

المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الفاعلية لمؤسسات القطاع العمومي وفق متطلبات التنمية

د. حود مويصة جمال د. تيقان بوبكر، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر

مقدمة

ركزت أغلب الدراسات الحديثة على التأثيرات التي تحدثها متغيرات البيئة الخارجية في مستوى أداء المنظمة، خاصة منها التأثيرات ذات الطبيعة السوسيوإقتصادية المرتبطة بالمجتمع، لما لها من تأثير مباشر محدد لفاعلية المنظمة ومستويات أدائها التنظيمي ككل، حيث تواجه منظمات العصر الحديث تحديات و ضغوط نتيجة لقوى و متغيرات خارجية مستحددة في بيئة عملها، تؤثر مباشرة على مستوى أدائها التنظيمي و فعاليتها و فاعليتها لذلك تسعى كل منظمة الى بلوغ أعلى مستويات الأداء التنظيمي و الفعالية باختلاف مجالات نشاطها، إلا أن هذه الأهداف تختلف باختلاف طبيعة كل منظمة و أسباب انشائها، فنجد مقابل أهداف واهتمام المنظمات الصناعية و التجارية و المالية مثلا المنصب حول الربحية و تحقيق أكبر العائدات المالية، تأخذ أهداف المنظمات الحكومية غير الربحية بعدا آخر، يتمثل في مساعيها لتحقيق مقاصد عليا للمجتمع بجودة خدماتية و فعالية عاليتين تتوقف على مدى خدماتها للمجتمع، وهو ما تأكده العديد من المداخل النظرية الحديثة التي تبحث في الأداء التنظيمي و فاعلية المنظمات و كفاءات تقييم و تقويم أدائها و مدى تأثير المتغيرات ذات الطبيعة السوسيوثقافية للبيئة الخارجية للمنظمة في أدائها و فعاليتها، هذه المتغيرات تقتزن و تحدد كذلك وبشكل جوهري و مباشر مكانة المنظمة لدى المجتمع الذي تعمل فيه و تحدد انطباعه و سلوكه وتقديره لدى ملائمتها لالتجاهاته و قبوله و اقتناعه بأهمية دورها في التنمية الوطنية.

معايير و مؤشرات الفاعلية التنظيمية :

أن تناول موضوع الفاعلية التنظيمية مرتبطة بشكل مباشر بمداخل التطوير التنظيمي و أهداف المنظمة المتغيرة و المتنازعة في غالب الأحيان حتى على مستوى المنظمة الواحدة، و من خلال

ما يلي مناقش العديد من الافكار المستحدثة و التي في اغلبها تركز على طبيعة و ابعاد عملية وضع الاهداف التنظيمية و التي تعد الاساس الشائع لتقييم الفعالية التنظيمية للمنظمات، إلا أن العقبة الحقيقية التي تقف أمام اتمام عملية تقييم الأداء التنظيمي بناء على مدى بلوغ الأهداف و كفاءات التطوير التنظيمي لتحقيقها لأجل تقدير مسار العمل الأمثل، تتمثل في كون هذه الأهداف لا تحظى بذات الأولوية و البعد الزمني في تحقيقها و تتسم كذلك بالتشعب و التعدد و تعذر قياس تحققها بشكل مباشر وكذلك وجود ارتباطات سلبية بين بعضها مع تعدد مقاييسها الدالة على مستوى تحققها، و اختلاف صلة كل مقياس بموضوع الهدف الموضوع وهو ما يصعب أكثر عملية التقييم الشامل للأداء و الفعالية و التنبؤ بمتغيراتها المستقبلية.

01: معايير الفاعلية التنظيمية:

يختلف تصنيف المعايير الدالة على مستويات الأداء التنظيمي و الفاعلية التنظيمية من حيث استخدامها و طرقه توظيفها حسب طبيعتها فهناك معايير تمثل غاية وأخرى وسيلة، حيث تكون بعض المعايير مقيمة بذاتها في حالة تطابقها مع الأهداف كالربحية مثلا التي تمثل هدف بعض المنظمات و معيار لنجاحها و فاعليتها في ذات الوقت بينما تكون بعض المنظمات تهدف الى تحقيق رضا العاملين باعتباره وسيلة تؤدي الى تحقيق ربحية أكثر بانتاج أوفر أو ذو جودة أعلى، و هالك معايير مرتبطة بالوقت، إذ قد تكون مقاييس المعايير في أحيان أخرى تشير الى فترة زمنية بعينها كمقياس للمقارنة و تحديد مدى التقدم أو الفاعلية أو الأداء، كما قد تستخدم كذلك لاستباق فترات مستقبلية، فتساعد هذه المعايير عموما في الوصول الى استنتاجات عن الوضع الراهن بناء على الماضي أو لأجل التنبؤ بوضع مستقبلي، بينما ترتبط معايير أخرى بالمدى الزمني فتستخدم لأجل تقييم فترات زمنية مناسبة لوتيرة تغييرات محددة أو محتملة في المستقبل، قد تقصر أو تطول هذه الفترات، تصاغ لأجل تقييم حقبة من الانجازات أو الأداء، وهناك أيضا معايير ملموسة وأخرى محسوسة، حيث تمتاز بعض المعايير بإمكانية قياسها بالملاحظة النوعية و كتقييم السلوك، بينما تقاس أخرى بالأحداث المادية واعدادها وتكرارها، و الصنفين من المعايير لا يقل احدهما صحة أو دقة أو تعبيرا عن الآخر في

