

تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية

عبد الوهاب سويسى*

Résumé :

Le concept de l'efficacité est la base essentielle des théories de gestion et d'organisation. En effet, la polémique demeure toujours sur l'affirmation précise de sa signification. Et étant convaincu que toute contribution théorique dans le domaine de l'organisation, doit impérativement prendre en considération le concept de l'efficacité. Celle-ci représente sur le plan de la littérature managériale, le critère principal qui détermine, d'une façon général, le progrès économique et social au plan macro. De même, étudier les modalités d'organisation de l'entreprise à travers la détermination des composantes de la structure organisationnelle afin d'appréhender l'acte d'organiser, de le comprendre et de l'améliorer.

Et pour répondre à cette problématique, nous traiterons dans cet article l'effet d'analyser les différentes approches de mesure de l'efficacité organisationnelle.

* أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

ملخص:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الافتتاح أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي. ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه، وللوقوف على هذه الإشكالية، نتناول هذه المقالة محاولة تحليل مختلف المداخل الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية.

مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

بناءا على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها....) وعليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط. كل هذا أسهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

1- مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية:

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة على قيامها بالعمليات التالية :

* الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.

* القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات.

* تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

1-1- موارد النظام:

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"¹.

ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي². وبصفة عامة فإن

1 مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 171.

2 هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 564.

قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناءا على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل - أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة-.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

1-2- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين

مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية). ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

- * وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به³: مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات؛
- * شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة؛
- * بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة؛
- * ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، ومنه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

³ محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، 1999، ص 37.

1-3- مدخل الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزاوية المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسيين⁴:

- 1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه؛
- 2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni⁵ ميز بصفة عامة بين ثلاث مجموعات من الأهداف:

- * أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات؛
- * أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسة السجن والصحة العقلية؛
- * أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، ومراكز البحث.

4 صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص14.

⁵ نفس المرجع السابق، ص15.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيطاً ومعقداً في نفس الوقت. فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف. كذلك أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber⁶.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل⁷ :

- ☒ الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
 - ☒ الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).
 - ☒ الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
 - ☒ الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.
- أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:
- 1- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب قياس الفعالية.

⁶ هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص578.

⁷ صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص16.

2- تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.

3- البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).

4- صعوبة تكميم بعض الأهداف يجعل قياس الفعالية أمرا صعبا.

ويركز Scott⁸ على مشاكل من نوع آخر، بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية:

1- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية؛

2- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين؛

3- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفاعلية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف.

2 - مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزها على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد.

⁸ هال ريتشارد، ترجمة، سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص583.

لذلك قد توجّهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدتها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية .

1-2 المدخل النظامي :

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من القرن الماضي كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتتعلق فكرة النظام⁹ من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة¹⁰ :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل؛
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبيئتها؛
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

⁹ Malarewicz.JA, systémique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000, p19.

¹⁰ Bonami, Dehennin, management des systèmes complexes, deboek université, bruxelles, 1993. p33.

وركز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية¹¹:

- قياس قدرة المؤسسة على تحديد وتأمين مختلف احتياجاتها من المدخلات، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصرا هاما في دراسة الفعالية التنظيمية. إلى جانب ذلك قدرتها التنافسية على تأمين مستلزماتها. هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.
- قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة. والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات- معالجة-مخرجات- تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية.
- قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في شكل فرص أو تهديدات، يتطلب أيضا من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهتها.
- قياس الصحة التنظيمية: باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلتها

¹¹ صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص ص. 21-22.

ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تتعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية وتؤدي إلى زيادة التكاليف الضمنية كما يعبر عنها Savall¹² والتي هي: التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة، وتتمثل في: التغيب وحوادث العمل ودوران العمل وأخطاء في الجودة (اللاجودة) والانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها.

- الاستقرار والانسجام الداخلي: والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار؛ بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

- الإنتاجية: وتتمثل في نسبة المخرجات إلى المدخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية.

- التطوير الداخلي: ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق "الاستثمار في الذات" كما يطلق في بعض الكتابات.

- الروح المعنوية: وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة إليها.

¹² Savall.H, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, Economica, paris, 2^eéd, 1989,p107.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة ومنة العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية. وما يعاب علي هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير للمرونة ومدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، كذلك معيار البقاء والذي يلفه الكثير من الغموض، كذلك قياس درجة الرضا.

2-2- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية):

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها والتي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية. وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
المجتمع	الإسهام في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

المصدر: الجدول من تصميم الباحث

ومن هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou¹³ على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف. وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء وإستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه. لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها.

كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية؛
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية؛

¹³ ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص586.

- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

3- مدخل القيم المتنافسة:

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صورا مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات، حيث أعتمد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياس معياري.

وبناء على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

- المجموعة الأولى: المؤسسة/الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.
- المجموعة الثانية: المرونة/الجمود، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة

إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل. ويمكن تقديم الشكل التالي والذي يعكس مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:

الشكل رقم (1) : مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة



المصدر: الشكل من تصميم الباحث

وبناء على هذا الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2): خصائص مداخل القيم المتنافسة

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد (التخطيطي)	تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج.
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.
العلاقات الإنسانية	تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين

المصدر: الجدول من تصميم الباحث

والملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة. فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد. لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر، وعلى سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة. والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية. كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

3 - المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لابد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

3-1- أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب قياس وتقييم الفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث...).

- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة.

- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.

- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك...)، يجعل اعتماد أكثر من مدخل أمرا ضروريا. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف - التوازن بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية.

3-2- مجالات المقارنة بين مدخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة. والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

الخاتمة:

تناول المقال جانبا تنظيميا على غاية من الأهمية وهو الفعالية التنظيمية، وقد تمت فيه مناقشة التناقضات بين المفاهيم والتناقضات في منهجية التحليل ودراسة مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل القياس. وما يجب التأكيد عليه هو الطابع المتناقض لمصطلح الفعالية التنظيمية، وبتجاهل هذه التناقضات سوف لن يفيد المعرفة العلمية أو الممارسة العملية. ومنه فالفعالية التنظيمية هي التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا، أو خارج السيطرة تماما. هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر وليس ضمنيا.

قائمة المراجع:

- 1- مسلم علي عبد الهادي، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 2- محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، 1999.
- 3- هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات، هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
- 4- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.
- 5- Malarewics JA , Systémique et entreprises, éd , village mondial, paris, 2000
- 6- Bonami, Dehennin, Management des systèmes complexes, Deboek université, Bruxelles, 1993.
- 7- Savall .H, Maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, Economica, paris, 2ed, 1989.