

النموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل لقياس فعالية المنظمة

د/ تاويريت نورالدين

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة

Résumé

Le chercheur a employé dans l'étude l'entretien comme outil, à travers lequel, il a posé des questions diverses sur les méthodes utilisées dans la mesure de l'efficacité (réalisation des objectifs) dans l'organisme (l'organisation).

Et y-a-t-il une évaluation organisationnelle pour l'organisme? Ou bien il n'existe que l'évaluation de la performance.

Le chercheur a employé aussi l'analyse du contenu des modèles liés à l'évaluation organisationnelle.

Le chercheur a conclu que tout modèle lui manque un compartiment dans la mesure de l'efficacité organisationnelle, ainsi que nous avons remarqué qu'il existent des modèles orientés vers les individus d'autre vers les communautés, et d'autres vers la vie culturelle dans l'organisation d'autre ont pour objet l'organisation autant qu'un système fermé, d'autre la prennent pour système ouvert, En foi de quoi nous avons analysé la variante de l'efficacité organisationnelle -réalisé les objectifs, et assuré le maintient- dans l'espace de comportement organisationnelle de l'organisation sur trois niveaux essentiels : l'individu, la communauté, et l'organisme (l'organisation). Ces trois niveaux ont eut de l'importance dans la construction du modèle parfait et totale de l'évaluation organisationnelle.

Déduit de l'association des deux modèles : l'évaluation organisationnelle des aspects organisationnelle et l'évaluation des comportements psychosociaux que nous en posons comme document scientifique autant qu'outil de recherche pour l'employer dans la mesure de l'efficacité de l'organisation (l'organisme).

الملخص:

استخدم الباحث تحليل مضمون النماذج المتعلقة بالتقييم التنظيمي وخلص إلى أن كل نموذج من النماذج المتوفرة ينقصه جانب في قياس الفعالية التنظيمية، وكما لاحظنا هناك نماذج تركز على الأفراد وأخرى على الجماعات وثالثة تركز على الجوانب الثقافية في المنظمة، كما توجد نماذج تتناول المنظمة كنسق مغلق، وأخرى تناولتها كنسق مفتوح، ومنه وكما سبق وأن قمنا بتحليل متغير الفعالية التنظيمية - تحقيق الأهداف وضمان البقاء- ضمن مجال السلوك التنظيمي الذي يتناول المنظمة بالدراسة على ثلاثة مستويات أساسية هي: - الفرد- الجماعة- التنظيم، وهذه المستويات التي تم إعطاؤها الأهمية في بناء النموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل والذي تم استنتاجه من الجمع بين نمذجي التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية والتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية(النفوس- اجتماعية)، والذي نقدمه كوثيقة علمية في شكل وسيلة جمع بيانات تستخدم في قياس فعالية المنظمة.

1- تحديد إشكالية البحث:

يعتبر موضوع قياس الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث العلمي في ميدان السلوك التنظيمي، حيث لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات العلمية لبلورة مفهوم محدد ونهائي لها، الأمر الذي جعل من الصعوبة على الباحثين إمكانية قياس الفعالية التنظيمية والخروج بنموذج يمكن تطبيقه على المنظمات على اختلاف أهدافها، ومرد عدم الاتفاق بين الباحثين صعوبة تحديد مؤشراتها والظواهر المحيطة بها، وتعد مداخل دراسة الفعالية، كمدخل الهدف في بادئ الأمر، حيث اعتبرت الوصول إلى الهدف المسطر هو الأساس للحكم على فعالية التنظيم وذلك بأن يؤدي أي عمل إلى الإنتاجية المطلوبة والفائدة أو الربح المنتظر، وأعقب هذا المدخل تصور جديد ينظر إلى الفعالية على أنها المكانة الاعتبارية التي تنعكس من خلالها نظرة المجتمع للمنظمة وفقا لما تقدمه من خدمات وما لديها من موارد وإمكانات بشرية والتي اعتبرت معيارا هاما في قياس الفعالية، ثم قامت فيما بعد دراسات مقارنة في موضوع الفعالية لأنشطة مختلفة كالسجون والمصانع والمؤسسات الصحية ومؤسسات التعليم العالي للوصول إلى فعالية مرتبطة بين التنظيمات أو المقارنة بين منظمات مشابهة في النشاط من أجل قياس الفعالية التنظيمية وصياغة مبادئ عامة، وتعتبر كل هذه الدراسات بدايات حقيقية للتعرف على سبل تقويم المنظمات حيث توجت فيما بعد بدراسات وصفية وتجريبية لاستنتاج معايير الفعالية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أوائل المهتمين بهذا الموضوع من الباحثين "باس Bass 1952" و"كابلو Caplow 1953" و"ليكرت Likert 1958" ثم انتقل الاهتمام إلى الجامعات الأمريكية "Minnesota, Ohio, Michigan" على يد "جيروقوبوليس وتانانوبوم Gerogopolus & Tannebaum 1957" و"Gerogopolus 1957" و"بوار وسيشور Bower & Seashor 1966"، والخلاصة أنها ركزت على جوانب معينة في دراسة الفعالية التنظيمية كالعائد من الأرباح والأهداف الاقتصادية في حين أهملت جوانب نفسية-اجتماعية لا تقل أهمية في قياسها، مما وجه نظر الكثير من الباحثين أمثال "كامرون، قودمان، بينينغر" 1977 Cameron, Goodman & Pennings 1987، إلى تبني نظرة حديثة تتميز بالتكامل والشمولية في دراسة فعالية المنظمات يعتمد على أكثر