الاستدلال على مستوى الأداء خلال عملية التقييم، باعتبار أن المقاييس المادية هذه مثلاً كالربحية قد لا يعبر بالضرورة على الأداء الجيد على المدى الطويل في ظل مستويات دنيا من الرضا المستقبلي لمستقلي الخدمة بسبب تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة مستقبلاً أو خلال فترات بعينها، وأخيراً المعايير التي تختلف من حيث القيمة باعتبار أن هدف تحقيق الوضع الأمثل للمنظمة بخصوص مؤشر محدد قد لا يكون في كل الحالات يمثل الأكثر أو الأقل كالربحية مثلاً، فإن القيمة التي تمثل الوضع المستهدف الذي يكون الأمثل للمنظمة تختلف قيمته من منظمة إلى أخرى أو خلال مراحل مختلفة لذات المنظمة¹، على غرار المنظمات الخدمانية التابعة لقطاع العمومي .

02: معايير الفاعلية التنظيمية حسب مستويات تقييم الأداء:

يأخذ بعين الاعتبار خلال عملية تقييم الأداء التنظيمي لأي منظمة تحقيق أهدافها الأساسية في نطاق زمني طويل بناء على أداء كل معيار تقييمي خلال فترة أقصر كمجموعة للوصول إلى الأداء النهائي عن طريق مؤشرات الأداء لكل منها والتي تكون متصلة مباشرة بالتقدم في نجاح متغيرات النتيجة النهائية، وباعتبار مؤشرات الأداء طبقات هرمية مماثلة لكل مستوى إداري، ويمكن تجسيد عملية تقييم الأداء وفق معايير الفاعلية التنظيمية وفقه ففي المستويات العليا تكون المعايير النهائية المعبرة عن الأداء الصافي للمنظمة مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها العليا أو الأساسية إضافة إلى مستويات استخدامها لفرص ومصادر البيئة المحيطة بها، بينما بالمستويات الوسطى تستخدم المعايير قبل النهائية التي هي معايير نتائج ومخرجات، المعبرة عن مستويات الأداء قصير المدى أو أبعاد تشملها المعايير النهائية، كمعدل النمو والربح أو رضا العاملين أو رضا الزبائن، كما قد يغلب النوع السلوكي من المعايير في حالة المنظمات الخدمانية، أما عن المستويات التنفيذية فنجد معايير معبرة عن العمل الجاري بالمنظمة وتشمل المتغيرات المعبرة عن صفة المنظمة كنظام وهي كثيرة جداً تشكل شبكة تتضمن أنواعاً من العلاقات السببية والتفاعلية والتعديلية، ومن المعايير المحسوسة نجد مثلاً الربح على المدى القصير والالتزام بمواعيد الانتاج والعمل، كما قد نجد من المعايير المحسوسة مثلاً فعالية الاتصال، التغيب عن العمل، الروح المعنوية للعاملين².

03: المعايير السلوكية للفاعلية التنظيمية للمنظمات العمومية:

تعتبر المعايير القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المنظمة أغلب قراراتها و تقويماتها³، فهي ليست خاصة بمنظمة بعينها دون أخرى وليست مؤقتة بل هي لكل المنظمات و مستقرة على طول كل أطوار عمر المنظمة، و تكون المعايير السلوكية المتعلقة بمقاييس سلوكية غير ملموسة في الغالب أدنى شبكة معايير التقييم ترتبط بشكل غير مباشر مع الأهداف النهائية للمنظمة، و إذا ما ظهرت هذه المعايير السلوكية بمقربة من قمة الشبكة المشار إليها سابقا فذلك لأن لها قيمة تقييمية بذاتها و لها قيمة تناوب في علاقتها مع الأهداف ذات الأولوية في المنظمة، و ذات أفضلية للمنظمات العمومية مقابل المعايير غير السلوكية (الملموسة) للمنظمات الانتاجية و مؤسسات الأعمال، إلا أن علاقات مستقرة تجمع بين مقاييس المعايير السلوكية و مقاييس المعايير غير السلوكية، قد تكون سببية أو تفاعلية، كما تظهر المعايير السلوكية ضمن المعايير قبل النهائية و تكمن أهمية نتائجها في تحسين التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في المعايير غير السلوكية باعطاء مؤشرات مسبقة عن المشكلات أو التغيرات و ما يصاحبها من فرص متاحة أو مخاطر محتملة في المستقبل، كما يغلب على المنظمات الخدمانية استخدام المعايير السلوكية وحدها بدل المعايير الملموسة الدالة على الأداء التنظيمي للوصول الى نتائج عن مكونات الأداء قبل النهائي التي تؤثر على مستويات فعالية المنظمة العمومية⁴، التي تتميز بخصوصيات عديدة تميزها عن بقية المنظمات.

