

والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)

Evolution of the relationship between culture and organizational effectiveness in administrative thought (theoretical study)

خنيش يوسف

جامعة غرداية

Khenniche.y@gmail.com

بعاج الهاشمي

جامعة الاغواط

Baad03@yohoo.fr

عبد القادر بن برطال

جامعة الاغواط

benbertalaek@gmail.com

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية، احد الظواهر الإنسانية، التي خضعت للدراسة والبحث والتحليل من طرف الباحثين. و الهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها وطبيعتها علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى. كما حظي موضوع الفاعلية، هو الآخر باهتمام المختصين، وذلك من اجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تاطير الطروحات النظرية والعملية وتحدد خصائص هذا المتغير. وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد الثقافة التنظيمية كمدخل لقياس الفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، الفكر الإداري، مؤشرات الفعالية التنظيمية.

Abstract:

Organizational culture is one of the human phenomena that has been studied, researched and analyzed by researchers. The aim of these efforts is to investigate their implications, limit their dimensions, build their measurement tools, and determine their level and the nature of their relationship with other organizational variables. In addition, the subject of efficiency, the other is concerned with the attention of specialists, in order to develop intellectual entries that contribute to the evaluation of theoretical and practical propositions and determine the characteristics of this variable. In this study, organizational culture was adopted as an input to measure effectiveness.

Keywords: Organizational culture, Organizational effectiveness, Management thinking and theories, Organizational effectiveness indicators.

تمهيد:

تشكل كل من الثقافة والفاعلية في المنظمة ظاهرتين جوهريتين في علم المنظمة، لا يمكن بأي حال اهمالها أو تجاهلها وكثرا ما نجدهما يتصدران عنوان الكتب والمجلات ودراسات الباحثين، وقد تم التعبير عن الثقافة بعدد من المؤشرات، تختلف باختلاف توجهات وانتماءات المفكرين كل حسب مدرسته، اما بالنسبة للفاعلية التنظيمية فقد وصفت بمؤشرات شملت الانتاجية، درجة تحقيق الهدف، والرضا الوظيفي، لكننا نتساءل عن العلاقة التي بينهما وطبيعة هذه العلاقة ان وجدت وهل يمكن للثقافة التنظيمية ان تكون مدخل من مداخل قياس الفعالية التنظيمية في المنظمة من هنا يمكن طرح اشكالية بحثنا **ماهي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية ؟**

وللاجابة عن هذا التساؤل، كان لا بد من الاجابة عن التسؤلات الفرعية التالية:

- ماهية الثقافة التنظيمية، وماهي مؤشراتهما؟

- ماهية الفعالية التنظيمية، وماهي مؤشراتهما وكيف ينظر اليها المفكرين ؟

تمت صياغة فرضية البحث كالتالي، هناك وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية .

أهداف البحث : من أجل الأحاطة بأبعاد مشكلة البحث فأنا سنسعى الى بلوغ الأهداف الآتية

1. التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث

2. تشخيص واقع ابعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة والعلاقة بينهما.

3. تحقيق التفاعل بين الدراسات في مجال المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك.

أولا: الفعالية التنظيمية

1. مفهوم الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

1.1. تعاريف الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.¹

أما اتزواني (ETZIONI): فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"² ويعرفها كل من فرمين (Freema) و هانان (Hannan): على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها"³. وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى. كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث (Narayanan & Nath) بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"⁴.

2.1 مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة. وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل (Campbell.P) الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي:⁵

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛

- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
 - الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
 - تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
 - التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ؛
 - المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
 - المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
 - إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
 - الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
 - الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
 - التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
 - الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
 - مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
 - مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
 - برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
 - التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية ليس أحادي البعد وإنما متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، تتعلق بثقافة الكتاب والباحثين و يتضح لنا من خلال دراسة كامبل (Campbell.P) لهذا الكم من المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وأخر ثقافية... الخ.
- ثانيا: الثقافة التنظيمية:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرى (Geert Hofstede) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها محصلة برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة معينة، اتجاه بيئة معينة تبحث من خلالها عن التلاؤم أو التكيف معها، حيث تتميز هذه الحصيلة بمجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى⁶. ويعرفها (M. Thévenet) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المرجعيات (Références) المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل⁷. كما يرى (Bro Uttal) أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية

المتواجدة في المنظمة من اجل انتاج المعايير السلوكية⁸. ويعرفها أوشي بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين⁹.

