في كل المكونات الأربعة بدلاً من الاعتماد على مكون واحد فقط، مثل الأموال كما يحدث في المقاييس المالية. لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن في النظام على النحو الذي يساعد المديرين على رؤية نتائج الفاعلية التنظيمية من حيث إنجاز النتائج في أربعة مجالات متجانسة ومشتركة. فالفاعلية بشكل عام هي نتيجة لكيفية دمج وترتيب هذه العناصر في صيغة الاعتماد المتبادل، مما يساعد الأفراد وفرق العمل والإدارات على العمل بتناغم لتحقيق أهداف محددة، والذي يساعد المنظمة في النهاية على تحقيق مستوى أداء عال.

10. المداخل الحديثة لقياس الفاعلية التنظيمية:

يُعد المدير مسؤولاً عن استخدام موارد المنظمة بالكيفية التي تُعظم قدرتها على خلق القيمة، ولذلك من المهم أن نفهم كيفية تقييم المدير للأداء التنظيمي. ويقترح كثير من الباحثين عمليات الرقابة والابتكار والكفاءة لتقييم وقياس مدى فاعليتها في خلق القيمة.

فالرقابة تعني امتلاك السيطرة على البيئة الخارجية، وامتلاك القدرة على جذب الموارد والزيائن. بينما يعني الابتكار، تطوير مهارات وقدرات المنظمة على النحو الذي يمكنها من اكتشاف عمليات ومنتجات جديدة، كما أنه يعني أيضاً تصميم ووضع هياكل وثقافات تنظيمية جديدة تُعزز من قدرة المنظمة على التغيير والتكيف وتحسين الطرق التي تعمل بها. أما الكفاءة تعني تطوير تسهيلات إنتاج حديثة من خلال استخدام تقنيات معلومات حديثة يُمكنها إنتاج وتوزيع منتجات المنظمة بأسلوب

فاعل من حيث الوقت والتكلفة، كما تعني أيضاً؛ تقديم أساليب مثل نظم المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة، وأنظمة المخزون في الوقت المناسب Just-in-time من أجل تحسين الانتاجية.

ومن أجل تقييم الفاعلية، فإنه يمكن لأي منظمة أن تواجه كل من هذه التحديات الثلاثة (الرقابة، والابتكار، والكفاءة)، حيث يمكن أن يستخدم المديرين أحد المداخل الثلاثة الموضحة في الجدول رقم (1). وتعد أي منظمة فعالة إذا كان يمكنها أن:

- تؤمن الموارد والمهارات القيمة والنادرة من خارج المنظمة (مدخل الموارد الخارجية).
- تتسق الموارد مع مهارات المستخدمين بطريقة إبداعية، حتى يمكنها أن تبتكر منتجات وخدمات، وتتكيف مع التغيير في احتياجات الزبائن (مدخل النظم الداخلية).
- تحول الموارد والمهارات بطريقة أكثر كفاءة إلى سلع وخدمات نهائية (المدخل التقني).

جدول رقم (1)

مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

المدخل	الوصف	الأهداف الموضوعية لقياس الفاعلية
مدخل الموارد الخارجية	تقييم قدرة المنظمة على توفير وإدارة ورقابة الموارد والمهارات القيمة والنادرة.	<ul style="list-style-type: none"> - مدخلات ذات تكاليف أقل. - الحصول على مدخلات ذات جودة عالية من المواد الخام والمستخدمين. - زيادة الحصة السوقية. - تخفيض أسعار الأسهم. - كسب دعم الأطراف ذات المصلحة، مثل الحكومة أو دعاة المحافظة على البيئة.

المدخل	الوصف	الأهداف الموضوعية لقياس الفاعلية
مدخل الداخلية التنظيم	تقييم قدرة المنظمة على الابتكار وأداء الوظائف على نحو سريع وأكثر استجابة	- تقليل وقت اتخاذ القرار. - زيادة معدل الابتكار للمنتج. - زيادة التنسيق والتحفيز للمستخدمين. - تقليل الصراع. - تقليل وقت وصول المنتج إلى السوق.
المدخل الخارجية	تقييم قدرة المنظمة على تحويل الموارد والمهارات إلى سلع وخدمات ذات كفاءة عالية.	- زيادة جودة المنتج. - تخفيض عدد العيوب في المنتج. - تخفيض تكاليف الإنتاج. - تحسين خدمات الزبائن. - تقليل وقت تسليم السلع والخدمات إلى الزبائن.