04- العوامل المتحركة في أداء المنظمات العمومية:

باعتبار ان نشاط المنظمة و حركيتها لا يكون بمعزل عن محيطها، تتأثر المنظمة بمحيطها الذي يمكنها من الحصول على عناصر ومحددات انتاجها أو خدماتها و التي لا يمكنها أن تحصل عليها الا من خلال مجتمعها الذي تنتمي اليه،. بالإضافة الى تعامل أفرادها معها في وضعية مستهلكين أو مستقبلين لخدماتها، كما ان المحيط الطبيعي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية، والتي تشترك ايضا في تكوين وسائل الانتاج المستعملة. وكل من هذه العوامل تلعب دورا في حياة المنظمة⁵، و بالنظر الى ما سبق تناوله عن الأداء التنظيمي و الفعالية التنظيمية للمنظمات فان أغلب المداخل الحديثة للتطوير التنظيمي و قياس الأداء الكلي للمنظمات

تعتمد على مدى استجابة المنظمة لمتغيرات بيئتها الجزئية و الوسيطة و الكلية و مستوى استغلال الفرص المتاحة لها ومقدرتها على تفادي المخاطر المحتملة، باعتبار المنظمة أمام حتمية تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، و التي تمثل كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المنظمة و تؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها و فعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع لحد كبير الى سيطرة و تحكم المنظمة مثل مستوى أداء العاملين ومنها ما لا يخضع لسيطرة المنظمة مثل القرارات السياسية و الاقتصادية للدولة و عادات و تقاليد ومعتقدات و ثقافة أفراد المجتمع⁶، و هو ما أسس لدراسات تحليل الأبعاد البيئية و آثارها على المنظمة، من حيث تعقد البيئة و مدى استقرارها و حالات عدم التأكد التي يحددها بعددين أساسيين يتمثلان في التعقد الذي يشير الى مدى تعدد العناصر التي تتعامل معها المنظمة و مدى تجانسها، فتمتاز البيئة المعقدة بكثير العناصر وضعف مستويات تجانسها، عكس البيئة البسيطة التي تتيح تعامل المنظمة مع عناصر محدودة ذات احتياجات متشابهة، و هو ما ينعكس على فعاليتها و أدائها، حيث يعرف البعض بيئة المنظمة بمجموعة القيود التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى كفاءة المنظمة⁷، و هو ما يوضح حجم التحدي الذي تشكله البيئة الخارجية للمنظمة.

أما عن البعد الثاني المتمثل في الاستقرار فهو يشير الى التغير في المكونات و العناصر البيئية، هذان العاملان المحددان لنتائج تحليل الأبعاد البيئية يحددان مستوى التأكد الذي يتراوح بين أربعة أصناف تتمثل في بيئة بسيطة ثابتة، بيئة معقدة ثابتة و بيئة بسيطة متغيرة وبيئة معقدة متغيرة⁸، كما يؤثر هذان البعدان في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث يمتد التغير البيئي من الوضع الساكن الى الوضع المتحرك، و كلما زادت ديناميكية تغير البيئة زادت الصعوبات في عملية تحديد الاحتمالات العديدة للقرار، فزيادة التعقيد تلزم المنظمة بضرورة التوجه نحو اللامركزية بغرض زيادة فعاليتها و التحكم في المتغيرات غير المتجانسة، و نحاول فيما يلي تناول جانبي بيئة المنظمة من داخلية و خارجية بشيء من التفصيل بخصوص الجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تتضمنه البيئة الخارجية على وجه الخصوص.

على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة:

تتضمن العوامل الداخلية بمجمل مؤشرات و تأثيرات ما يصطلح عليه بالبيئة الداخلية للمنظمة التي هي كل المتغيرات المحصورة والمتولدة و الفاعلة داخل اطار المنظمة، من عمليات و وظائف واستراتيجيات ومعطيات مختلفة، بعضها له علاقات ارباطية ضعيفة بالبيئة الخارجية باعتبارها عمليات تقنية ادارية بحث، و بعضها الآخر مرتبط مباشرة بمعطيات و مضامين البيئة الخارجية للمنظمة كالجانب الاجتماعي و الثقافي و السياسي و بقية النظم الاجتماعية المرتبطة بالسلوك التنظيمي بالمنظمة، حيث تفرض هي الأخرى قيودا في اغلب عمليات ادارة المنظمة، باعتبارها متغيرات ترتبط بطبيعتها وخصائصها، حيث تفرض في عملية التعامل الداخلي بين اطراف و وحدات المنظمة سيقا بعينه يكون انعكاسا مباشرا لدرجة فاعلية و أنماط القيادة أو مستويات المشاركة الادارية أو نظم الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و نظام الاجور والحوافز⁹، و طبيعة الهيكل التنظيمي و بمعرفة المنظمة لقدراتها وفعاليتها و امكانياتها تكون فكرة واضحة عن قدراتها و كفاءات التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، و هو ما يوضح العلاقة التي تربط بين البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة والتي تعد بالقاعدة التي تنطلق منها المنظمة لبناء استراتيجية تحقيق التكيف.