أما (Kennedy&Deal) فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المؤسسة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها¹⁰.

فيما يخص (Waterman&Peters) فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة المسيطرة في المؤسسة إضافة إلى مجموع القيم المشتركة بين أعضاء هذه المؤسسة¹¹.

ويعرفها (Shermerhorn): بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة¹².

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن الباحثين في هذا المجال انقسموا بين من يعرفها من خلال مكوناتها، وهناك من يضيف إلى هذا المعنى صفة المشاركة والتقاسم بين أفراد المنظمة، وهناك من يؤكد على تأثيرها على السلوك التنظيمي كأحد أهم المحددات التي تحتاجها المنظمة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد.

2. مكونات الثقافة التنظيمية: تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي iceberg الذي لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان، لذلك فإنها تقسم إلى:

1.2 المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

هي الجزء الكبير من الثقافة التنظيمية أو غير المدرك بالحواس، الجزء المغمور تحت الماء من الجبل الجليدي، وهي تتكون من:

-القيم التنظيمية: والقيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، سيئ أو حسن، وما هو مهم وغير مهم¹³.

-الإتجاهات: تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساند للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدتها أحد¹⁴.

-التوقعات التنظيمية: مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية¹⁵.

-المعتقدات التنظيمية: فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة وفق علاقة جماعية تفاعلية¹⁶.

-الشعائر والطقوس: تعرف الطقوس على أنها هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد.

2.2 المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

-الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة¹⁷.

- الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته¹⁸،
- القصص والأساطير التنظيمية: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي¹⁹،
ثالثا: العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري

1. التنظيم العلمي للعمل لـ تايلور (F. Taylor)

طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية. ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:²⁰
- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة؛

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص؛
- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك؛
- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

1.1 مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور (F. Taylor)

إن ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:²¹

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين؛
- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف؛
- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة " على مستوى كل الورشات " وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف؛
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

2.1 ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
 - دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل؛
 - التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
 - الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛
 - توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور؛
 - لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى "بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.

2. التقسيمات الإدارية لـ فايول (H.Fayol)

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالحوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالحوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث تفترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير. كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ولذا فقد اهتمت بشكل أساسي بالحوانب المتعلقة بالتنظيم.

1.2 مفهوم الفعالية عند فايول (H.Fayol)

إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية "الرشادة الإدارية"، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنسيق والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية. وقد بذل جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول: ²²

- النوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.
- المبادئ الإدارية: صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي:
 - تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام (ترتيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف و المساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون.

يتضح بأن الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور. فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.

1.3 النظرية البيروقراطية لـ ويبير (M. Weber)

كان ويبير على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج²³، فوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني "حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:²⁴

الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية في حالة الإخلاص وهو ما يهمنا. أما الثاني فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات... إلخ

2.3 مفهوم الفعالية حسب ويبير (M. Weber)

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ويبير يعتمد أساسا على "الرشادة في سلوك الأفراد" كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:²⁵

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة؛
- تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية؛
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية؛
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية والتقدم المهني؛
- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات؛
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر؛
- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها.

1.4 التنظيم غير الرسمي عند التون مايو (MAYO)

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراها في مصنع هوثورن لشركة Western Electric في شيكاغو ما بين 1924-1932، حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق

- تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجر، والمقابلات... الخ) خلص مايو إلى ما يلي:
- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة؛
 - إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين؛
 - إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة؛
 - على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية؛
 - إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية؛
 - إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.