من بعد وبتناول المنظمة كنظام مفتوح على المحيط⁽¹⁾، عكس التناول الكلاسيكي المغلق للمنظمة، خاصة مع العالمان الأمريكيان "D.Katz & R.Kahan"، وضرورة تناول البعد السلوكي والنفسي - الاجتماعي في دراسة الفعالية التنظيمية وقياسها خاصة مع العالم كامبل 1970 Compbel" والذي توصل إلى صياغة نموذج لقياسها من خلال التقييم التنظيمي، وتأتي هذه الدراسة ضمن هذا الإطار الجديد، بحيث تطرح التساؤلات التالية:

2- أسئلة البحث: - بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟

هل هناك إستراتيجية عملية يمكن تطبيقها للوقوف على فعالية المنظمة؟
ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفسو - اجتماعية)، أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟
ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟
وبغرض الإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة فرضيات.

3- فروض البحث:

* **الفرضية العامة:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
* **الفرضية الجزئية الأولى:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
* **الفرضية الجزئية الثانية:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو - اجتماعية) للمنظمة.

4- **أهمية البحث:** - يكتسي هذا البحث أهمية بالغة كونه يركز على جانب نظري يتناول الأدبيات السلوكية حول موضوع التقييم التنظيمي، والذي يعتبر موضوعا حديثا، ويمثل إضافة في ميدان البحث العلمي، وكذلك موضوع الفعالية التنظيمية وما مدى تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة وأنها تم دراستها في العديد من البحوث في الولايات المتحدة وأوروبا، وتم ربطها بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل، إلا أنه في بحثنا هذا حاولنا ربطها بإستراتيجية التقييم التنظيمي كمنهجية متبعة في قياس فعالية المنظمة، وجانب إجرائي سنعمل من خلاله على توفير معلومات وبيانات مهمة حول موضوع

التقييم وتوفير نموذج متكامل لقياسه ودوره في زيادة نجاعة المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة وضمان بقائها واستمرارها في الخريطة الاقتصادية.

- ندرة إن لم نقل انعدام دراسة سابقة حول موضوع التقييم التنظيمي، حيث أن الدراسات الموجودة شملت فقط تقييم الأداء والذي يعدّ جزءاً من التقييم التنظيمي للمنظمة.

- كما يشكل بحث موضوع التقييم التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة الجزائرية صناعية كانت أو خدمية كإستراتيجية متبعة للوقوف على نقاط القوة للمنظمة وتعزيزها ونقاط ضعفها والعمل على استئراكها وتجاوزها، ذلك إذا ما أرادت المنظمة ضمان بقائها ونموها في عالم التكتلات والعولمة.

- محاولة التعرف على مدى وعي إدارتنا بأهمية التقييم التنظيمي، ومدى تطبيقه كمنهجية للوقوف على فعالية المنظمة، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين متغيري البحث من خلال ما ستصل إليه نتائج البحث الميداني.

5- أهداف البحث:

5.1. نظراً لأهمية التقييم التنظيمي كمنهجية وإستراتيجية متبعة في قياس الفعالية التنظيمية في الدول المتقدمة، جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى وعي إدارتنا بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية.

5.2. توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهمهم نموها واستمرارها، والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية النفسية وكذا التنظيمية.

5.3. المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفتى في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة، وتدعيم المهتمين بموضوع حديث ينهل منه الطلبة في المستقبل ويثرونه.

5.4. الخروج بتوصيات في ضوء نتائج البحث تساعد إدارات المنظمة - صناعية كانت أو خدمية - على تخطيط الأهداف وبلوغها، ومن ثم رقي المنظمة واستمرارها.

5. 6. مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر، يمكن تطبيقه وقياس جوانب القوة والضعف في " المستويات الثلاثة ": التنظيمية، النفسية، الاجتماعية داخل المنظمة.