على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة:

تعمل المنظمة في بيئة متنوعة و معقدة من مختلف المتغيرات التي تقع خارج حدودها و التي تتفاعل مع بعضها البعض، و من هنا تؤثر على المنظمة بطرق مختلفة¹⁰ تفرض عليها جملة من الواجبات من ذلك الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، و من هنا فان معرفة ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من المتطلبات الاستراتيجية لنجاحها في تحقيق أهدافها، المتوقعة كذلك على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات أوالمعوقات التي تتضمنها، و ذلك بالإطلاع المستمر على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة أو محيط المنظمة كما تشير اليه بعض الكتابات، هذه المتغيرات المتنوعة اجتماعية و سياسية و اقتصادية وغيرها في تفاعل معقد ومستمر يلقي بنتائجه على المنظمة و يختلف عناصرها، هذا و يمكن تقسيم هذا المحيط أوالبيئة

حسب العديد من المقاييس والاعتبارات كأن يفصل بين المحيط الاقتصادي والمحيط السياسي والاجتماعي وهكذا الى بقية المحيطات أو بين الهيئات ومراكز القوة والتأثير كمتغيرات، وأيضاً بناء على بعد المحيط من قربه للمنظمة كالمحيط القريب والمتصل أو البعيد¹¹، إلا أننا نعتمد هنا التقسيم الأكثر شيوعاً بالاعتماد على طبيعة المتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية للمنظمة.

وفي هذا السياق مثلاً نجد أن البيئة الاقتصادية التي تمثل الوضع الاقتصادي العام القائم بمحيط المنظمة بمؤثراته ومعطياته ومتغيراته المختلفة لها تأثير في المنظمة على المستوى المحلي والعالمي، من خلال الدورة الاقتصادية التي تمر بها البلاد ومعدل التضخم، السياسات الاقتصادية والمالية ومتوسط الدخل الفردي، والبيئة السياسية والقانونية المتمثلة في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد الفلسفة السائدة والعلاقات بين المنظمات وبين الحكومة والتوجه العام القانوني لبيئة المنظمة، كالعلاقات والاتفاقيات الدولية والتحالفات الاقتصادية، المواصفات القياسية للجودة، الاستقرار السياسي، والضرائب والرسوم، كما نجد كذلك البيئة التكنولوجية المتجسدة هي الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وانتشارها ومستويات استخدامها وتوافرها، إضافة الى تطور مجالات المعرفة، كذلك من بين المتغيرات المعتمدة في التقسيم نجد المنافسون الذين يمثلون المنظمات التي تعمل في نفس المجال والتي تشكل تهديداً للمنظمة في حالة تقدمها في مستوى أداء الخدمة، وسوق العمل، وأخيراً الزبائن أو مستقبلية الخدمة الذين هم أساس وغاية وجود المنظمة، و عملية اشباع حاجياتهم ورغباتهم تبقى متوقفة على عملية معرفة توجهاتهم وأنماط سلوكهم ومختلف الخصائص المميزة لهم والعوامل المؤثرة في ميولهم وسلوكياتهم¹².

أما عن متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية، فهي تلك التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات وتحدد أنماط تعاملهم وسلوكهم اليومي في مختلف جوانب الحياة، التي قد تخلق للمنظمة فرصاً للاستفادة منها كما قد تكون معوقات في حد ذاتها، لا بد من تفاديها عن طريق وظائف إدارية موضوعها متعلق بسلوك وإدراك واتجاهات المجتمع المستهدف بالخدمة، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية والثقافية تلك المتعلقة بالتطورات الثقافية والخصائص

السكانية و المكانية والحضارية و الثقافية السائدة في المجتمع، إضافة الى مستويات الوعي الاجتماعي و التعليم و الولاء للوطن، روح المواطنة، قيم النظم الدينية السائدة و الثانوية، الجماعات المؤثرة اجتماعيا، و كل ما يتعلق بنظم المجتمع و ثقافته معايير¹³.