المصدر: (2013) Gareth R. Jones

وفيما يلي توضيح لأهم المدخلات الحديثة لقياس الفاعلية:

1.10. أولاً: مدخل الموارد الخارجية: الرقابة:

يهتم مدخل الموارد الخارجية بتقييم كيفية إدارة المنظمة لبيئتها الخارجية ومراقبتها بفاعلية. إذ أن قدرة المنظمة على التأثير في مدركات الأطراف ذوي المصلحة، وحصولها على تقييم إيجابي منهم يُعد مهماً للمديرين والمنظمة على حد سواء للبقاء على قيد الحياة، من ناحية أخرى، فإن قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها وتوفير الموارد القيّمة والنادرة يمثل مؤشراً آخرًا على رقابتها على البيئة.

ومن أجل قياس فاعلية المديرين في الرقابة على الموارد، تُستخدم مؤشرات مثل أسعار الأسهم، والربحية، والعائد على الاستثمار، حيث يقارن أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى. ويقوم مديرو الإدارة العليا بتتبع أسعار الأسهم بمنظمتهم بشكل دقيق نتيجةً للتأثير الذي تحدثه على توقعات حملة الأسهم. وبشكل مماثل، وكمحاوله لجذب الزبائن وقياس أداء المنظمة، فإن المديرين يقومون بجمع معلومات عن جودة منتجات وخدمات المنظمة، ومقارنتها بمنتجات وخدمات المنافسين. إن

قدرة الإدارة على الادراك والاستجابة للتغيرات في البيئة أو للبدء في التغيير هو مؤشر آخر على قدرة المنظمة على التأثير في بيئتها والسيطرة عليها.

ومن خلال مواقفها التنافسية، يتبين أن الشركات العالمية تعترم السيطرة على بيئتها، حتى يُمكنها الاستمرار في الحصول على الموارد القيّمة والنادرة مثل الأسواق والزبائن. ويرى المديرون أن عدوانية المنظمة في الأسواق، وطبيعتها الابداعية، وسمعتها تُمثل المعايير التي يحكم من خلالها أصحاب المصلحة stakeholders لاسيما حملة الأسهم على كيفية سيطرة إدارة المنظمة على بيئتها. وفي البيئات سريعة التغيير التي تتغير فيها احتياجات الزبائن وتتطور تدريجياً، كما تبرز فيها مجموعات جديدة من الزبائن نتيجة لظهور التقنيات الحديثة التي تطور أنواع جديدة من المنتجات والخدمات، فإنه ينبغي على الشركات أن تعيد تعريف أعمالها من أجل إشباع تلك الاحتياجات. كما يجب عليها أن تستمع بدقة لزبائنها، وأن تُقرر ماهي الطريقة المثلى لتلبية الاحتياجات والتفضيلات المتزايدة.

2.10. ثانياً: مدخل النظم الداخلية: الابتكار:

يسمح مدخل النظم الداخلية للمديرين بتقييم عمليات ووظائف المنظمة على نحو فعال، ومن أجل أن تكون المنظمة فعالة، فإنها تحتاج لهيكل وثقافة يساعدها على تطوير القابلية للتكيف والاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة. كما تحتاج المنظمة أيضاً إلى أن تكون مرنة، حتى يُمكنها أن تُسرّع عملية اتخاذ القرار، وتُنتج منتجات وخدمات على نحو سريع. وتشمل مقاييس قدرة المنظمة على الابتكار عوامل متعددة مثل: طول الفترة التي تحتاجها لاتخاذ القرار، ومقدار الوقت الذي تحتاجه لطرح منتجات جديدة في الأسواق، ومقدار الوقت الذي ينفق للتسيق بين أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة.

إن تحسين النظم الداخلية التي تؤثر على تنسيق أو تحفيز المستخدمين له تأثير مباشر على قدرة المنظمة على الاستجابة لبيئتها، كما أن تحسين القدرة على طرح المنتج في الأسواق يجعل المنظمة أكثر جاذبية في أعين الزبائن الذين يرغبون دائماً في المنتج الذي يحتوي على أحدث التقنيات المتاحة.

3.10. ثالثاً: المدخل التقني: الكفاءة:

يُعنى المدخل التقني بتقييم مدى إمكانية المنظمة أن تحول بعض المقادير من الموارد والمهارات التنظيمية إلى سلع وخدمات نهائية. وتقاس الفاعلية التنظيمية حسب هذا المدخل عن طريق الانتاجية والكفاءة (نسبة المدخلات إلى المخرجات)، ولذلك فإن الزيادة في عدد الوحدات المنتجة بدون استخدام عمال إضافيين سوف تؤدي إلى تحقيق مكاسب في الانتاجية، ما يسهم في تخفيض تكلفة العمل أو المواد المطلوبة لإنتاج كل وحدة من المنتج.