6- تحديد أهم مصطلحات البحث:

6-1- **الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها، وذلك لضمان تكيفها وبقيائها ونستدل عليها من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا العمال، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومؤشرات اقتصادية مثل ارتفاع كمية الإنتاج وجودته... الخ ومؤشرات تنظيمية.

6-2- **التقييم التنظيمي:** اختلف الباحثون حول استخدام مصطلح "تقييم أو تقويم"، فوجد:

* **تقييم الأداء:** لبيان مستواه وقيمه.

* **تقويم الأداء:** لإصلاح المعوج أو تحسينه.

* **تقييم أداء الجماعة (فريق، قسم، إدارة):** للوقوف على مدى تماسكها وقدرتها على تحقيق أهدافها للحكم على فعاليتها أم لا، وللأسف كثيرا ما يهمل هذا النوع من التقييم.

* **تقييم الأداء التنظيمي:** كل ما يتصل بعملية التنظيم الرسمي من الخواص التالية:

* فاعلية الاتصال * كفاءة التفويض * درجة الدافعية ومستوى الروح المعنوية *

* **تقييم أداء الشركة:** مقارنة كمية وقيمة المخرجات الفعلية بالمستهدفة تحقيقه، والحصول على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية كالربحية، والعائد على الاستثمار.. الخ

* **أما تقييم أداء العامل(الموظف):** فهو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عنها تقريرا في شكل نموذج معين، يوضع في ملف العامل وينتج أثاره الإدارية والقانونية⁽²⁾.

هو إستراتيجية متبعة لتشخيص المنظمة، وتحديد نقاط الضعف و/أو نقاط القوة من

الناحية السلوكية، الاجتماعية والتنظيمية من أجل قياس الفعالية التنظيمية.

6-3- المنظمة والتنظيم:

لغة: تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي

Organisation وتكتب عادة في أمريكا Organization، أما المصطلح العربي

فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

اصطلاحاً: لقد استعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، ولا يتسع المقام هنا للتعرض لهذه التعاريف العديدة، إلا أنه نستطيع صياغة تعريفاً إجرائياً للمنظمة كما يلي: "المنظمة هي عبارة عن مؤسسة، تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفرادها."

خلاصة بأهم نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الفعالية التنظيمية:

1- تتطلب الفعالية التنظيمية نظاماً مفتوحاً على البيئة يأخذ مدخلاتها ويحولها إلى مخرجات تصدر إلى البيئة.⁽³⁾

2- يمكن تحديد متغيرات الفعالية التنظيمية في أربعة مؤشرات هي: الاستقرار والتكامل والطواعية والإنجاز، (نموذج "Sivala" لقياس فعالية المنظمات الاقتصادية).⁽⁴⁾

3- تنقسم متغيرات فعالية التنظيم على أساس البعد الإنساني إلى ثلاث مستويات هي: *مستوى الفرد: حيث تتحدد فعاليته في العطاء والولاء والابتكار والالتزام والنمو الذاتي والتطابق السلوكي والتأثير في الآخرين.

*مستوى الجماعة: تتحدد الفعالية في الإنتاج والروح المعنوية وتطابق السلوك والتكيف. *مستوى التنظيم: تتحدد فعاليته في الإنتاجية والروح المعنوية والتطابق السلوكي والتكيف والقبول الاجتماعي والبقاء.

مما يعني أفراد يتصفون بالفعالية ويعملون في جماعات فعالة.⁽⁵⁾

4- تنقسم المتغيرات التي تحدد الفعالية التنظيمية على أساس البعد الزمني إلى:

- الأجل القصير وتتحدد فعاليته بالإنتاج والكفاءة والرضا.

- الأجل المتوسط وتحدد فعاليته بالتكيف والتنمية.

- الأجل البعيد وتحدد فعاليته بالبقاء والاستمرار.⁽⁶⁾

5- ترتبط الفعالية التنظيمية ارتباطا إيجابيا بعدد من المتغيرات أهمها تأييد البيئة، صحة التنظيم، وضوح الأهداف وإستراتيجية الإدارة لا مركزية اتخاذ القرار.⁽⁷⁾

6- لا يمكن قياس الفعالية التنظيمية للمنظمات الخدمية كمؤسسات التعليم والصحة وتغرها بمقياس معدل العائد من الاستثمار، بل تتطلب مؤشرات خاصة بالإنتاجية بعضها كمي كعدد العملاء الذين استفادوا من الخدمات المطلوبة، والبعض الآخر ذاتي كرضا متلقي الخدمة.

7- تميز التنظيم الفعال بعدد الخصائص أهمها وجود التنسيق الرسمي ودقة أهدافه، والتكامل بين أجراء التنظيم ووضوح اللوائح والسياسات.

