

مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات

ملخص

تكتسي الفعالية التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمات لأنها تضمن تحقيق النمو والإستمرارية لها، الأمر الذي يقتضي ضرورة مقاربتها قصد فهم الميكانيزمات التي تنطوي عليها. وقد سمحت المقاربة النظرية لهذا المفهوم من خلال بعض الدراسات، بالوقوف على غياب الإجماع حول تحديد المصطلح وكذا بإبراز وجود فروقات في نمط إدراك الفعالية التنظيمية الناجمة على وجه الخصوص عن تأثير السياق الاجتماعي – الثقافي على نظام القيم التسييرية.

د/ العايب راج
قسم علم النفس
والعلوم التربوية
جامعة منتوري
قسنطينة، الجزائر

Résumé

L'efficacité organisationnelle revêt une importance capitale dans le fonctionnement des organisations, d'où la nécessité de l'aborder afin d'en saisir les mécanismes sous-jacents. Une étude comparative dudit concept et de ses différents types à travers les perceptions que s'en font les responsables d'organisation est présentée dans cet article.

L'analyse n'a pas seulement permis de mettre en exergue l'absence d'un consensus autour du sens du concept de d'efficacité mais aussi de faire ressortir des différences dans le mode de perception de l'efficacité organisationnelle essentiellement due à l'influence considérable du contexte socio-culturel sur le système des valeurs managériales.

تشكل

الفاعلية التنظيمية ظاهرة أساسية في علم المنظمات وقد وصفت بمؤشرات شملت الإنتاجية ودرجة تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي. وقد جلبت إنتباه العديد من الباحثين تركزت جهودهم على استيعاب وتأطير المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي. ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي بهدف تحديد مفهومها وأنماطها وفق طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

وموضوع الفعالية التنظيمية موضوع طرقت أبوابه، يبقى قابل للإثراء بناء على حركيته وصلته بعوامل متغيرة دوماً ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض. ولم يلق إلى حد الآن الإجماع حول تعريفه بل وصل الاختلاف إلى حد رفض وضع تعريف محدد لهذا المصطلح. وقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورات نظرية هائلة في التراث التنظيمي استهدفت التغلب على الصعوبات والانتقادات التي وجهت إلى الكثير من البحوث التي ظهرت في هذا الميدان، ولقد كانت هناك محاولات متعددة وممتازة في جملة لها للجمع بين الأدبيات حول الفعالية التنظيمية نذكر

على سبيل الحصر دراسات كل من كاميرون وتين (Cameron et Tin) في سنة 1983 وزامبيوتو (Zamieto) في سنة 1982 (1). ومن العجيب أن هناك قضايا صحية واجتماعية وأخلاقية عديدة تكون أساسا محاولات لمنع الفعالية التنظيمية. فمعارضو التدخين والإجهاض وتوليد الطاقة النووية هم في الأساس ضد الفعالية لتلك المنظمات التي توفر التبغ والإجهاض والكهرباء.

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

بالرغم من صعوبة تعريف هذا المصطلح، إلا أنه لمن الضروري تحديده. إذ أن أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشكلة التعريف، لأن الأدبيات في هذا المجال لازالت في مرحلتها البدائية، فعدد التعاريف يختلف باختلاف المؤلفين الذين اهتموا بهذا المصطلح (2).

ويمكن مناقشة موضوع الفعالية التنظيمية من خلال التعرف على مفهومها والتعرض إلى بعض الدراسات السابقة لها

ودراسة بعض المقاربات الدولية لإدراكات المسيرين لهذا المصطلح وتحديد أنماطها. قدم الباحثون في مجال التنظيم مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الفعالية حيث عرفها جورجوبولوس وتانتنبوم (Georgopoulos. B,S - Tannenbaum A,S) بأنها " النطاق الذي يمكن التنظيم، كنظام إجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها " (3).

كما عرفها أيضا الباحثان فريدلندر وبيكل (Fried Lander. F - Pickle.H) على أنها "تعكس الإعتمادية المتبادلة بين المنظمة والبيئة" (4) أو كوربيد (J. Chorpade) فقد عرفها بأنها "عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل" (5) أما الأكس ميكيلي (Alex Mucchielli) فإنه يعرف الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق الأهداف والمحافظة على الرضعات الداخلية" (6).

وحسب الباحث هانري كلود ديبينيز (Henri Claude Debettignies) فإن مصطلح فعالية المنظمة قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بادماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة أو المنظمة (7). أما بننجز وقودمان فقد عرفا الفعالية كالتالي: " تكون المنظمات فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص المؤثرين وإذا كانت النتائج التنظيمية تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة للمنظمة " (8).

وحسب سيمون (Simon.H) فإن المنظمة الفعالة تقوم أساسا على نظرية اتخاذ القرارات (9) وهذا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة. لكن القرارات التنظيمية شديدة التعقيد كما أن هناك قيودا داخلية وخارجية مفروضة على المسؤولين في اتخاذ هذه القرارات طالما أن النتائج التي تترتب على مجرى معين للفعل يصعب توقعها كاملة، كما أن البدائل التي سنختار من بينها يتعذر حصرها بأسلوب عقلاني بحث فالوظيفة الأساسية للمنظمة الفعالة تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته. وفي ذلك ما يسمح بالإقتراب من الفعالية. وتستطيع المنظمة أن تقوم بوظيفتها هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيها ووضع الأهداف المحدودة التي توجه سلوكه، وكذلك توضيح الميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية، وتوفير قنوات الإتصال التنظيمي، ووجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته.

بينما نجد هناك بعض المقاربات التي ربطت مفهوم الفعالية بفاعلية السلوك القيادي وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توضيح المقصود بالفعالية أولاً، ثم التعرض إلى أهم الأسباب المسؤولة عن تدني فعالية القادة. وفي هذا المجال يتصدر قائمة تعريفات الفعالية ضمن هذا التناول ذلك التعريف الذي اقترحه "ردين Reddin" والذي يشير فيه إلى أنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها (10).

إن التمعن في هذا التعريف للفعالية يكشف عن وجود عنصر واحد وهو الإنتاجية، أي أن القائد الذي تعطي جماعته أكبر قدر من الإنتاج هو القائد الفعال، وعلى هذا يمكن أن نعتبر القيادة الاستبدادية فعالة، خصوصاً أن بعض الدراسات كشفت نتائجها أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وبالتالي تغض الطرف عما ينجم عنها من آثار سلبية على الأتباع سواء على المدى القريب أو البعيد، ويدعوننا ذلك إلى وجوب توسيع مفهوم الفعالية ليستوعب عناصر أخرى بجانب الإنتاجية، ليشمل الإنسان الذي يبدع هذا الكم من الإنتاج، ويحمل على عاتقه إخراجها للوجود، بحيث تصبح إرجاعاته وتصوراتهِ وانعكاسات السلوك القيادي عليه ذات قيمة مركزية في تحديد مفهوم الفعالية، بالإضافة إلى المجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في نطاقه، لذلك نستطيع إضافة تعريف آخر اقترحه "طرف شوقي" إذ يرى بأن الفعالية هي "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره" (11).

