

المحاضرة الرابعة : الفاعلية التنظيمية :

1 تعريف الفاعلية التنظيمية :

يفترن مفهوم الكفاية EFFICIENCY بمفهوم الفاعلية EFFECTIVENESS يعرفها BARNARD على أنها تحقيق الهدف المحدد يعرفها ETZIONI على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية . ويعرفها PRICE على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة .(صلاح الدين عون الله ، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الادارة العامة ، الرياض العدد 54، جويلية 1997، ص 9)

يعرفها MILES على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها ، وهذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح ، الأملاك ، زبائن ، موردين ، منافسونالخ (مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل ، الطبعة 02، عمان ، 2005، ص41)

وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين ، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل ، ونسبة التغيب عن العمل ، ومعدل الدوران الوظيفي ، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات .(محمد قاسم القريوتي ،نظرية المنظمة والتنظيم ، ط04،2010، دار وائل ، ص113)

الجدول رقم 01: يوضح المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب
14	درجة المرونة / التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط / وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر : John P.Capbell .on the Nature of Organizational

Effectiveness »in P,S Goodman ,J.M PENNING and Associates,(eds)NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL Effectiveness(San Francisco :JOSSEY- BASS ?1977)PP36-41

مداخل مختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية :

يمكن تصنيف المداخل المختلفة لقياس الفاعلية التنظيمية على النحو التالي :

1 القدرة على تحقيق الأهداف : Goal-Attainment Approach

كان الحكم على فاعلية التنظيم في الخمسينات يتمثل في قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها. إن أحد المشاكل التي تبرز في تبني هذا المنهج لقياس الفاعلية التنظيمية ، هي الافتراض بأن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها ، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم الإدارة العليا مثل مديرين ونوابهم .ولكن من المعروف أن هناك أطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ، ولا يقتصر الأمر في هذا المجال على الإداريين في مستويات الإدارة العليا .

أما المشكلة الأخرى في قياس الفاعلية التنظيمية وفق هذا الأسلوب فهي وجود عدة مستويات من الأهداف : الإستراتيجية ، و متوسطة المدى ، وقصيرة المدى ،

2 المدخل النظمي The System Approach:

3 مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم

4 مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة