

أولاً: الفعالية التنظيمية

I. الفعالية التنظيمية :

تعتبر الفعالية من بين الأمور المهمة في حياة المنظمات وهذا راجع إلى التنافس الشديد من أجل الاستمرارية و البقاء نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشرسة بين المنظمات في بيئة غير مستقرة و شديدة التعقيد ولهذا تعددت التعاريف من طرف العلماء ، و موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتنا و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات .

1- تعريف الفعالية:

اختلف العلماء في تحديد مفهوم موحد للفعالية في المنظمات ، حيث يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹.

كما يعرفها أبو قحف بقوله " هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة" ².

1 - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة . 2006 ، ص: 84.

2- أبو قحف عبد السلام ، ،مرجع سبق ذكره،ص:25.

و قد عرفها برنارد على أنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة ،فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي :

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} =$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة¹.

إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه.فقد عرف بول موت المنظمات الفعالة بأنها :تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة ، فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها "

1-صالح بن نوار ،مرجع سبق ذكره. ، ص: 84.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " ¹.

2 - الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما ، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" ، و انطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

شكل رقم: 02 مخطط يوضح الفرق بين الكفاءة و الفعالية

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسرار في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسرار في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسرار في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسرار في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوّة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفعالية

1- محمد قاسم القربوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص:104 .

- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة ، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

و قد تكون المنظمة كفئة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفئة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة ، و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف¹.

II. عناصر و مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة ، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

1 - الإنتاج: و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة

1- صالح بن نوار، مرجع سابق ، ص:196.

2- الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات ، و تستخدم فيها عدة

مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها

عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى¹.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها².

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

1- التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2-النمو :يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ،

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

1- جون جاكسون و اخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة

حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص:59.

2- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص:216.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية

و مؤشرات خارجية كما يلي:

1- مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- 2- المؤشرات الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:
 - إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
 - التأهب للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .
 - المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
 - البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
 - القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.

• التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹ من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .

و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالمة ، حيث يرى برايس Brice أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :

- الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.
- الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين .
- التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي.
- استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياساتها و رغبته في منتجاتها.²

و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس

1- نجاة قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مرجع سابق ، ص: 72.

1- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص: 214 .

هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها. و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية و لكن هناك مؤشرات استخدمت و لا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.....الخ

III.الفعالية ودراسة مداخلها :

تقسم المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

1- المداخل التقليدية: لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.

وتقاس بالعمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي :

أ-مدخل موارد النظام : هذا المدخل هو وجهة نظر المالكين في المنظمة ، و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب- **مدخل العمليات الداخلية** : يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن

1- علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص: 171.

أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية¹.

ج - مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي : الربحية ، النمو ، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي :

- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

1- صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص: 204.

2-المدخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المدخل:

أ. **مدخل أطراف التعامل :** يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها .

و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة : الموردون- العمال - المستهلكون..

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا؟¹ و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

☑ **النموذج النسبي :** يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

☑ **نموذج القوة :** و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا ، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

☑ نموذج العدالة الاجتماعية : و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا

النموذج عليها ان تبحث عن اقل الأطراف رضا ، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة. و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

☑ النموذج التطوري : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير

بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.¹ و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

ب. مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- *التوجه الداخلي*: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- *التوجه الخارجي*: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

الهيكل الجامد : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

الهيكل المرن: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى. و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

❖ **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل

مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

❖ **نموذج النظام المفتوح**: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل

مرن ، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

❖ **نموذج الهدف الرشيد:** و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

❖ **نموذج العمليات الداخلية:** و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات¹.

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

• **محددات اختيار المدخل المناسب :**

☑ **تفضيلات الإدارة العليا :** حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية .

☑ **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي :** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

☑ **الظروف البيئية :** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة

الداخلية اقل أهمية و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

أهمية الفعالية لتنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد ، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه¹.

1- .على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص :228.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها¹.

خصائص الفعالية لتنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

-الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...الخ.

-**التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومنتوعة منها المجتمع،الأفراد، المساهمين.

-**التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

-**النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

-**الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة.** فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية."²

1- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ، طبعة الثانية ، 1999، ص:399 .

2-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

ثانيا: المؤسسة و أخلاقيات الأعمال

لقد أصبح موضوع أخلاقيات المؤسسة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية و النقد الموجه للأعمال.

I. ماهية أخلاقيات أعمال المؤسسة :

1- مفهوم أخلاقيات أعمال المؤسسة :

تشير الأخلاقيات ethic بشكل عام إلى القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التميز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ.

و لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية في وقتنا الحاضر، فإذا ما اعتبرنا أن العائلة مقصرة و غير ملتزمة أخلاقيا إذا ما شد احد أفرادها، و يعتبر معيارا صارما قياسيا بالوقت الحاضر لأن المسؤولية الأخلاقية في وقتنا هي فردية.

أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا و تعريفًا لأخلاقيات المؤسسة " الأعمال " فهي كما عرفها " prix et al " أنها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل van vilock يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح و جيد للفرد و للمجموعات و للمنظمة.

و قد أوضح الباحث "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات على قراراتها.¹

و يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، و اتصاله بالآخرين و

1-الطاهر محسن منصور الغالبي ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005، ص: 135.

انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك و أخلاق المنظمة ككل.

و يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، و أيضا البيئة التي يعمل فيها¹.

2 - أهمية أخلاقيات أعمال المؤسسة :

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق و يبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

في مجتمعاتنا النامية و المجتمعات الإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري و الإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مجالات الحياة و لو أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين هذا الوعاء الحضاري و بين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد و المنظمات.

و إذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل و التي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي:

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل و الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي و بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية و التي عرضت و كأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.

2-راوية حسين ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص: 29.

2- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية و هنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل و الجريمة في بعض الأحيان.

3- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية و هذا له مردود ايجابي على المنظمة.

4- إن الحصول على شهادات عالمية و امتيازات عمل خاصة يقترن بالترام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج و التوزيع و الاستهلاك و العمل الصادق و الثقة المتبادلة و دقة و صحة المعلومة.

II. مصادر الأخلاقيات في المنظمة:

إذا كانت تشير إلى المعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة أذنين بعين الاعتبار ما هو صح و ما هو خطأ فإننا نستخلص أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي القواعد و المعايير و المعتقدات في المجتمع و كذلك القوانين و المدونات الأخلاقية المعمول بها ، نفس الشيء بالنسبة لباقي الأطراف في المنظمة ، و يمكن أن تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالاتي :

1- الأخلاقيات الشخصية: لا شك أنه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات و القيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم و المعتقدات الشخصية إلى سلوكيات و قرارات أخلاقية داخلية داخل المنظمة.¹ و يستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها :

1- مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

✓ العائلة و التربية البيئية : حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.

✓ ثقافة المجتمع و قيمه و عاداته : حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع و المجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها و إعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات و التقاليد الموروثة .

✓ المدرسة و نظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع و في تكوين القيم الأخلاقية و تنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

2- التنظيم الإداري : يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكل من نظم استقطاب الأفراد و تدريبهم و الهيكل التنظيمي الرسمي و السياسات و القواعد و نظم المكافآت و التعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة و من ثم على سلوك العاملين بالمنظمة ، إذ يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد و يغير من أخلاقياتهم و يفرض عليهم سلوكيات جديدة .

كما تؤثر القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد و يضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال و المدراء و عليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة ، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة و غير المقبولة . و هكذا فإن تأثير القوانين و اللوائح الحكومية يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع و في منظمات الأعمال.

أيضا قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية) التي تعتبر أدلة إرشادية لعمل المديرين و العاملين. هذه القوانين تهدف إلى:

- توجيه و إرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني
- تذكير العاملين و المديرين بالمتطلبات القانونية و الأخلاقية

○ الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.

○ تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي¹.

3- الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم و الأعراف و التقاليد و الرؤى و التطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة و المستويات. فالمنظمات العريقة في ثقافتها و لديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع ، يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين و منعكسا في القرارات التي يتخذونها و يبلغ الاعتزاز بالثقافة المنظمة المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في الشركة .

III. أثر أخلاقيات المنظمة:

1- أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تقِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

1- الطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص: 145.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدّقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مُصدّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً. في الحالة الأولى تجد العامل سعيداً في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنفر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً.

2 - أثرها على العلاقة بين العاملين:

الحالة الأولى: عندما يكون الصدق والتعاون و الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

الحالة الثانية: بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

الجدول رقم: 01 يوضح بعض الحالات أو السلوكيات التي قد تكون في الحالتين

الحالة الثانية	الحالة الأولى
<ul style="list-style-type: none"> • فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. • تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضللة • تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد. • تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية • تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة. • تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل • تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة • تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة. • تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية • تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب • يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين

3- إرساء أخلاقيات الأعمال:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل

هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر. كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.