أما الباحثان الأمريكيان باري وميلس (Barry R. Armandi - Edgar. W. Mills. JR) فقد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها "مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المدخلات" (12). ويرون أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية وهي:

- الترقية الوظيفية.
 - التقويم الشكلي للنشاطات.
 - الإشراف المناسب.
 - أما الفعالية التسييرية فهي تتأثر بالعوامل التالية :
 - التعقيد في العملية الإنتاجية.
 - التسيير التبايني للأجور.
 - الإتصال التنظيمي.
- وقد توصل الباحثان إلى هذه النتائج على إثر دراسة قاما بها على 104 منظمة اقتصادية واستنتجا أن هناك علاقة وثيقة بين هيكل المنظمة والفعالية الاقتصادية وأن النتائج أظهرت أن الخصائص الهيكلية تتحكم بنسبة 20% في الفعالية التنظيمية بينما تتحكم بنسبة 8% فقط في الفعالية التسييرية .
- أما سيد الهواري (1976) فيذهب إلى أن "الاختبار الوحيد لأي تنظيم ليس في جماله أو وضوحه أو نموذجيته أو توافقه مع أسس التنظيم، بل في تحقيقه للنتائج (...)، المحك ليس في عمل تنظيم مثالي أو تنظيم نموذجي ولكن المحك هو في التنظيم الفعال أي التنظيم الذي يحقق نتيجة (...). إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يحقق :
- أقل حد ممكن من الصراعات والإختلافات اليومية في العمل.
 - التدفق السريع والدقيق للمعلومات من الأسفل وللتعليمات من الأعلى.
 - معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في المجالات المتخصصة (المشورة والمعاونة).
 - تفاعل الأفراد مع المنظمة (13).

2- بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

وللتمكن أكثر من مفهوم الفعالية التنظيمية، لا بد من التطرق إلى أهم الدراسات التي قام بها بعض الباحثين في هذا المجال:

* الدراسة الأولى :

قام الباحثان ج - باريت J. Barette من جامعة أوتوا Ottawa و أ. ديريفاج Durivage.A من جامعة كيبك Quebec بإجراء بحث حول أثر مختلف أنماط حلول الصراعات على الفعالية التنظيمية في منظمة بوليسية كندية تضم 5000 موظف (14). ومن خلال المعطيات المتحصل عليها من مصلحة الشرطة لمدينة كبيرة، تم اختيار أربع نماذج حلول صراعات مع مؤشرات الفعالية التنظيمية وهي:

- نموذج مواجهة الصراعات والتكفل بها بسرعة.

- نموذج التقليل من الصراعات.

- نموذج تجنب الصراعات (Conflicts).

- نموذج الرجوع في كل حالة إلى المسؤولين.

ولمعرفة أثر هذه النماذج على الفعالية التنظيمية انطلق الباحثان من الفرضيات التالية:

- 1 - إن استراتيجية حل الصراعات بواسطة المواجهة تعتبر الأكثر فعالية داخل المنظمات.
- 2 - إن استراتيجية التقليل من الصراعات تعتبر أقل فعالية من المواجهة والأكثر فعالية من التجنب والرجوع إلى المسؤولين.

3 - إن استراتيجية التجنب هي الإستراتيجية الأقل فعالية مقارنة مع النماذج الأخرى.

4 - كلما زادت الصراعات قلت الفعالية التنظيمية.

وتشير النتائج المتحصل عليها إلى أن النموذج المتعلق بحل الصراعات عن طريق المواجهة مع المعنيين يعد النموذج الوحيد الذي :

أ - ليس له أثر سلبي على الفعالية التنظيمية.

ب - له علاقة إيجابية مع منح المكافآت والفعالية التنظيمية.

أما نموذج تجنب الصراعات فهو الإستراتيجية الأقل فعالية مقارنة مع مجموعة النماذج الأخرى. زيادة على هذا فقد استنتج الباحثان وجود علاقة طردية بين الصراعات والإنتاجية ونظام المكافآت الفردية، حيث كلما زادت الصراعات كلما قلت الإنتاجية والمكافآت الفردية.

* الدراسة الثانية :

قام الباحث مسكي (P. Meschi) من معهد إدارة المؤسسات باكس بروفنس (Aix-en-Provence) بإجراء دراسة حول إيجاد العلاقة بين التكوين والفعالية التنظيمية في المؤسسات الدولية المختلفة. وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي (15) :

1 - تحديد العلاقات السببية بين فعالية التكوين وسياق وسيرورة التكوين.

2 - تقويم فعالية التكوين داخل هذه الشركات.

3 - وضع التكوين الأكثر فعالية المتماشي مع السياق التنظيمي والتسييري لهذه الشركات.

وحسب الباحث، فإن لوضع تسيير فعال داخل هذه الشركات، يجب قبل كل شيء اكتساب الوسائل والأدوات التي تسمح بالتسيير الجيد للفروق البنوية والثقافية والبشرية. وفي هذا الإطار فإن التكوين المهني المتواصل يلعب الدور الرئيسي ويصبح من أهم الوسائل التي تسمح بالتقليل

من الصعوبات المترتبة عن هذه الفروق. وذلك بتحقيق الإنسجام والتوافق في الكفاءات وتغيير الإتجاهات في هذه الشركات.

4 - دراسة العلاقة بين العوامل البنوية والثقافية الخاصة بهذه الشركات من جهة وممارسات التكوين من حيث الخصائص والفعالية.

وقد حدد الباحث المتغيرات المستعملة في دراسته كما يأتي :

أ - الخصائص البنوية والثقافية من حيث :

- حجم الشركة الدولية المختلطة من حيث عدد الموظفين الدائمين في مؤسساتها.
- عدد المؤسسات المتحالفة أو الشريكة، المشاركة في تسيير المؤسسة المختلطة.
- درجة التبعية للمؤسسات المتحالفة اتجاه المؤسسة المختلطة الدولية خاصة في مجال انتقال الكفاءات و / أو الموارد.

- التجربة الدولية للمؤسسات المتحالفة من حيث البعد الجغرافي.
- الرضا الوظيفي للعمال من حيث إدراكهم الإيجابي أو السلبي تجاه خصائص مناخ العمل.

ب - خصائص ممارسات التكوين من حيث :

- تعقد قرار التكوين: ويتعلق الأمر هنا بدرجة الصعوبة في صياغة وأخذ القرار في التكوين.
- تخطيط التكوين: ويتعلق الأمر هنا بمدى استعمال الإجراءات في صياغة وتحضير التكوين.
- مرونة التكوين: ويتعلق الأمر بدرجة التكيف مع السياق البشري والبنوي الذي سيجري فيه التكوين.

ج - خصائص الفعالية في ممارسات التكوين من حيث :

- تحويل الكفاءات المتعلمة خلال التكوين: ويتعلق الأمر هنا بالتعديلات التي يعرفها سلوك العمال المكونين بعد عودتهم إلى مناصب عملهم.

- دافعية التحويل: ويتعلق الأمر بالمجهودات المبذولة من طرف العمال المكونين في عملية تحويل الكفاءات المكتسبة خلال التكوين إلى مناصب عملهم.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن مشاركة العمال في برامج التكوين المهني المتواصل يخلق لديهم دافعية كبيرة وقابلية لتطبيق الكفاءات المكتسبة والمتعلمة ويحققون في الواقع تحويلا مهما ينعكس إيجابا على الرضى الوظيفي ومناخ العمل.

- أوضحت الدراسة وضحت تأثير المتغيرات البنوية (حجم المؤسسة) على ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث أن معظم الشركات الضخمة تعطي للتكوين أهمية كبرى، فسياساتها محددة واستراتيجياتها مخططة وأنها تمتاز بخصوصية تحويل الكفاءات المتعلمة نحو تحسين الأداء وزيادة الفعالية.

- أما فيما يخص دراسة العلاقة بين المناخ الداخلي وفعالية التكوين، فقد توصل الباحث إلى أن فعالية التكوين تشترك مع طبيعة محيط العمل (أو المناخ الداخلي). وأن هناك علاقة طردية بين فعالية التكوين والرضى الوظيفي للعمال المكونين، يصل إلى درجة دعم المسؤولين للعمال المكونين على حساب الآخرين.