كما نجد تقسيما أخر ا أكثر ارتباطا بمستوى إدراك كل فرد من المجتمع حسب موقعه و ثقافته و تجاربه الخاصة، حيث تصنف البيئة الى بيئة عامة و بيئة خاصة تمثل علاقات المنظمة ببقية المنظمات و المتغيرات التي تؤثر مباشرة في الأداء العام للمنظمة حسب طبيعتها و تخصصها و تصنف بقية المتغيرات الخارجة عن هذا الإطار ضمن البيئة العامة، أما عن التقسيم الثاني والمتمثل في البيئة الفعلية أو الواقعية و البيئة المدركة من قبل الادارة العليا فمؤشراهما غير متماثلة، تكون بذلك البيئة المدركة لدى العاملين مثلا غير التي عند المديرين فمن يجد منهم بيئة المنظمة متوترة قد يجدها غيره من العاملين عكس ذلك، فتكون القرارات و التصورات ملائمة للبيئة المدركة و ليست الحقيقية، فتكون لكل منظمة بيئة خاصة تتفاوت في قربها أو بعدها من البيئة الحقيقية¹⁴.

و من خلال عمليات تقييم البيئة الخارجية للمنظمة نخلص المنظمة من خلال دراستها لمكونات و متغيرات البيئة الخارجية المتميزة بدرجات متفاوتة من التغير و التعقيد الى تحديد وجهة التهديدات التي تواجهها من جهة و الفرص المتاحة لها من جهة أخرى، لتتخذ كل ما يجب من اجراءات مسبقة لأجل تفادي التهديدات و استغلال الفرص التي هي متغيرات مواتية في البيئة الخارجية تؤثر ايجابيا على فعاليتها، بينما تمثل التهديدات تلك المتغيرات أوالظروف التي تحدث في البيئة الخارجية و تميل لأن تكون طويلة الأجل أو الوجود تؤثر عليها سلبا مع غياب أي تحركات من قبل المنظمة للتعامل معها لتخفيض تأثيرها فتشكل بذلك نقاط ضعف على الأداء التنظيمي للمنظمة ككل¹⁵، و نخص بالذكر هنا المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و كل ما تحمله من انساق و أنماط مختلفة من السلوك و التي في الغالب تتعلق بمستويات الوعي و الادراك و التي تؤثر بعضها مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمائية أو العمومية والتي تتمثل في المرافق العمومية الحكومية، حيث تحاول هذه المنظمات تغيير سلوكيات بعينها من خلال العديد من الفعاليات ضمن وظيفة العلاقات العامة

و أداة الإعلام بمختلف أشكاله، و من خلال ما سبق فانه من العوامل و المتغيرات السالفة الذكر من تمارس تأثيرا لافتا على المنظمة و مختلف عناصرها يصل الى درجة التأثير على هيكلها التنظيمي، باعتباره من اساسيات التنظيم و من بين النتائج التي توصل اليها البحث بخصوص كفاءات معالجة واقع بيئة المنظمة مثلا ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الأمثل طبقا لطبيعة البيئة، لأجل تفادي التأثيرات السلبية، اقترح برنز و ستولكر في دراستهما حول تأثيرات بيئة المنظمة شكلين من الهياكل الإدارية الهيكل الميكانيكي المقترح للبيئات المستقرة والذي يمتاز بالمركزية و اعتماد الرتبة في أداء العمل و السلوك المبرمج، بينما اقترحا الهيكل العضوي للبيئات المضطربة كونه يمتاز بالمرونة و قابليته للتكيف واعتماده على الاتصالات الجانبية و العمودية مع الاعتماد على الخبرة و المعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي مع لامركزية في اتخاذ القرارات، حيث وضع النموذجان انطلاقا من اعتبار الهيكل الفاعل هو الأكثر تكيف مع متطلبات البيئة.

من جهة أخرى أضافت دراسة لورنس و لورش نموذجاً آخر للهيكل التنظيمي الأكثر فعالية في شكل هيكل تنظيمي متغير على مستوى كل وحدة أو قسم أو مستوى بالمنظمة، بناء على مدى مقابلة البيئات الداخلية للمنظمات ببيئتها الخارجية باعتبار ان المنظمات الناجحة هي التي تحقق تقابلا أكثر، و تضمن قياسهم لحالات عدم التأكد معدل التغيير في البيئة الخارجية و مدى دقة المعطيات التي تجمعها المنظمة عن بيئتها الخارجية، بينما اعتمدا في قياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز و التكامل واعتمدت بناء على درجة اختلاف مواقف العاملين والمديرين في وحدات و مستويات المنظمة كمقياسا للتعقيد، بينما يؤثر البعد الثاني على مدى التعاون والاعتماد المتبادل بين وحدات و أقسام المنظمة كمؤشر على مستوى توحيد الجهود و تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، و هو ما يتيح اعتماد هيكل تنظيمي خاص مناسب لكل مستوى أو قسم يعكس خصوصية بيئته الفرعية التي يعمل ضمنها¹⁶، وهو ما يترجم اعتماد بعض المنظمات على هيكل تنظيمي خاص ضمن استراتيجيتها لتحقيق فعالية أكثر و تكاملا مع المتغيرات السوسولوجية و الثقافية في بيئة عملها.