8- يعد مستوى مهارات الأفراد وفرص استخدامها وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من أكثر المتغيرات ارتباطا بمعايير قياس فعالية التنظيم.⁽⁸⁾

علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث: تتفق جميع الدراسات التي تتشابه مع دراستنا هذه من حيث الموضوع "الفعالية التنظيمية" في النقاط التالية:

- أبعاد الفعالية التنظيمية للنظام المفتوح:- مدخلات - نشاط - مخرجات
- معايير الفعالية التنظيمية التي تشمل الإنتاجية والتطابق السلوكي والتكيف والروح المعنوية والقبول الاجتماعي والتي تأتي تحت مدخل الهدف أحد أبرز مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
- البعد الإنساني "العلاقات الإنسانية" وأثر العلاقات الاجتماعية على فعالية المنظمة أي أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، فالتنظيم الفعال هو الذي يتكون من أفراد يتصفون بالفعالية ويعملون في جماعات فعالية.
- كما اتفقت دراستنا الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في تناول منظمات خدمية وإنتاجية.
- محاولة هادفة لقياس الفعالية التنظيمية في المنظمة والخروج بأداة أو نموذج يلاءم ويطبق في المنظمة الجزائرية.

فائدة الدراسات السابقة لموضوع الباحث:⁽⁹⁾

- تكوين خلفية عملية شكلت إطارا نظريا مناسباً لدراسة الباحث.

- بلورة وتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية للنظام موضوع البحث.
 - النظرة الشمولية في دراسة الفعالية التنظيمية من خلال الأبعاد التنظيمية الثلاثة (المدخلات - العمليات - المخرجات) وعلاقتها بالبيئة المحيطة.
 - عدم صلاحية وكفاية استخدام المعايير الاقتصادية كالإنتاجية والربح ومعدلات الفائدة لقياس فعالية المنظمات الخدمية كونها لا تهدف لتحقيق الأرباح.
 - من أهم نتائج بعض الدراسات السابقة وجود معامل ارتباط قوى وموجب بين إشباع حاجات الأفراد من الأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى، وبين الفعالية التنظيمية، مما استدعى لدينا الاهتمام بالموارد البشري وتوضيح مدى تأثيرها على فعالية المنظمة.
 - معرفة خصائص التنظيم الفعال تمهيدا لتقييمه تقييما تنظيميا من خلال وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتبعة والتنسيق الرسمي وهياكل صنع القرار... وإلى قيم دراستها وتحديد علاقتها بفعالية التنظيم ميدانيا.
 - إمكانية قياس الفعالية التنظيمية في منظمات إنتاجية وخدمية من خلال التقييم التنظيمي باستخدام نموذج للوقوف على مدى تحقق أهداف المنظمة على مستويات أهمها: السلوكي النفسو - اجتماعي والتنظيمي.
 - أفادت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.
- 8- مجال البحث:** نظرا لطبيعة موضوع البحث، تطلب الأمر من الباحث تقسيم مجال الدراسة إلى إطار نظري تمثل في جمع وتحليل كل الأدبيات السلوكية المتعلقة بمتغيري الفعالية والتقييم التنظيمي، وإطار إجرائي عملي تمثل في استطلاع الميدان وذلك باختيار مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة (SONACOM) وعلى مستوى ولاية بسكرة (SONITEX, ENICAB)، وفي مجال زمني زاد عن ستة أشهر، من نوفمبر 2005م إلى نهاية أبريل 2006م.

وما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق، أنه يبقى من الأمور الغاية في الصعوبة القيام ببحث علمي في مؤسسات إنتاجية، خاصة في تناول المواضيع السلوكية، نظرا لحساسية ما تطرحه من مواضيع، الشيء الذي حتم على الباحث عدم ادخار أي جهد أو

وسيلة في سبيل بلوغ الغاية من وراء القيام بهذه الدراسة، والتي يأتي في طليعتها توفير مادة علمية حول موضوع الفعالية والتقييم التنظيمي للمنظمة.

9- المنهج المتبع في البحث: على غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع الفعالية التنظيمية، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، ويعرف بأنه: "منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل"⁽¹⁰⁾، وجاء اختيارنا لهذا المنهج دون سواه، بناء على أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع، والممارسات الشائعة، هذا من جهة، وبناء على تفصيل هذا المنهج من قبل عديد من الباحثين ك: "فاندلين Vandelen" و"جابر عبد الحميد" و"أحمد خيرى كاظم" و"أحمد بدر"⁽¹¹⁾....

10- الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بدراسة استطلاعية (أولية) للميدان على مدار ستة أشهر لأهم المؤسسات الصناعية التي سبق الإشارة إليها في مجال الدراسة، وكان الغرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات، وذلك يطرح أسئلة مفتوحة على الأطارات العليا - في حدود ما سمحت لنا به علاقاتنا الشخصية- وذلك بالنظر لحساسية الموضوع وحدائته، وسندرج هنا أهم التساؤلات التي قمنا بطرحها وهي:

السؤال الأول: هل يوجد تقييم تنظيمي شامل للمنظمة؟

السؤال الثاني: هل يشمل هذا التقييم الجوانب السلوكية إضافة للجوانب التنظيمية؟

السؤال الثالث: من يقوم به؟ وكيف يتم (الوسائل المستخدمة)؟ ومتى؟

السؤال الرابع: كيف يتم استغلال نتائج التقييم التنظيمي عمليا؟

وبعد قيامنا بمقابلات وحصولنا على الإجابات، قمنا بتحليل محتواها (مضمونها)،

فكانت أهم النتائج ما يلي:

■ ما هو موجود تقييم لأداء العاملين فقط (ونشير أنه تقييم جزئي).

- كذلك تقييم للجوانب المالية داخل المنظمة وبعض من الجوانب المادية فقط.
- غياب كلي للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - إجتماعية)، على الرغم من إدراك أهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- جهل الأطارات لنماذج التقييم التنظيمي المطبقة في المنظمات بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، والتي سبق وأن قدمناها في الجانب النظري وتحديدا في فصل التقييم التنظيمي.

11- أدوات البحث: بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية وحصولنا على النتائج التي كانت دون توقعاتنا ومفاجئة، خاصة وأنا نفتقر لثقافة تنظيمية تهمل أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في التقييم لمعرفة نقاط قوة و/أو ضعف المنظمة خاصة في الجوانب السلوكية من رضا مهني وتماسك للجماعة ومشاعر الانتماء... والتي تركز الطرح التقليدي الميكانيكي في تناول المنظمات، قام الباحث بتحديد هدف أساسي لدراسته، تتمثل في دراسة مضمون النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي، ومحاولة الخروج بنموذج علمي متكامل للتقييم التنظيمي، للجوانب التنظيمية والسلوكية يكون بمثابة ورقة مقدمة للباحثين والخبراء في مجال السلوك التنظيمية والوقوف على مدى تحقق الأهداف، وعليه اقتضى الأمر استخدام طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة للمؤسسات السالفة الذكر، والمقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة.

12- عرض نتائج البحث في ضوء الفرضيات: بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية، وتحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي سبق تحديدها في مجال الدراسة، ونتائج تحليل مضمون النماذج المتوفرة للتقييم التنظيمي والتي تم شرح مضامينها وأشكالها في الفصل الخاص بالتقييم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على:

- أسلوب مكتبي - توثيقي- لجمع وتحليل البيانات الأساسية والثانوية المتعلقة بالموضوع.
- أسلوب إجرائي عملي للخروج بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

فكانت نتائج بحثنا كما يلي:

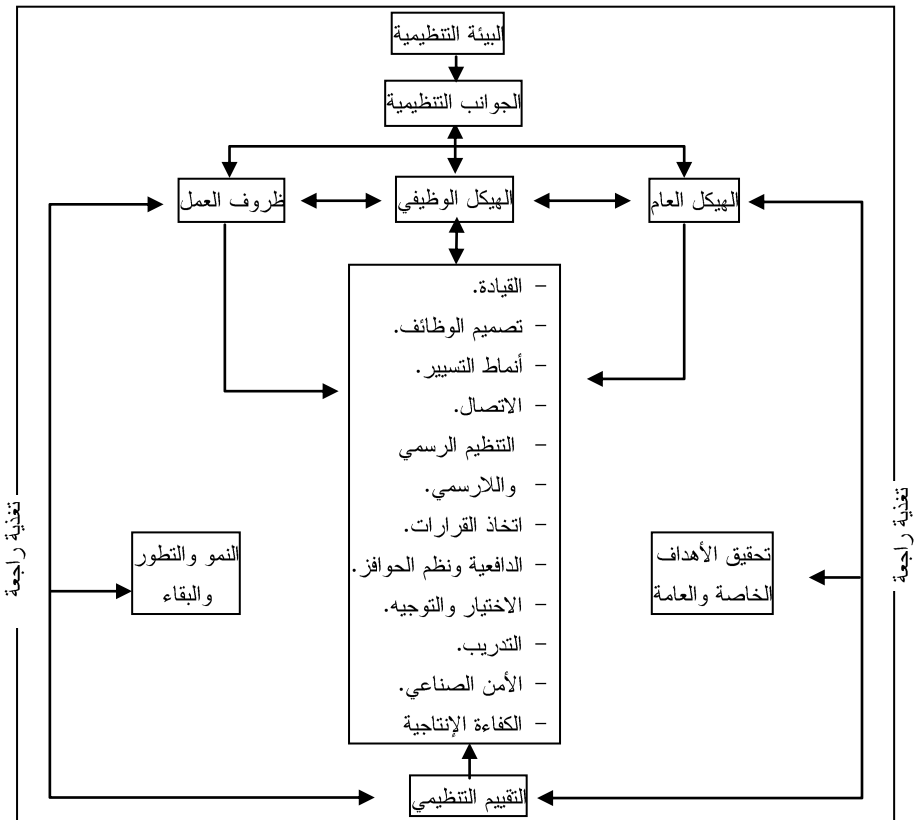
أولاً: بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 03). وهذا ما يدعونا إلى القول بتحقيق الفرضية العامة لبحثنا هذا.