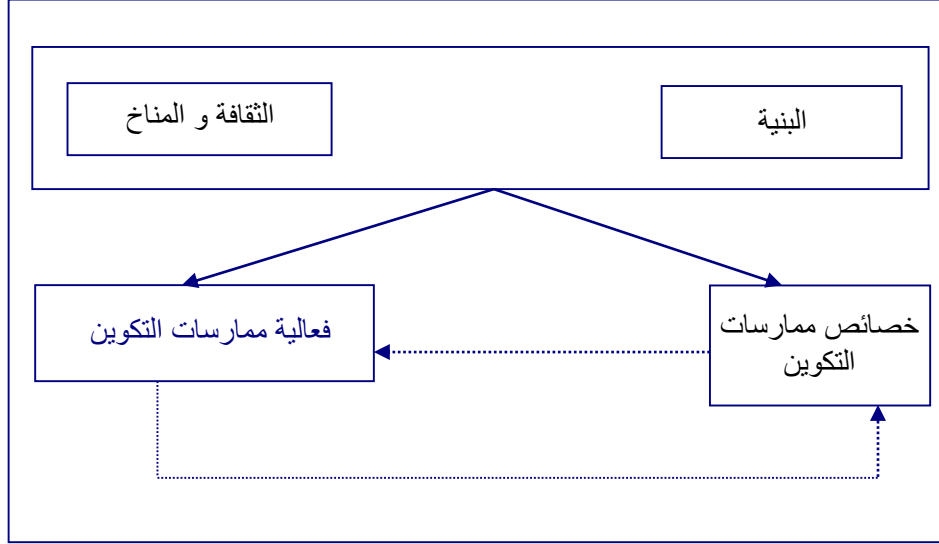
- إن متغير " فعالية التكوين " أصبح عمليا بواسطة مؤشر درجة تحويل نحو العمل بالكفاءات المكتسبة خلال التكوين أو بواسطة مؤشر درجة الدافعية للتحويل.

- من بين العوامل المفسرة للفروق في ممارسات التكوين في المؤسسات، نجد ثقافة المؤسسة تحتل مكانة مرموقة، حيث أن ثقافة المؤسسة والتكوين عنصران مرتبطان ببعضهما البعض،

الواحد يؤسس ويعزز الآخر والعكس بالعكس، إن بعض أنماط الثقافة ترجع إلى ممارسات تكوين ملائمة.

- وجود علاقة وطيدة بين المتغيرات التنظيمية (البنوية و الثقافية) والمتغيرات المشاركة في ممارسات التكوين في الشركات المختلطة الدولية (الخصائص ، الفعالية) والشكل التالي يوضح هاته العلاقة:

شكل (1) يوضح العلاقة ما بين المتغيرات التنظيمية والمتغيرات المشاركة في ممارسات التكوين (16).



2 - الدراسة الثالثة:

يرى الباحث الأمريكي Wiliam.G.Ouchi من جامعة سانتا مونيكا بكاليفورنيا في كتابه "Theory "Z" : "How american business can meet the Japanes Challenge" أن الفعالية هي تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وتمر حتما عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وقد وضع الخطوات التالية لتحقيق فعالية المنظمة (17):

1 - تفهم النوع " Z " من المنظمات ودور المدير فيها:

في هذه الخطوة يجب الإطلاع بدقة على المبادئ الأساسية لهذا التناول والذي يعتبر كافة المنظمات على أنها كائنات إجتماعية وبالتالي فالمسائل المتعلقة بالثقة والصدق والمودة والتي من غيرها لا يكتب لأي كائن إجتماعي النجاح. يجب إعطائها كل الإهتمام. وحسب الباحث الأمريكي فإن الثقة تتحقق من خلال الإدراك المشترك بأن جميع العمال يرغبون في تحقيق علاقات عمل أكثر فعالية وأنه لا يوجد أحد في المنظمة يرغب في إلحاق الأذى بالآخرين. ومن خلال هذه الخطوة الأولى من تبادل الرأي والنقاش فإن موضوع المبادئ الذي تركز عليه المنظمات من النوع " Z " يعتبر بالغ الأهمية ولكن العملية التي يتم فيها النقاش تعتبر بنفس

القدر من الأهمية وينبغي أن تعكس روح المساواة والانفتاح والمشاركة والتي تمثل بمجموعها الأهداف النهائية للمنظمة.

2 - تحليل فلسفة المنظمة:

إن إعداد فلسفة وتحديد أهدافها يعطي للعمال فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها، قصد وضع الترابط بين استراتيجية العمل وفلسفة المنظمة. والواقع أن كل منظمة لا بد أن تكون لها استراتيجية عمل تتعلق في الغالب بالأهداف المالية وتطوير التكنولوجيات وتنمية القدرات التنظيمية وكلها عوامل تسعى إلى تحقيق فعالية أكثر على مستوى المنظمة.

3- تحديد فلسفة المنظمة المطلوبة وإشراك رئيسها في ذلك:

بمجرد التعرف بوضوح على الممارسات الراهنة في المنظمة، يعود من الواضح اكتشاف المعتقدات الراهنة غير المناسبة أو التي تتناقض مع الممارسات الأخرى، وإذا وجدت سلبيات في أي نوع من هذه الممارسات، وفي هذه الخطوة بالذات يلعب القائد الرسمي للمنظمة فيها دورا بالغ الأهمية. فعملية تحديد فلسفة المنظمة لا تصل إلى النتائج المرجوة من غير الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في التنظيم الإداري للمنظمة وبالمشاركة الجماعية لكامل الأعضاء في معظم القرارات.

4 - تنفيذ فلسفة المنظمة من خلال إيجاد الهياكل التنظيمية والحوافز المناسبة:

إن الإتصال التنظيمي في المؤسسة هو بمثابة الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في ضمان فعاليتها. والنموذج المثالي الذي يتصوره وليم أوشي للمنظمة الفعالة هو النموذج الذي ليس لديه خارطة تنظيمية أو أية تقسيمات أو أي هيكل واضح المعالم على الإطلاق. فتتظيم هذه المنظمة المثالية يشبه إلى حد ما فريق كرة السلة الذي يلعب أفراده متعاونين لتحقيق الفوز. والواقع أن المشكلة التي تواجه هذا الفريق مشكلة كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظرا للسرعة التي تظهر فيها المشكلات على الساحة والتي تحتاج إلى الحلول الفورية المباشرة. على أن الفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل المشكلات من غير علاقات اتصالات رسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف والمهام. فكل شخص يفهم مهمته وعلاقته مع الآخرين فهما ضمينا.

5 - تطوير مهارات التعامل مع الآخرين :

إن مهارات الإتصال والتعامل مع مختلف الأطراف تعتبر من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة " Z " في العمل. ذلك لأن العمل مع الآخرين بروح التعاون والتقدير ليس مجرد طريقة لتهدئة النفوس أو الوصول إلى الهدف، ولكن الواقع أن ذلك أمر حتمي وإجباري. فالنوع " Z " من المنظمات ينجح من خلال ما تتحلى به هذه المنظمات من مرونة في تعديل شكلها بما يتناسب مع التغيير الذي يطرا على احتياجاتها.

6 - تفحص المدير لنفسه وللنظام:

إنه عند تطبيق أحد الابتكارات التنظيمية من طرف مدير المؤسسة يتطلب عليه تفحص نفسه لتحديد مدى تقمصه للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية، وعادة ما تكون عملية الفحص على شكل استبيان يرسله كل مدير إلى مرؤوسيه المباشرين الذين يطلب منهم تقويمه شخصيا من حيث مدى المشاركة والعدالة والمساواة في المعاملة وغير ذلك من المتغيرات التي تنطوي إما

على بعض المهارات الإدارية الشخصية أو التعديلات في السياسة أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وبالطبع فإن هذا التقويم قد يكون مفيدا عندما تكون الإستجابات وردود الفعل صادقة وصریحة. فالمستشار من الخارج أو الإستفتاء الذي يوزع في الداخل، من شأنهما أن يتيحا قدرا كافيا من السرية بخصوص الأشخاص المحييين وهذا بدوره يضمن قدرا كافيا من الأمانة في إبداء الرأي. وهذا التقويم يسمح ببناء نظام أكثر فعالية.

7 - مشاركة اتحادات العمال في عملية التحول:

ينبغي للنوع "Z" من المنظمات إشراك اتحادات العمال المعنية فيما تضعه من خطط التغيير. فالتعامل مع هذه الإتحادات يعتبر من بين أهم العناصر التي تدخل ضمن عملية التطوير التنظيمي وتحقيق الفعالية.

وقد أظهرت الأبحاث الأخيرة التي قام بها الأستاذ جيمس ميدوف J. Midoff من معهد ماساشوستس MIT (18) أن المنظمات التي توجد فيها اتحادات العمال تسجل بشكل عام بنسبة أعلى من الإنتاجية إذا قورنت بالمنظمات التي لا يوجد فيها اتحادات العمال ومن المؤكد أن الجميع يحارب الانخفاض في مستوى الإنتاج والعلاقات السيئة في أوساط العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

8 - تحقيق الإستقرار الوظيفي :

إن الإستقرار الوظيفي يتحقق نتيجة لما تتبعه المؤسسة من سياسات، من خلال توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في القرارات التي تخص العمال. ويعد مؤشر الإستقرار الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسات لأنه يعكس مدى التحكم في نظام تسيير المسارات المهنية ونظام الموارد البشرية.

9- إقرار نظام للتقويم والترقية البطينة:

حسب الباحث فإن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكد على الموظفين بأهمية الأداء على المستوى البعيد، لأن أصحاب المستوى الرفيع من الأداء سيبرزون لشغل مراكز أكبر من المسؤولية وفي الوقت نفسه يطورون لأنفسهم قيما بعيدة المدى ومواقف تتسم بروح التعاون، وهذا في حد ذاته يعتبر مكسبا كبيرا ربما يتجاوز في أهميته الحوافز المادية ذاتها. ومما لا شك فيه أن العامل الذي يقدم مستوى رفيعا من الأداء من غير تقدير أو اعتبار سيشعر بالإحباط ويذهب به الحال إلى مغادرة عمله، على أن المستوى الرفيع من الأداء لا يكون الإعتراف به وتقديره بزيادة الراتب فقط بل يعتبره العامل كاستثمار في دخلهم للمستقبل تعوضهم عن خسارتهم الحالية. ولكن الشئ المهم هو أن العامل يلمس تقدير المسؤولين لأدائه المتميز ويعرف أنه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا الأداء على المدى البعيد ويقبل بهذه العملية الأكثر بطنًا في التقويم والترقية ومن خلال عملية مراجعات الأداء على مستوى واسع ومتكامل في المؤسسة فإنه يعود بإمكان العمال الحصول على المعلومات عن أدائهم من أكثر من رئيس واحد يشرح لهم مدى فعاليتهم في المنظمة خلال الأشهر الستة أو السنة الماضية مثلا. والواقع أنه في النوع "Z" من المنظمات فإن العمال لا يتلقون قدرا من المعلومات عن أدائهم ومستقبلهم المهني، وإنما يتلقون في الواقع معلومات أكثر وفي الوقت نفسه، فإنهم يعرفون أن

الترقية في المناصب العليا في التنظيم والحصول على الرواتب المرتفعة إنما يعتمد على ما يقدمون من أداء على المدى البعيد.

10- التوسع في تنمية السلك المهني:

تشير نتائج البحوث المتعلقة بالإقتصاد الأمريكي والتي أجريت في كل من كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا ومعهد ماساشوستس (MIT) وجامعة جنوب كاليفورنيا بأن المديرين الذين يستمرون في الدوران لشغل عدة وظائف في المؤسسة الواحدة من غير حصولهم على أية ترقية من الناحية التنظيمية الهرمية يحتفظون بالحماس والفعالية والرضا بنفس المستوى تقريبا شأنهم في ذلك شأن المديرين المتفوقين الذين ينتقلون بين وظائف مختلفة ويحصلون أيضا على ترقيات. أما الذين يستمرون في شغل نفس الوظيفة من غير أي تحرك رأسي أو أفقي فإنهم يفقدون الإهتمام والحماسة والإلتزام بسرعة كبيرة. ومن هنا تكمن أهمية التنوع والتوسع في تطوير برامج للتحرك الوظيفي لكافة العمال من أجل ضمان فعالية الموارد البشرية على مستوى المنظمة التي تنتهج طريقة "Z" في التنظيم.

11 - الإعداد للتنفيذ على المستوى الإشرافي الأول:

إن النظرية "Z" تدعو إلى إتباع الطريق الذي يقتضي البدء بالتنفيذ على مستوى القمة من التنظيم وذلك لسبب رئيسي واحد. وهو أن الموظف أو المدير في المستوى التنظيمي الأدنى لا يسعه المشاركة في هذا التنفيذ لمبادئ نظرية "Z" ما لم يدعوه المديرين الأعلى منه في المستوى لهذه المشاركة، وهذا يتطلب تحسين عمليات التنسيق وتكامل الجهود وإزدياد مستوى الرغبة في التعاون من شأنه أن يؤدي لقدر كبير من الفعالية والكفاية الإنتاجية. وسيجد المديرين أنفسهم أقل اضطرارا للإستجابة للأهداف القصيرة المدى التي قد تعرفل أو توقف بعض أنشطة المنظمة. وفي هذه الحالة فإن الإحتمال ينخفض لمشاركة مشرفي المستوى الأول من التنظيم في الصراعات والتسابق على السلطة التي قد تكون قائمة بين المديرين المتنافسين على مستوى الإدارة المتوسطة.

إن مهمة مشرف الخط الأول من التنظيم تعتبر من أصعب المهمات لأنه مجبر على الحفاظ على القدر الكافي من الثقة وحسن النية في أوساط العمال من ذوي الخبرة القصيرة والثقة المتدنية والإلتزام الضعيف تجاه المؤسسة والذي يفترض فيه أن يحقق حصته من الإنتاج من خلالهم مع المحافظة في الوقت ذاته على الثقة التي يتمتع بها من رؤسائه واستخدام هذه الثقة والنفوذ في صالح العمال عند الحاجة لذلك.

وعليه فإن كلا من العمال والمديرين يتطلعون إلى هذا المشرف ويأملون في أن يمثل مصالحهم أمام الطرف الآخر. ومادامت الإدارة والعمال يتخذون لأنفسهم مواقف متعارضة، فالمشرف الأول هو الذي يكون في مركز متوسط بين هاتين الجهتين. وإلى أن تتمكن الإدارة من تطوير قدراتها الذاتية على تحقيق التعاون والثقة مع أوساط العمال فإنه لن يكون بمقدورها تدعيم هذا القدر من التغيير الذي سيتم في مصالح المنظمة، ولا يتحقق هذا إلا ببداية تنفيذ جميع المراحل المتعلقة بتطبيق مبادئ نموذج "Z" ليكون مثالا يقتدى به على مستوى المنظمة.