05: أسس و مؤشرات فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمائية العمومية:

جعلت المؤسسات العمومية في الأساس لتلبية حاجيات اجتماعية ملحة لتوفير بعض الخدمات لأفراد المجتمع بشيء من الدعم وبدون مقابل و لا تتعلق بالتكاليف و مبدأ الربحية، فالمنظمات أو المؤسسات العمومية تعود ملكيتها للمجموعة الوطنية أو المجتمع الذي يفوض هيئات و أجهزة الدولة لتمثيل مصالحه، وفقا لمبادئ الحوكمة العمومية، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، منها ما تكون تابعة لوزارات و تدعى بالمؤسسات الوطنية تخضع لمراقبتها تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها ومنها التي تكون تابعة للجماعات المحلية كالتي تعمل في مجال النقل و البناء و الخدمات العمومية¹⁷، كما تمتاز المنظمات العمومية بأهداف متعلقة بخدمة المجتمع و تحقيق أهداف على المستوى الكبير، خدماتها موجهة الى كل أفراد المجتمع، ذات تمويل ثابت مصدره الدولة، قراراتها محكومة بسياسة الدولة، كل موظفيها يتقاضون أجرا ثابت، تعيينهم و نقلهم يخضع لقانون العاملين بالوظيفة العمومية، لا يشجعون على العمل التطوعي إلا في حالات نادرة¹⁸، وبذلك نبجد أن الاختلاف الموجود بين المنظمات الحكومية و الخاصة الاقتصادية و الخدمائية، وغيرها من الأشكال المتعددة التي تأخذها المنظمات و المؤسسات يجعل من تطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة و ميكانيزمات كسب الفاعلية و أحسن مستويات الأداء التنظيمي أمرا نسبيا يأخذ بخصوصيات المنظمات الحكومية و أجهزة الدولة.

و من بين ما شاع كممارسة بالمنظمات الخدمائية أن ادارتها العليا غالبا ما تقرر و تحدد الخدمات المطلوبة للجمهور كما و نوعا، كون منظمات القطاع العمومي هي الجهة الوحيدة التي تتولى تقديم هذه الخدمات، دون وجود جهات أخرى تقدم ذات الخدمة، مقابل ضعف وسائل الاتصالات بين الإدارة العليا لهذه المنظمات و بين الجمهور المستفيد منها، مما يترتب عنه تدني مستويات الرضا لدى الجمهور المستفيد من الخدمة في حالة تدني مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، إضافة الى تأثير القرارات السياسية و الإدارية لما لها من أبعاد اجتماعية و ثقافية قد تلقى قبولا أو عذمة و هو ما ينعكس مباشرة على أداء هذه المنظمات الخدمائية، كذلك يؤدي عدم وضوح أهداف المنظمات لدى موظفيها و عدم اعطاء أهمية لعملية قياس

و تقييم الأداء و نظام خوفز موضوعي و فعال و غياب أنظمة معلومات فعالة مما يؤدي الى وجود حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات التي يترتب عنها مستوى مرتفع من حالة المخاطرة مما يؤثر سلبيا على عامل الكفاءة و الفعالية، كما يسجل على ادارة المنظمات الخدمائية عدم ايلاء أهمية لعملية تشجيع الابداع و الابتكار بسبب عدم تمتع الانظمة و القوانين بدرجة عالية من المرونة و الاستمرار في مركزة و تجميع القرار لدى الجهات الوصية حصريا¹⁹، وهو ما يؤدي الى خلق فجوة بين المنظمات العمومية و جمهورها المستقبل للخدمة، و بالتالي ضعف مستمر في الفعالية و ظهور حالات من عدم الرضا وتدني المكانة و التعاون من قبل الجمهور المستقبل للخدمة أو الجمهور العام بما يحمله من خصائص اجتماعية و ثقافية.

06: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات القطاع العمومي تجاه المجتمع

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحكومية مجموعة الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة لحماية و تعزيز المجتمع الذي تعمل في بيئته، أو على أقل تقدير تلتزم بحماية الحقوق العامة و عدم تعارض ممارساتها لقيم و عادات و معايير المجتمعات التي تعمل ضمنها، مع المساهمة في الرعاية الاجتماعية العامة كالمشاركة في الأعمال الخيرية و مساعدة النشاطات الخيرية و التضامنية، و هو ما قد يطلق عليه بادارة السلوك الأخلاقي، كما يمكن أن يكون للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مسار يتجه نحو مسؤولية أكثر أو أقل حسب المواقف المعتمد من قبلها و التي في الغالب تصنف بين الموقف المعطل أي المناقض لقيم و قوانين المجتمع الوضعية و الاجتماعية و الموقف الوقائي الذي يتمثل في التزام بما هو قانوني و مقبول أخلاقيا بالنسبة للمجتمع دون الذهاب الى ابعد من ذلك، و الموقف الملأثم الذي يتجسد في المشاركة في برامج اجتماعية خيرية ذات قيمة أخلاقية تستحق الدعم و الاحترام و أخيرا الموقف الفعال المتمثل في أعلى درجات الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية حيث تسهر المنظمة على الدفاع عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية و تبحث دوما عن فرصا في هذا المجال لتساهم بها وتدعمها²⁰.