ثانياً: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 01).

ثالثاً: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة (أنظر شكل رقم 02).

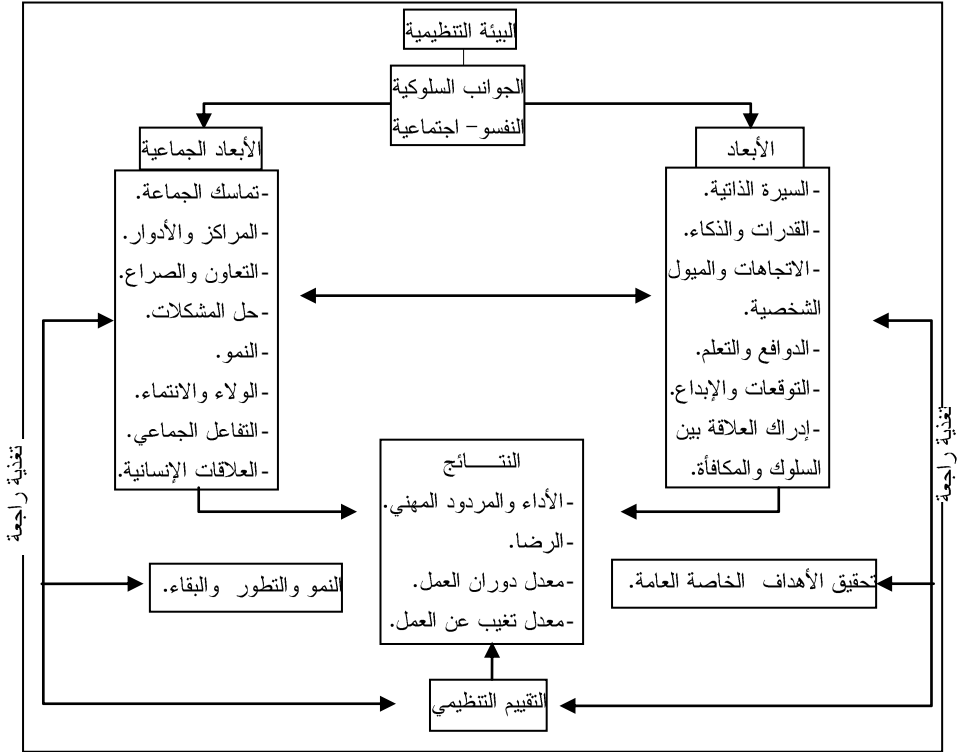
ونذكر إلى أن تحقيق تخميناتنا تبقى في حدود هذا البحث التوثيقي الذي يهدف أساساً إلى توفير مادة علمية تتمثل في وسيلة لقياس الفعالية التنظيمية اصطلاحاً عليها "التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة".

النموذج الفرعي الأول: شكل رقم (01): نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية

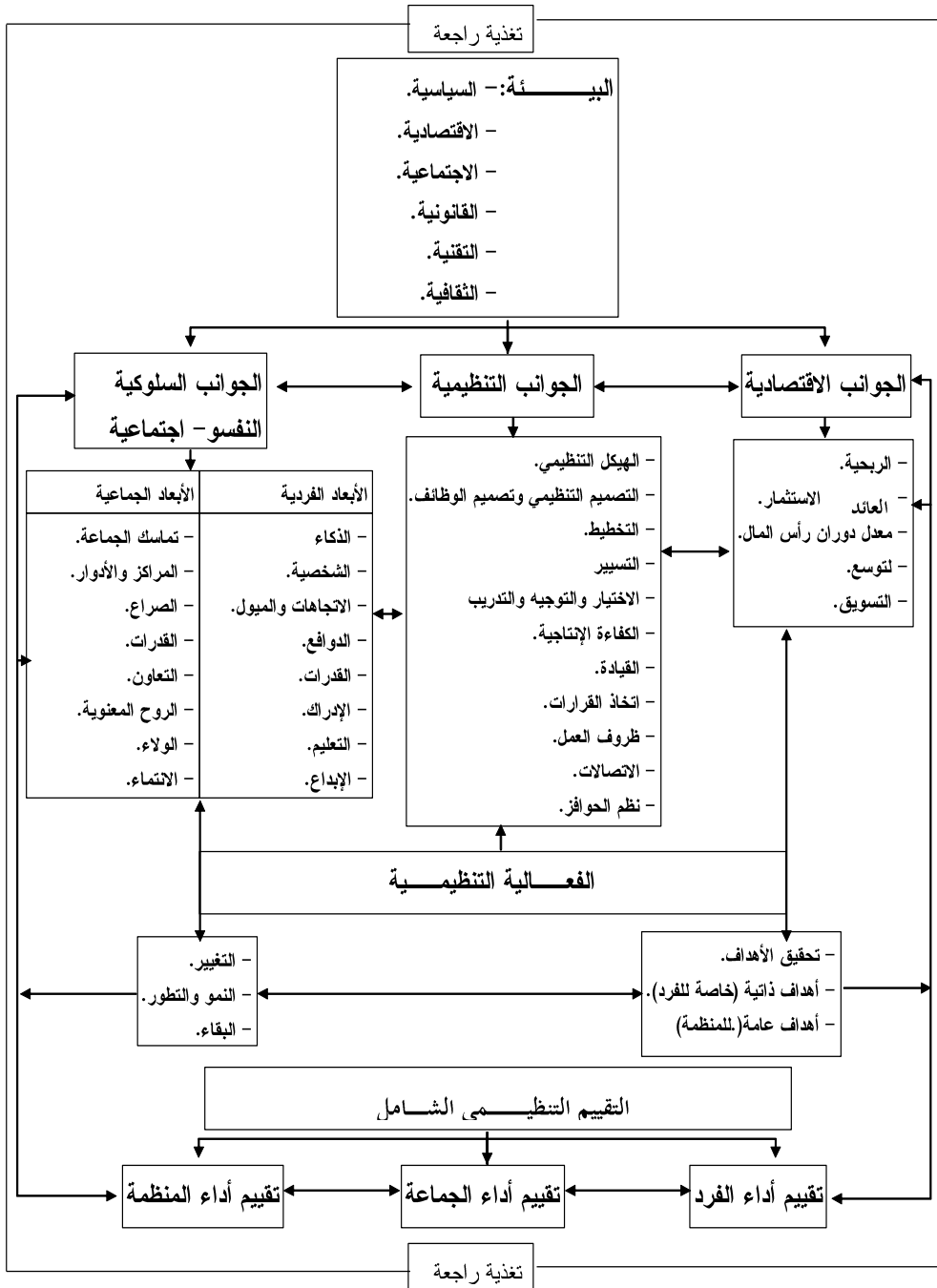


النموذج الفرعي الثاني:

شكل رقم (02): نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - إجتماعية)



شكل رقم (03): إطار نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة



13- الاستنتاج العام والتوصيات: من نتائج دراستنا لإشكالية بحثنا هذا، اتضح لنا جلياً بعد تحليلنا للنماذج النظرية المعروضة للتقييم التنظيمي والتي تكمل بعضها البعض، ذلك أنه تم التركيز في كل نموذج على جانب معين، كالنموذج الفردي لكامبل "Campbell" ونموذج المردود الجماعي لهاكمان وموريس "Mourice & Hackman"، والنموذج الموجه نحو المردود لإيفان سيفيتش "Ivancivitch & Al"، والنموذج التقني - ثقافي لبريز فيلاسكو "Perez Velasco"، وأخيراً النموذج الوظيفي للورنس ولورك "Lawrance & Lorch" لقياس الفعالية التنظيمية، والهدف الرئيسي للباحث هو المساهمة العلمية في تصميم نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية كالهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وأنماط القيادة، وأشكال الاتصال... للمنظمة من جهة والجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) كالرضا المهني، والشعور بالانتماء والولاء، وتماسك جماعة العمل والدافعية المهنية... في المنظمة، وإضافة لما توصلت إليه الأبحاث والدراسات السابقة لموضوع الفعالية التنظيمية والتي تم ربطها بمدى مقدرة المنظمة على تحقيق وبلوغ أهدافها كاتجاه أول، وقدرتها على النمو والتطور وضمان بقائها في الخريطة التنظيمية كاتجاه ثاني، فإنه لن يتحقق ذلك إلا باستخدام التغذية الراجعة لما تم تطويره من أهداف ليس فقط اقتصادية بل وكذلك نفوس - اجتماعية، وذلك من خلال التقييم الشامل والوقوف على نقاط الضعف والقوة وتصحيح مسار العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