12 - البحث عن مجالات لتطبيق مبدأ المشاركة:

عند تحقيق المكافأة العادلة والإستقرار الوظيفي والتعاون فيما بين المصالح والمشاركة على مستوى العمال فإن الشعور بالإلتزام يتعزز والفعالية تزداد والإنتاجية تأخذ في الإرتفاع حتى على مستوى صغار العمال.
لذا فينبغي الترحيب بالإقتراحات الواردة من العمال بصفتهم مجموعة متألفة والحرص على تنفيذها وتطبيق أفكار الموظفين أنفسهم من غير تدخل الإدارة.

13 - السماح بتطوير العلاقات الشمولية:

إن تطوير العلاقات الشمولية المتكاملة هو في الواقع نتيجة وليس سببا للتكامل التنظيمي. فمن ناحية تساعد هذه العلاقات على إبقاء عنصر المساواة في المنظمة وذلك لجمع الرؤساء والمرؤوسين معا للتأكيد أن الفجوة بين مراكزهم ليست بالشاسعة وبالنوع الذي لا يمكن اجتيازه. والعلاقة الشمولية تنشأ بإدخال التعديلات حسب نظرية "Z" وذلك بتشجيع جلسات الحوار والمناقشة التي يتم فيها تبادل الأسئلة والأجوبة مع العمال وتساعد في تعزيز المشاعر الجماعية. فينبغي للمنظمة أن تتحدث عبر هذه القنوات عن الأساليب التي تتبعها الشركة لمواجهة المنافسين وعن النجاح الذي يتحقق وعن المشكلات التي تواجهها هذه المنظمة.

ويجب أن يكون الاستعداد متوفر لدى الإدارة لإلقاء وتلقي الأسئلة المحرجة والصعبة حول الموضوعات المتعلقة بالعمل لأن هذه الموضوعات هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الجماعية التي تنمو بصفة طبيعية من غير وصاية من الإدارات العليا للمنظمة.

وإجمالاً يمكن القول بأن هذه الخطوات تعتبر بمثابة دليل يسترشد به لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي مراحل لا بد منها للانتقال من نمط تنظيمي يعتمد على الطرق الكلاسيكية إلى النمط المشارك في المنظمات (نظرية "Z"). على أن هذه الخطوات ليس من الضروري ترتيبها ترتيباً دقيقاً وأن بداية تطبيقها تبرز دلالات التعاون والتنسيق والإستجابة السريعة والتنظيم الفعال في المنظمة. ولعل أحسن مثال نجسد به هذا هو اعتماد شركة هيوليت - باكارد من مجموعة جنرال موتورز لهذا التنظيم ووضع لجنة عمل اهتمت بوضع صيغة النظام الاجتماعي - التقني لمصانع المؤسسة. وفيما يلي نبذة من التقرير الذي أعدته اللجنة بهذا الخصوص (19): " درست هذه اللجنة الأساليب المختلفة للإدارة وزارت العديد من المصانع، وقامت بتحليل السلوك الإنساني في عدد من المؤسسات العاملة. ومن هذه الخلفية قامت بتطوير فلسفة أساسية حول الإنسان وحول المبادئ التي يصاغ على أساسها أسلوب الإدارة وركزت إهتمامها على موضوع تحسين نوعية الحياة وزيادة مستوى الفعالية للعمال من خلال اشراكهم في الإدارة وتحمل المسؤوليات، وقد تمكن التحليل من تجميع المهام المطلوبة لوضع روتين عمل منسق يظهر على شكل وظائف متكاملة، يقوم على أدائها الموظفون كفريق موحد، يؤدي وظائف ذات معنى، تنطوي على تحمل المسؤوليات، وتتطلب مشاركة كافة أعضاء الفريق " .

إن محتوى هذا التقرير يدخل ضمن تجسيد مبادئ نظرية "Z" على مستوى هذه المؤسسة وقد حققت نتائج جيدة إذ أشار أحد مديري هذه المصانع إلى أهم النتائج المتوصل إليها :

- تحقيق نوعية ممتازة من الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بالمصانع الأخرى.
- تحقيق أفضل مستوى من الأمن والسلامة مقارنة بالسنوات الماضية.
- انخفاض نسبة التغيب عن العمل إلى 2,8%.
- تحقيق توفير ملموس في العمليات الإنتاجية، كما هو مقدر في الميزانية.
- تحقيق ارتفاع في الإنتاج بمبلغ 1.800.000,00 دولار من تكاليف مشروعات تحسين العمل بالمصنع.

- رفع معدل كفاية العمل إلى 96%.
إن هذه النتائج تبرهن على أن النوع " Z " من التنظيم ينجح إلى أبعد الحدود لما تنطوي عليه ثقافة هذا التنظيم من توفير الجو الاجتماعي المستقر، الذي يركز عليه الفرد في حركته ويستمد منه الدعم والتأييد للتلاحم لاستكمال بناء الأجزاء الأخرى وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

3 - بعض المقارنات الدولية لإدراكات المسيرين للفعالية:

قام الباحث الفرنسي آلان جيد (Alain Ged) من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس - مارسيليا، بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية بتحديد النموذج الذي تركز عليه الإدراكات التسييرية لهذا المصطلح، ثم معرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها. وقد شملت الدراسة دول فرنسا، إيطاليا وسويسرا. ولتحقيق أهداف الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية (20):

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات؟
- ما هي تصنيفات مختلف الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأبعاد بين مختلف الدول؟
للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بتركيز دراسته نحو معرفة إن كان للسياق الثقافي تأثير على إدراكات المسيرين نحو الفعالية التنظيمية.
إن فعالية المؤسسة كانت مدركة كمصطلح وحيد الأبعاد وهي تقاس بمؤشر واحد، فهي كانت مرادفة للإنتاجية، ثم الربحية. كما أنها كانت تقاس على أساس النتائج المالية المحققة على مستوى المؤسسة. هذه الوضعية تعكس الدور الاقتصادي المحض للمؤسسة الذي كان سائدا في الأذهان قديما.

إلا أن التحولات الكبرى التي شهدتها المؤسسات خلال سبعينيات القرن العشرين، أدت إلى تغيير النظرة نحو دور المؤسسة وذلك للأسباب التالية :

- إن تطور الطموحات الاجتماعية والمحيط الاجتماعي - السياسي في الدول المصنعة أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الطلب الاجتماعي داخل المؤسسات مما أدى إلى إعطاء بعد اجتماعي لمفهوم الفعالية (21).
- هذا التحول الأول، إضافة إلى التدويل المتزايد للإقتصاد والمؤسسات، أدى إلى تعدد أدوارها.

فإضافة إلى دورها الإقتصادي، أضيفت أدوار إجتماعية ومجتمعية. فالمؤسسة أصبحت ملتقى للطموحات الاجتماعية المختلفة و أن المسؤولين مجبرون على إيجاد تسويات لمختلف المشاكل المطروحة على مستواهم.

ونتيجة لهذا، فمصطلح الفعالية أصبح مدركا على أنه متعدد الأبعاد فهو جزء من القيم وثقافة المؤسسة. كما أنه يتغير ويتطور مع ما يحدث من تغييرات وتطورات سواء على مستوى المنظمة أو على المحيط الخارجي (22).

تعريف الفعالية:

حسب آلان جيد، فإن الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينيات القرن العشرين، وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة. هذه المقاربة السلوكية للفعالية تبحث خاصة في تحديد إذا كانت لبعض العوامل التنظيمية أثر تمييزي على الفعالية بدل من تعريفها، البحث مثلا في معرفة إذا كانت لا مركزية القرارات

تحسن في فعالية الموظفين وذلك بالتأثير على حوافزهم والتزاماتهم تجاه المؤسسة. إضافة إلى هذا فإن الآن جيد إهتم خصوصاً بتعريف مصطلح الفعالية على مستوى المؤسسة كمايلي:

- المؤسسة التي تزول ليست فعالة.

- المؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها.

إن التعريف الأول للفعالية صعب تحقيقه عملياً، أما الثاني فله الكثير من السلبيات لأننا لا نستطيع تعميمه. فإذا كنا لا نستطيع قياس الفعالية إلا بواسطة أهداف المؤسسة الخاصة، فلا يستطيع كذلك الملاحظون الخارجيون تقييمها، وهذا ما يتنافى مع كل تعميم وحتى مع المعايير الأخرى التي تساهم في تحقيق الفعالية كالتنبؤ، والتخطيط، والتنشيط، والإتصال التنظيمي واتخاذ القرارات.

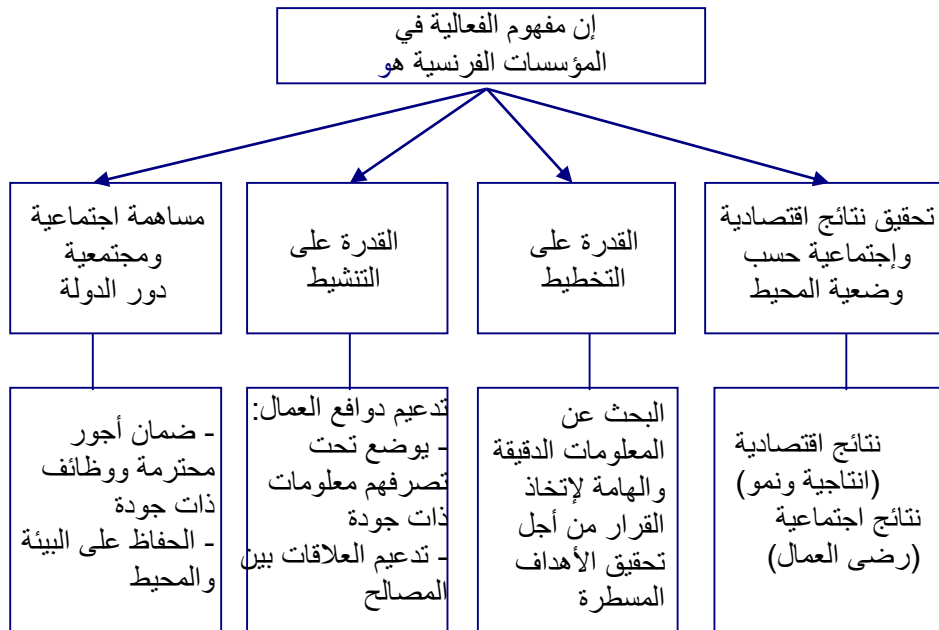
وعلى إثر تحليل إدراكات 175 مسؤولاً سامياً لأكبر المؤسسات الصناعية الفرنسية والإيطالية والسويسرية، توصل الباحث على النتائج التالية:

- المفهوم الفرنسي للفعالية:

- بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية، آخذين بعين الإعتبار وضعية المحيط ودور الدولة.

إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال. أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين.

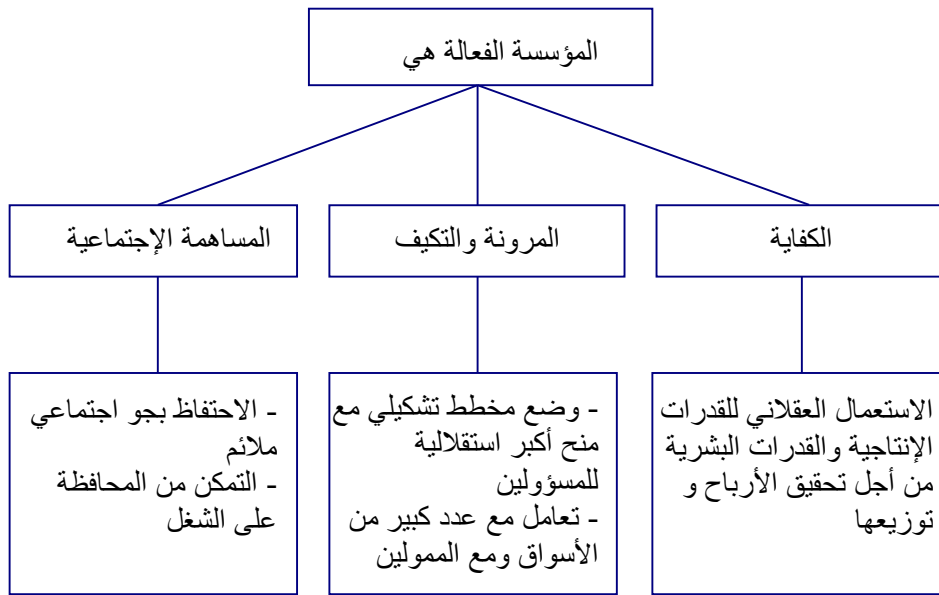
شكل(2) يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين (23)



- المفهوم الإيطالي للفعالية:

إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفاياتها وبمساهماتها الإجتماعية. إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية : المرونة والقيمة المالية للمؤسسة. بالنسبة للمسيرين الإيطاليين، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين. إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين. والنموذج الإيطالي والفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الإجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية .

شكل (3) يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية (24)

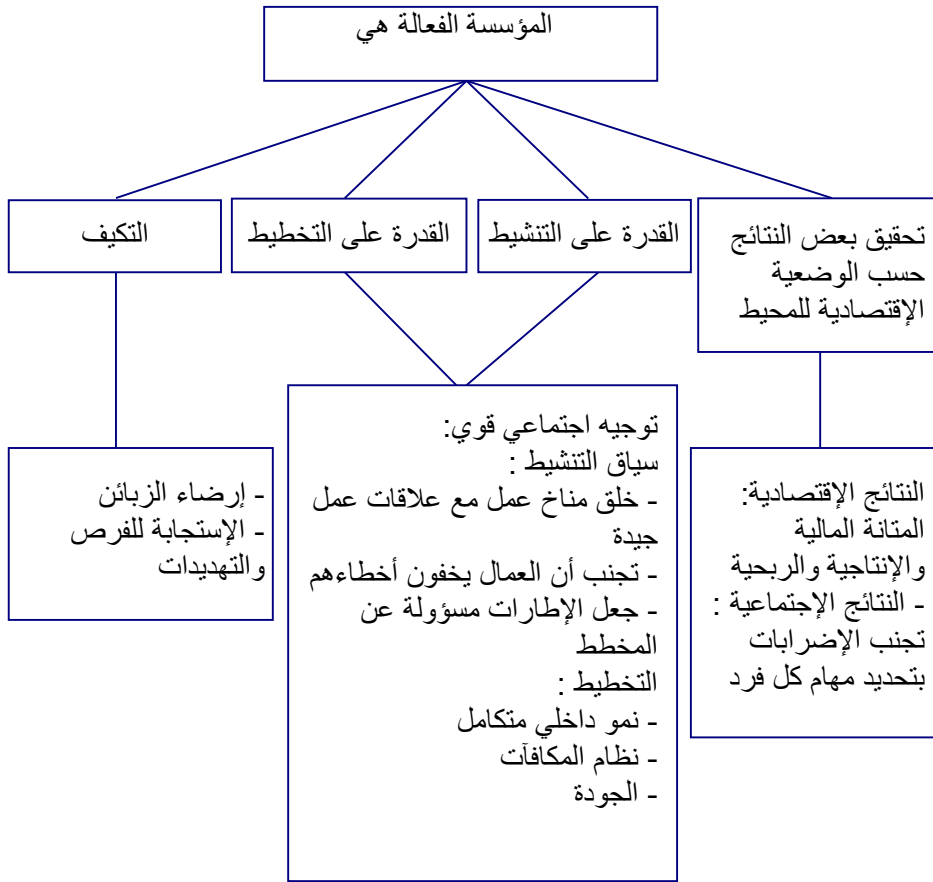


- المفهوم السويسري للفعالية:

إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين، يرتكز أساسا على السلطة التوضيحية والتماسك الداخلي، وهذا يؤكد على الإجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الإدراكات التسييرية للفعالية.

بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسير بها سياق تحقيق النتائج، وسياقها التخطيطي، والتكيف والإدماج والتنشيط ومرونتها الخارجية و توجيهها الاجتماعي. وهذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شمولية ودقة، حيث يحتوي على التعريفين السابقين (الفرنسي والإيطالي) ومحتواه يقترب أكثر التعريف الفرنسي منه إلى الإيطالي. فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الإقتصادي وفي نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة، وهذه تركز على تحديد دور ومهام كل عامل داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية. فالتوجيه الاجتماعي الحيد فيتجسد ضمن الأهمية المعتبرة لتسيير سياق التنشيط. أما المرونة الخارجية وقدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن، فهما يشكلان في نفس الوقت هدفهم ومعياري الفعالية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين.

شكل (4) يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين (25)



التعاريف السالفة الذكر تبين التأثير المهم للسياق الاجتماعي- الثقافي حول نظام القيم التسييرية في هذه البلدان.
إن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة تؤكد أن المسؤولين الفرنسيين والإيطاليين والسويسريين لا يتفقون في وضع تعريف موحد لمصطلح الفعالية التنظيمية.

4 - أنماط الفعالية التنظيمية:

بعدها تم استعراض عينة من أهم التعاريف المتعلقة بالفعالية التنظيمية وبعض الدراسات التي اهتمت بهذا المصطلح، نعرض بعض أنماط الفعالية المعروفة، وكل واحد من هذه الأنماط يسهم إيجابيا في تفهمنا أكثر للفعالية. وقد تبلورت هذه الأنماط خلال مراحل تطور مفهوم الفعالية. ومن أهمها:

4 - 1 - نمط الأهداف:

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بمقتضى هذا المنظور بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن رواد هذا النمط إيتيزوني Etzoni وبيرو Perrow وكوربيد Chorpade (26).
إن المنظمات في منظور هذا النمط تعتبر أنساقا إجتماعية لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجياتها. وقد حلل بيرو هذه النقطة جيدا حيث ذكر أن الأهداف الرسمية هي " الأغراض العامة للمنظمة، كما هي موضوعة في العقد، والتقارير الدورية، والتعبير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين " (27).
أما الأهداف الإجرائية فهي الأهداف التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وهي تخبرنا ما الذي تقوم به المنظمة في الواقع. وقد ترتبط الأهداف الإجرائية مباشرة بالأهداف الرسمية. وفي نفس الوقت الأهداف الإجرائية يمكن أن تنمو وتكون بذلك غير مرتبطة بالأهداف الرسمية، وهي تتغير مع مرور الوقت بسبب تفاعلها المباشر مع المحيط وكذلك نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الإقتصادية قد تتغير والتطورات التكنولوجية يجب أن تهيأ، فالقيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية. وباختصار نستطيع القول أن ضمن هذا النمط فإن أي منظمة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها.
ولعل أول صعوبة رئيسية بالنسبة لنمط الأهداف هي احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومختلفة الأهمية وعدم التحكم فيها يؤثر على فعالية المنظمة. أما الصعوبة الثانية فتتعلق بصعوبة تحديدها بدقة وهي عملية معقدة نوعا ما خاصة إذا كانت هناك علاقات تنافسية بين المنظمات. والصعوبة الثالثة تتعلق بالبعد الزمني في تحديد الأهداف. هل يتم التركيز على المدى القصير أو على المدى الطويل أو عليهما معا؟

4 - 2 - نمط تنظيم الموارد :

من رواد هذا النمط نجد يوتشمان Yutchman وسيشور Seashore وجورجوبولوس Georgopoulos وتاننبوم Tannenbaum.A. وينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها " بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى " (28) وبموجب هذا النمط فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.

وبما أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط توجد به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.

إلا أن الحصول على الموارد يبقى رهين إمكانيات البيئة. فبعض المنظمات تعمل في بيئات غنية ويمكنها أن تحصل على موارد كبيرة، بينما منظمات أخرى تعمل في بيئات فقيرة لا تتوفر فيها كل الموارد المطلوبة. وأن الحصول على الموارد لا يحدث فجأة لكنه يستند على ما تحاول أن تصل به المنظمة إلى أهدافها وهذا ما يؤثر سلبا على فعالية المنظمة ضمن هذا النمط.

4 - 3 - نمط العمليات الإدارية:

يتم تقييم الفعالية التنظيمية، ضمن هذا النمط، من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفؤ للوظائف الإدارية مثل: اتخاذ القرار، التخطيط والموازنة. وقد اهتم بهذا النمط كل من سيرت ومارش Cyert & March وPffiffer & Sherwood & House Filly.

4 - 4 - نمط المساومة أو رضا المشارك:

يرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة. إذا فهي تستعمل الأفراد كأطار مرجعي رئيسي وتركز على تقديرات الفرد أو المجموعة حول نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة. وقد وضع الباحث برانارد Baranard تصورا لهذا النمط بعد تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز. "الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، مساهمة كل واحد في سبيل تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي للآخرين" (29).

اعتبر برانارد دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محددات جوهرية. حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعورا بالرضى، أما جورجيو Georgiou فإنه لا ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف، بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم عوائد أو حوافز مجزية لهم مقابل ذلك (30).

ومن أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذا النمط نذكر:

- إن للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها وأن اندماج الأفراد في المنظمات يمكن أن يكون اغترابي، حسابي أو أخلاقي. هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كما أنه يحتمل أن بعض العمال لا يعون أو لا يدركون الأهداف الرسمية أو الإجرائية للمنظمة وبالتالي تصبح الاتفاقية موضوع يمكن النظر فيه.
- إن التركيز على فائدة الأفراد دون المنظمة يجعل التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل أو نشاطات أجزائها. وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفتقد حقيقة لأن المخرجات التنظيمية تلعب دورا في المجتمع.
- إن إغفال حقيقة وجود أفراد خارج المنظمة يتأثرون بما تقوم به المنظمة يقلل من الفعالية التنظيمية، وكلنا يعلم التأثيرات المتبادلة ما بين المنظمة والمحيط خاصة في إطار المقاربة النسقية وأن نمط المساومة يتعدى في بعض الحالات أعضاء المنظمة إلى المنظمات الأخرى في إطار التكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية.

4 - 5 - نمط التطور التنظيمي:

وينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات. وقد تبنى هذا النمط ماك كريغور Mac Gregor عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعالة وغير الفعالة، وهو ما تم تصنيفه ضمن ما أطلق عليه بنظرية "X" ونظرية "Y" وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل من ليكارت Likert و بلاكو وموتون Blake Mouton & في نمط التطور التنظيمي. وقد قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نمطين أحدهم سلطوي والآخر مشاركتي (31) وأن النظام السلطوي هو نظام مبني على الاستغلال، بينما النظام المشاركتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف المجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم - إن هذه المقاربة لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية واكتفت فقط بدراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمات، رغم أن الدراسات فيما بعد أثبتت عكس ذلك.