يكمن بين الفوارق الجوهرية بين المنظمات الخدمائية الحكومية و الخاصة في طبيعة المستفيدين من الخدمة فتختلف بذلك مستويات المسؤولية الاجتماعية و حتى القانونية و الأخلاقية

بالمؤسسات الحكومية التي تلزم بتوفير خدمات نوعية مرضية لكل طالبيها الذين يمثلون في كل الأحوال كافة أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم الاجتماعية و الأخلاقية و الثقافية، ففي الغالب ما تحدد هذه المؤسسات مستويات الخدمات التي تقدم وليس أمام جمهور المستفيدين أي خيار آخر باعتبارها الوحيدة التي توفر هذا النوع من الخدمات²¹ و ذلك ما يفرض المأما مطلقا لهذه المؤسسات بخصوصية قيم و ثقافة و احتياجات أفراد المجتمع الذي تعمل ضمنه وعمليات إعلامية و اتصالية و بحثية حثيثة و هو ما ليس بالمتاح في أغلب المؤسسات الحكومية الخدمانية و بالتالي فإن مستويات تحقيق الموقف الفعال للمسؤولية الاجتماعية يبقى رهين فهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تعد من أصلا من أساسيات ومنطلقات خلق هذه المؤسسات منذ البداية.

07: العلاقات العامة، الإعلام وفاعلية أداء المؤسسات العمومية.

تعرف وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات التطبيقية، تستفيد منها المؤسسات في إيجاد التفاهم والتكيف بينها و بين جماهيرها داخليا و خارجيا²²، كما تهدف الى رعاية العلاقات الانسانية السليمة بين أعضاء المؤسسة من جانب وبين المؤسسة والجماهير من جانب آخر، وهي علم من ناحية أنها تستند الى علم الاجتماع الانساني، وفن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية التنفيذية، تعمل لأجل الحصول على رضا الجماهير وثقتهم و تأييدهم و مسندتهم²³، فهي تؤدي وظيفة هامة و حيوية و دعامة أساسية من دعائم إدارة المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة ترمي من خلال أهدافها التي صيغت أساسا لأجل إشباع حاجيات لدى الجمهور المستقبل تعد الرابط بين المؤسسة و جمهور يبيتها، لذلك فهي تسعى الى تعديل سياستها و أهدافها بما يناسب غاية تلبية هذه الحاجيات بعد الاطلاع على الحاجيات الحقيقية للجمهور و مدى فعالية و جودة الخدمات التي تقدمها و تصحيح الأفكار الخاطئة لديه عنها و عن حيثيات عملها و هو ما يستوجب جهاز اتصالي اعلامي قوي لدى المؤسسة تجسده و تنفذه وظيفة العلاقات العامة عن طريق جملة من الأدوات أهمها الإعلام، الذي تستعين به في بث برامجها و تحقيق غاياتها بابرار سياساتها و المعلومات الهامة

المجدية، حيث ينقسم الإعلام المؤسسي الى قسمين داخلي موجه للعاملين بالمؤسسة وخارجي للجمهور مستقبل الخدمة.

كما تبرز أهمية العلاقات العامة في مجال المنظمات العمومية، بقيامها بدور تحسين العلاقات بين الأجهزة العمومية والجمهور المستقبل للخدمة فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين فتتجه سلوكياتهم نحو التعاون و التفاعل الايجابي، و قد أصبحت ضرورة تفعيل وظائف العلاقات العامة أكثر الحاحا اثر التغير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة المميزة بتسارع التغير و شساعته في تكوينها و طبيعتها من النواحي السياسية و الاقتصادية والإجتماعية خاصة منها زيادة نفوذ الرأي العام في المجتمعات الديمقراطية، حيث تعمل العلاقات العامة على دراسته و التعرف عليه و على خصائصه و توجيهه الوجهة الصحيحة بما فيه صالح المجتمع و منظماته و تعديل كل انحراف أو تشوه في ثقافة و سلوك المجتمع²⁴، كما تهدف وظيفة العلاقات العامة الى التوعية بالأهداف العامة للمنظمة و أسلوب و كيفية نشاطها و ما أعدته من خطط و استراتيجيات لأجل إقامة علاقة و سمعة طيبة دعما لصورتها الذهنية و تصحيحها بزيادة فرص التفاهم و التأييد و الانسجام بين المنظمة و الجمهور وخاصة منها المنظمات الخدمائية التابعة للقطاع العام.