تمثل مقاييس الانتاجية مؤشرات موضوعية لفاعلية عمليات الإنتاج في المنظمة، ولذلك يُمكن لمديري خط الإنتاج قياس الانتاجية عند كل مراحل عملية الإنتاج باستخدام مؤشرات مثل عدد المنتجات المعيبة أو المواد التالفة. وفي المنظمات الخدمية، حيث لا توجد سلع ملموسة منتجة، فإن مديري خط الانتاج يقومون بقياس الانتاجية باستخدام مؤشرات مثل: حجم المبيعات لكل مستخدم، أو نسبة المبيعات إلى عائدات السلع، وذلك من أجل الحكم على إنتاجية المستخدمين. وفي جميع الأحوال، فإنه ليس مهماً مدى تعقيد الطريقة المستخدمة لقياس الانتاجية والأداء، بل المهم هو القياس نفسه، ولذلك يبقى مهماً كيفية اختيار المقاييس الصحيحة لتقييم الفاعلية. كما تبقى اتجاهات المستخدمين ودوافعهم ورغبتهم في التعاون؛ عوامل مهمة تؤثر في الانتاجية والكفاءة.

11. العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

- اهتم كثير من الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة بمحاولة إيجاد معايير لقياس الفاعلية التنظيمية وذلك في ظل غياب فلسفة قياس شاملة لها، ولذلك يمكن توضيح مجموعة العوامل المؤثرة في تحديد الفاعلية التنظيمية كما يلي:
- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات والقواعد التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
 - وحدة السلطة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية، دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تقيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية تقيد في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة على مبدأ الثواب والعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة التي تعمل كمر لتدفق البيانات والمعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة المهنية التي تتميز بها المنظمة.
- كل هذه المتغيرات ترتبط بالفاعلية التنظيمية بعلاقة سببية، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة تسهم في صعوبة وتعقيد عملية القياس.

12. صعوبات قياس الفاعلية التنظيمية:

أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفاعلية التنظيمية قد ترجع إلى الأسباب

التالية:

1- اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفاعلية، الذي ينطلق من فكرة الربح كمعيار للفاعلية، يعاني كثيراً من القصور في إعطاء صورة واضحة عن درجة الفاعلية، وذلك على الرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور

إلى العوامل التالية:

- وجود خلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. حيث أن توجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي قد يساعدها على تحقيق مستويات عالية من الأرباح، غير أن ذلك لا يُعد مؤشراً على فاعليتها، بل هو نتاج لوجود وضعية احتكارية.

2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفاعلية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والذي يمثل إنتاج الثروة، أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المنظمة، لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفاعلية. وذلك بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة.

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية، تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل، ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود، وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفاعلية.

كذلك أدى اعتماد مدخل النظم إلى رسم صورة شاملة لمختلف الظواهر التنظيمية، كما أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المنظمة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى بروز صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك على اعتبار أن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في ظهور المدخل الموقفي الذي أكد على أهمية العوامل الموقفية في عملية قياس الفاعلية التنظيمية، التي تمثل عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناءً على تلك الأسباب التي تقف عائقاً أمام إيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفاعلية التنظيمية، وتحديد متغيراتها الأساسية، يجعل من عملية قياسها عملية صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفاعلية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف يُمثل مشكلة للمنظمة، حيث تختلف الأهداف باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفاعلية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، أو بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفاعلية؛ هل هي الأهداف الرسمية أو الأهداف غير الرسمية (العملية).

2- مشكلة الثبات عبر الزمن، وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفاعلية، سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و

البيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر، منها أحكام موضوعية، لاسيما عملية الترويج التي تختلف من شخص إلى آخر أو من منظمة لأخرى. وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول أن مدى نجاح قياس الفاعلية التنظيمية يتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية والمحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.

13. الدلالات والمضامين:

تواجه المنظمات اليوم العديد من الضغوطات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على بقائها ونموها ومدى قدرتها على الاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية، كل ذلك بسبب الحركة السريعة للنظام العالمي الذي تتلاحق فيه التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي يتطلب أن تعي وتدرك المنظمات أهمية الإدارة ودورها الاستراتيجي في بنائها وتطويرها، ويستلزم ذلك بالضرورة التركيز على مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتباره المحصلة النهائية لأداء أي منظمة.