4 - 6 - نمط الوظيفة الاجتماعية:

يعتمد هذا النمط أساسا على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع التي هي جزء منه من جهة، ومن أجل النمو والمحافظة على نفسها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تتحدد من خلال النتائج المتحققة من أنشطة المنظمة. ولعل أكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونز Parsons بتحليله للمنظمات. وتبعا لبارسونز فإن على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية وهي (32):

- مشكلة التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحقيق الهدف أو تحديد الأهداف وتحريك الموارد للوصول إليها وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية لتحقيقها.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات النظام تعمل بتناسق وتوحيد في كيان وحيد.

- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام. إن حل هذه المشاكل تجعل المنظمة تنمو وتتطور وهي مصممة لتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، والمنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع، في الوقت نفسه يمكن النظر إلى المنظمات كأنظمة اجتماعية ويجب أن تعمل باستمرار لحل المشاكل الأربعة الأساسية.

لذلك فإن من الممكن تصور الفعالية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل. ورغم الاختلاف في الطرح بين هذه الأنماط، فإنها كلها تهدف إلى وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة. ونستخلص من كل هذا أن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد المرغوب فيها من المحيط وبالتالي فإنها تحقق أهدافها الإقتصادية والاجتماعية كما أنها قد تكون مرتبطة بتحقيق الرفاهية والتقدم لعمالها، ومن ثم فلا نستطيع الحكم على نمط معين بأنه النمط المثالي في المنظمات لأن الفعالية تتوقف على الظروف الخارجية وتأثيرات المحيط عليها.

الخاتمة

نستطيع القول أن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع أساسي يتوقف عليه تطور ونمو المنظمات أو زوالها. إن استعراض بعض التعاريف المتعلقة بها وارتباطها بالسلوك القيادي في بعض الأحيان وكذا إلى عينة من أهم الدراسات السابقة المتعلقة بها وبعض المقارنات الدولية

لنمط إدراكات بعض المسيرين لهذا المصطلح، وكذا أهم أنماطها أوضحت اختلاف الطرح فيما بينهما رغم أنها تهدف كلها إلى وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة. وقد توصلنا في النهاية إلى التأكد من عدم وجود إجماع حول تعريف هذا المصطلح، بل أن تعدد التعاريف وتعدد المقاربات والأنماط يمكن أن يسهم في بعث ديناميكية لإيجاد الحلول لفعالية جميع أنواع لمنظمات التي قد تكون إقتصادية، ثقافية، تربوية، إجتماعية... إلخ وهذا راجع إلى تأثير السياق الإجتماعي - الثقافي على القيم التفسيرية.

وسيبقى موضوع الفعالية التنظيمية مفتوحا للبحث والنقاش بسبب وجود وتأثير العوامل الخارجية على سيرورة ونمو المنظمات. وكلنا شاهد على أحداث 11 سبتمبر 2002 وانعكاساتها السلبية على الاقتصاد العالمي، حيث أحدثت زوبعة كبيرة وأثبتت هشاشة المنظمات أمام العوامل الخارجية والتي لا تتحكم فيها بتاتا، فقد زالت من الخريطة الاقتصادية أعرق وأكبر شركات الطيران في العالم (Swissair - Sabena - TWA) والتي رغم تحكها في المؤشرات الاقتصادية وتطبيقها لأحدث طرق التسيير فهي زالت و اضمحلت بين عشية وضحاها. وإن دل هذا على شيء وإنما يدل على نسبية التحكم وضبط المتغيرات التي تدخل ضمن إطار الفعالية التنظيمية.

المراجع المعتمدة

1. ريشارد هـ. هال : المنظمات هياكلها، عملياتها ومخرجاتها ترجمة سعيد بن حمد الهاجري - مركز البحوث - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية 2001 - ص ص 558 - 559.
2. March J.G & Simon N.A : "Les organisations : Problèmes psychosociologiques", traduit par Rouchu J.C. & Prunier, éditions DUNOD - Paris 1999, pp.1-3.
3. نعمة عباس خضير وآخرون : الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة - مجلة إتحاد الجامعات العربية - عمان الأردن - العدد 31 يناير 1996. ص 80.
4. المصدر السابق ص 80.
5. المصدر السابق ص 80.
6. Muccheilli Alex : "Psycho-sociologie des organisations", Entreprise moderne d'édition, Librairies techniques, Paris, 1977, p.25.
7. Bettignies Henri-Claude : "Maîtriser le changement dans l'entreprise", Coll. INSEAD - Management éditions d'organisation, Paris, 1975, p.113.
8. ريشارد هـ. هال : مرجع سابق ص 591.
9. محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والمنهج - دار المعارف الجامعية - مصر 1986 - ص ص 178 - 179.
10. زين العابدين درويش : علم النفس الاجتماعي : أسسه وتطبيقاته - درا الفكر العربي - القاهرة 1999 - ص ص 174 - 175.
11. المصدر السابق ص 175.
12. Barry R. Armandi & Edgar W. Mills Jr : "Bureaucratic and personalized strategies for efficiency and organization - an investigation of structures firms", American journal of economics and sociology, vol.44, N°3, July 1985, pp.261-262.
13. سيد الهواري نقلا عن رسالة ماجستير غير منشورة للباحث إيدير عبد الرزاق تحت إشراف بوسنة محمود - بعنوان : "تصورات مدراء المؤسسات الإقتصادية للفعالية التنظيمية" - جامعة الجزائر - سبتمبر 2001 - ص ص 28 - 29.
14. Barrette J. & Durivage A. : "L'impact des divers modes de résolution des conflits sur l'efficacité organisationnelle dans une organisation", in: Les actes du 2^e congrès de l'AGRH - Paris 14-15 novembre 1991, pp.439-444.

15. Meschi P. : "Pratiques de formation et structure des sociétés mixtes internationales", in: Les actes du 2^e congrès de l'AGRH – Paris 14-15 novembre 1991, pp.545-549.
16. Meschi P. : op. citée, pp.545-549.
17. وليام ج – أوتشي : نظرية " Z " النموذج الياباني في الإدارة – ترجمة حسن محمد يس - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية – 1986 - ص ص 129 - 169.
18. المرجع السابق ص 150.
19. المرجع السابق ص 237.
20. Ged Alain : "Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité", in, Revue Française de gestion, N°42, 1983, pp.18-25.
21. Ged Alain : "Efficacité de l'entreprise et gestion sociale", in: Actes du 3^e symposium, Institut de Gestion Sociale, Aix en Provence, Octobre 1981, pp.12-17.
22. Ozbehkan H : "Vers une théorie générale de la planification", OCDE, Paris, 1969, pp.45-49.
23. Ged Alain : op. citée, p.22
24. Ibid p.24
25. Ibid p.23
26. نعمة عباس خضير وآخرون: مرجع سابق ص 80.
27. ريشارد هـ. هال: مرجع سابق ص 571.
28. نعمة عباس خضير وآخرون: مرجع سابق ص 80 .
29. ريشارد هـ. هال: مرجع سابق ص 586.
30. نفس المرجع، نفس الصفحة.
31. Argyris C. : "Participation et organisation", traduit par Lingagne C., édit. DUNOD, 1974, France, pp.173-175.
32. ريشارد هـ. هال : مرجع سابق ص ص 596 – 597.
33. Chelbi Mohamed : "El Moustalah", Glossaire français-arabe, arabe-français de psychologie et de psychopathologie clinique, Ed. Dar El Djazairia, Alger, 2002. □