و تعمل المنظمة من خلال وظيفة العلاقات العامة الى تحقيق جملة من الأهداف كما أسلفنا الذكر، تترجم من خلال عمليات وغايات الحملات الإعلامية التي تتم في شكل تكاملي وسط، يوفق بين حاجيات افراد المجتمع المتفاوتة و أهداف المنظمة، ضمن النسق الثقافي للمجتمع، باعتبار هذه الحملات نشاط انساني كبقية الأنشطة تتم ادارتها من خلال البيئة الإجتماعية و الثقافية للمجتمع التي هي مجموعة القيم و العادات و المعتقدات و السلوكات و الأعراف و الاتجاهات التي يتميز بها المجتمع²⁵، و كذلك من خلال تعاملها مع الرأي العام و نظم المجتمع و تفاعلاته و عملياته الإجتماعية المختلفة ضمن نسق اجتماعي و ثقافي متغير بما يخدم المنظمة حسب متغيرات بيئتها الاجتماعية و الثقافية، بالابقاء و خلق الآراء والسلوكات الايجابية و بعث و تغيير السلبية منها التي لا تتفق ومصالحة المنظمة²⁶.

خاتمة

من خلال ما سبق عرضه، نجد أن أغلب الاهتمامات البحثية بمختلف مداخلها النظرية، تنصب في جوهرها حول عملية إدارة وتقييم الأداء التنظيمي، للوقوف على مدى إسهامها في تحقيق أعلى درجات الفاعلية و النجاح للمنظمة، كما كل إجراءات ادارة و تقييم الأداء لها علاقاتها المتعددة بمختلف وظائف ادارة المنظمة، بدأ بتحديد معايير قياس الأداء بالنسبة للأفراد والوحدات و المنظمة ككل، وصولا الى مرحلة تصحيح مواطن ضعفه لأجل بلوغ مستويات الفاعلية المطلوبة و تحقيق الأهداف الموضوعة، وانطلاقا من اعتبار فاعلية الأداء تتجسد في مدى تحقيق الأهداف، ولكونها كذلك غاية كل منظمة و مرر لوجودها، تصف حاضرها وترسم مستقبلها، لاسيما منها المنظمات التابعة للقطاع العمومي، التي لها من الخصوصية ما يجعلها وثيقة الارتباط بالبيئة الخارجية بكل ما تتضمنه من متغيرات اجتماعية و ثقافية، مما يجبرها على محاولة تحقيق التكيف و التأثير فيها لتحقيق مستوى يكفي على الأقل لضمان الحد المقبول من التكامل و التناسق والانسجام معها لنيل ثقة ودعم الجمهور المستقبل للخدماتها، و هو ما يتم بوظيفة العلاقات العامة و بكل وسائل الإعلام المتاحة كأداة لها، في شكل رسائل إعلامية مزدوجة الإتجاه للإرشاد و التوعية و التوجيه نحو التقبل و بعث مختلف السلوكات الانجابية التي تخدم الصالح العام بالدرجة الأولى و الداعمة في ذات الحين لفاعلية وأداء المنظمة التي تسعى الى تقديم خدمة عمومية نوعية.

المراجع

- ¹ فيليب بي. كروسي، مايكل في ماتيسون و جون لام ايقانسيقش، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر ط7، الأردن، 1999، ص:576
- ² نفس مرجع ص:577
- ³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد الأردن 2007، ص:108.
- ⁴ مايكل في ماتيسون و جون لام ايقانسيقش، مرجع سابق ص:578
- ⁵ ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر ص:123
- ⁶ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص42

- ⁷ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج الأردن، 2006، ص 33.
- ⁸ غول فرحات، مرجع سابق، ص 54.
- ⁹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، ص 34.
- ¹⁰ غول فرحات، ص 41.
- ¹¹ ناصر دادي عدون، ص 119.
- ¹² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 46.
- ¹³ المرجع نفسه، ص 45.
- ¹⁴ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة-الهيكل و التصميم، دار وائل ط:03، الاردن، 2008، ص 112.
- ¹⁵ غول فرحات، ص 56.
- ¹⁶ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 113.
- ¹⁷ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 89.
- ¹⁸ جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 67.
- ¹⁹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط 02، الأردن، 2003، ص 250.
- ²⁰ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط 01 اثرأ للنشر، 2008، الشارقة، ص 218.
- ²¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 251.
- ²² أحمد محمد موسى، العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي، المكتبة المصرية، ط 01، 2007، ص 24.
- ²³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 04، 2004، ص 121.
- ²⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 140.
- ²⁵ علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة الشارقة، ط 01، 2008، ص 245.
- ²⁶ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 04، 2004، ص 344.