وقد أسست هذه الدراسة إطاراً تصورياً للفاعلية التنظيمية يبرز، مدى حاجة المنظمات بكافة أنواعها إلى تحسين مستوى الأداء الكلي من خلال تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية كضرورة تملئها الظروف المتغيرة، والتعقيدات البيئية التي تعمل بها المنظمة، وفي ضوء معطيات هذه الدراسة يُمكن الخروج بالدلالات والمضامين الآتية:

1- لا يمكن لأي منظمة إهمال تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية كأحد المفاهيم الداعمة لأركان المنظمة، علاوةً على أنها تُعد مدخلاً منظماً لتحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

- 2- أن هناك عناصر للفاعلية التنظيمية عندما يتم دمجها مع بعضها البعض، فإن لها تأثيرات حقيقية على المنظمة، تتمثل في خلق قوى عمل ملتزمة، وثقافة أداء حقيقية، كما يمكن لهذه العناصر أن تقود مستوى التزام المستخدمين بالعمل داخل المنظمة.
- 3- يُمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية المستدامة من خلال تصميم المنظمة لإستراتيجية محددة، مع التزام المستخدمين بالمشاركة في تنفيذها.
- 4- أن بناء هيكل تنظيمي ملائم لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة، سيسهم دون شك في خلق التجانس التنظيمي وتحقيق درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى المستخدمين، بما يعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة.
- 5- تتعدد معايير قياس الفاعلية التنظيمية وتتغير من وقت لآخر، كما يمكن استخدام عدة معايير في نفس الوقت حتى يتناسب الأمر مع ظروف المنظمة وطبيعتها وحجمها والبيئة التي تعمل فيها.
- 6- توجد صعوبة لدى الكثير من المديرين في قياس الفاعلية التنظيمية، لاسيما عند اعتمادهم على الخصائص التي لا تخضع للقياس الكمي.
- 7- يتوقف مدى نجاح قياس الفاعلية التنظيمية على تصميم مدخل متكامل يأخذ في عين الاعتبار كلاً من الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والسلوكية.
- وتأسيساً على ذلك، يمكن القول أن تلافي نقاط الضعف بالنسبة للمنظمات اللببية يكون رهناً بالتركيز على مفهوم الفاعلية التنظيمية، ومدى قدرته على تحسين مستوى الأداء فيها. إذ أن تطبيق مفهوم الفاعلية التنظيمية يُعد ضرورة ملحة لأية منظمة تسعى لتحقيق الوضع الأمثل لها، والمنافسة بقوة في عالم يتسم بالتغيرات والتعقيدات البيئية المستمرة. وعلى النقيض من ذلك، فإن استخدام مفهوم الفاعلية التنظيمية ليس اختياراً متاحاً للمنظمة تمارسه متى شاءت وتتنازل عنه في أحيان أخرى، بل هو يمثل المفتاح الرئيس لتطور المنظمة وبقائها في السوق وثباتها في عالم المنافسة.

المراجع

- Bernard, B., and Bruce, A.(1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership(California: Sage Publications, Inc).
- Campbell, P.(1977), On the Nature of Organizational Effectiveness: new perspectives on organizational effectiveness(San Francisco:Jossey-Bass Publishers).
- Daniel, K., and Robert, K(1967),”The Social Psychology of Organizations”, Administrative Science Quarterly,vol.11, No.4.
- Etzioni, A.(1964), Modern Organization (Englewood Cliffs,N.J: Prentice – Hall).
- Gareth, J.(2013), Organizational Theory,Design,and Change (Essex: Pearson).
- Hannan, M., and Freeman, J (1977),” Obstacles to the Comparative Study of Effectiveness”, In Perspective on Organizational Effectiveness.
- Jeffrey, P.(1997), New Directions for Organization Theory: problems and prospects(Oxford: Oxford University Press).
- John, M., Joanne, D., and Phil, J.(2007), Organization Theory: challenges and perspectives(Essex: Prentice Hall).
- John, N., and Keith, D.(2002), Organizational Behavior: human behavior at work(New York: McGraw Hill).
- Kaplan, S., and Norton, P(2004),” Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets” , Harvard Business Review,vol.82, issue 2.

- Nandish, P.(2006), Organization and Systems Design: theory of deferred action(New York: Palgrave Macmillan).
- Price, J.(1972),”The study of Organizational Effectiveness”, The Sociological Quarterly, vol.13, issue 1.
- Richard, D.(2008), Organization Theory and Design(New York: Cengage Learning).
- Robert, K., and David, N.(1996), The Balanced Scorecard (Boston: Harvard Business School Press).
- Tom, C., Per, L., Paul, R., and Kjell, R.(2007), Organization Theory and the Public Sector: instrument, culture and myth(New York: Routledge).
- ديوان المحاسبة الليبي، التقرير العام لسنة 2014، الصادر في سنة 2015، طرابلس.