الأمر الذي يبيح لنا الحكم بتحقيق فرضياتنا - كحلول وتخمينات ذكية مؤقتة - لدراسة توثيقية مفادها أنه تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة، واستنتاجنا لتحقيق هذه الفرضية العامة تم استنباطه من تحقيق الفرضيتان الجزئيتان الأولى والثانية، واللذان قمنا فيهما بربط الفعالية بتقييم الجوانب التنظيمية في مرحلة أولى، وتقييم الجوانب السلوكية في مرحلة ثانية، من خلال تقديمنا بكل تواضع لهذه النماذج للباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة وخبراء التقييم التنظيمي بصفة خاصة، للإطلاع على كل جوانب المنظمة والمساهمة في بلوغ أهدافها.

أخيراً يمكننا القول بأننا استطعنا الإجابة على أبرز الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا هذا، بحيث يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل

للجوانب التنظيمية والسلوكية، وإذا اكتفت دراستنا هذه بتوفير وسيلة لقياس الفعالية فطموحنا المستقبلي الوقوف على نتائج تطبيق هذه الوسيلة على منظمتنا وبمساهمتنا العلمية المتواضعة هذه، ومن خلال النتائج المتوصل إليها والهادفة إلى توفير دراسة موضوعية تطمح إلى الوقوف على واقع العلاقات القائمة بين الفعالية التنظيمية كهدف، والتقييم التنظيمي الشامل لجوانب المنظمة كوسيلة يمكن تطبيقها للوقوف على نقاط ضعف و/أو قوة المنظمة لتصحيح مسارها وضمان نموها وتطورها وبقائها خدمة للفرد والمجتمع، وإهما كان حجم الإسهام العلمي والعملية لبحثنا هذا، فهناك أسئلة على جانب كبير من الأهمية جديرة بالطرح من مثل: - ما هي أسباب إهمال التقييم التنظيمي كوسيلة لقياس فعالية المنظمة، خاصة في جانبها السلوكي على أهميته؟.

هل يمكن تصميم اختبار للتقييم التنظيمي الشامل يحتوي على بنود وفقا للشروط السكومترية - للصدق، الثبات، الاتساق الداخلي، الموضوعية....الخ، ويكون كأداة لجمع البيانات تستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

-ما حقيقة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية خاصة النسق القيمي، والفعالية؟.

هل يمكن الحكم على المنظمة بالفعالة فقط حينما تحقق أرباح وتزداد أسهمها في الخريطة الاقتصادية، أم يجب كذلك أن تحقق لدى عاملها شعورا بالولاء والانتماء والرضا...الخ، من إشباع الحاجات النفسو- اجتماعية؟.

وكيف يمكننا تقييم هذه المشاعر-الذاتية- بطرق علمية وموضوعية؟ ومن يقوم بهذا التقييم؟ ومتى؟ وكيف يمكن استغلال نتائجه عمليا؟.

وفي ضوء حدود بحثنا هذا، كثيرة هي التساؤلات التي يمكن إدراجها كتوصيات قد تشكل حافزا يدفع الباحث وآخرون من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي، بطرح إشكاليات عملية والتعمق فيها بالبحث والتقصي بهدف الوقوف على تفسير موضوعي لهذه الظواهر، وإثراء رصيدنا الأكاديمي والمساهمة ولو بالقليل في رد جميل هذا الوطن العزيز ومساعدته على احتلال مكانته المنشودة ضمن دول الطليعة، خاصة ونحن في زمن لا يرحم من تأخر في الاستفادة من آخر نتائج البحوث العلمية خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الهوامش:

- 1- دخيل الله محمد الصريصري: دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إشراف أ/د محمد محمد إبراهيم، أطروحة دكتوراه، جامعة المتوقية، السعودية، 1992، ص72.
- 2- عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء"من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2000، ص21.
- 3-Daniel Katz and R.L.Kahn :The social psychology of organizations, .New York, Jhon wileysens, 1966.p 148.
- 4- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص56.
- 5-Lawless. D.J.: Effective Management, social psychological approach, N.J : Englewood liffs , pre-ntice-hall, 1972, p395.
- 6- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق.ص57.
- 7-Cameron .R.S: Organizational Effectiveness, ITS Measurement and prediction, Yale University, 1978.p189.
- 8- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص ص58، 59.
- 9- المرجع نفسه، ص ص59، 64.
- 10- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (د ط)، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص30.
- 11- دخيل الله حمد محمد الصريصري: مرجع سابق، ص ص158-159.