2.4 مفهوم الفعالية التنظيمية حسب التون مايو (E.Mayo)

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضا تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.

إن من أهم اكتشافات دراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما أكدت الدراسات أكلذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفريعا على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا²⁶.

1.5 سلم الحاجات لـ ماسلو (A.Maslow)

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين، ومما لا شك فيه أن دراسات ونظرات هؤلاء الكتاب أرست مبادئ هامة وأساليب فنية تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة ولعل من ابرز هؤلاء الكتاب أبراهام

ماسلو حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية. وتقوم نظريته على قاعدتين هما:²⁷

- ان الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان؛
- ان الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعاً كلياً أو على الأقل جزئياً. وفيما يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء بها ابرهام ماسلو

2.5 تعريف الحاجات عند ماسلو (A.Maslow)

يقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة إلى خمسة حاجات يعرفها كما يلي²⁸:

- **الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية Psychological Needs**: وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم والجنس (التكاثر).
 - **الحاجة إلى الأمن The Need for Security**: بعد الإشباع المرضي للحاجات الفسيولوجية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمن والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمائته من المخاطر المختلفة سواء المخاطر البيئية أو ما يتعلق بالعمل.²⁹
 - **الحاجة إلى الانتماء The Need for belonging**: هي حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة (أسرة، وطن، ناد، اتجاه أو فكر معين)، التي يشعر بالفخر لانتمائه إليها ويشعر بالولاء تجاهها ويتوقع منها تحقيق حاجته وإحساسه بأهميته وحمائتها له، ولأن الفرد يعلم أن الانضمام تحت جماعة يعنى القوة والشعور بالأمان.
 - **الحاجة إلى التقدير والاحترام The Need recognition and respect**: الفرد بحاجة إلى تقدير الناس والمجتمع له، وللحصول على هذا التقدير فهو يسلك في ذلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلبا الاحترام، وكذلك المال، الشهرة والانتماء إلى أسرة مرموقة.
 - **تأكيد الذات (Ego) Recognition for Identity**: المرحلة الخامسة من الحاجات في مدرج ماسلو، هي بحث الفرد عن الرضى الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب التي حققها، وهذه درجة بعيدة المنال حيث إن الإنسان لا يشبع أبداً.³⁰
- ### 3.5 الاستنتاجات
- : ما يمكن استنتاجه من ما سبق أن تتحقق الفعالية التنظيمية يتم من خلال التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبين العاملين فيها وهذا ما أسماه ماسلو بالتآزر (Synergie)³¹ والتي تقوم على المبادئ التالية³²:
- **الثقة الجماعية**: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي؛
 - **رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة**: والتي تدل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان؛
 - **السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل**: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق؛
 - **التوجه الإيجابي نحو العمل**: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة؛
 - **العلاقات الديمقراطية**: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس؛
 - **قوة النشاط المؤسسي**: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية؛
 - **المحافظة على ممتلكات المؤسسة**: والتي تعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية؛

– حب التقدير والثناء: الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد؛

– احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

1.6 الدافعية لـ رنسيس ليكرت (R.Likert)

حسب ليكرت فان نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة، إذا اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق. وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، و قبل عرضها سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته.³³

يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة و الرقابة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدقيق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة، كما يعتبر التنظيم بأنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها.

1. المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكرت (R.Likert)

نذكرها في التالي:³⁴

1.1 الدافعية: يركز ليكرت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفلته النظرية الكلاسيكية ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب واتخاذ قرارات... الخ، حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل. ويشرح ليكرت الدافعية وأهميتها على النحو التالي:
إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. هذا المفهوم خاطئ حسب نظره.

إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز، وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد.

2.1 جماعة العمل: يشير ليكرت إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح ليكرت ذلك فيقول: " يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك السلوك كما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها"³⁵. وقد وضع ليكرت من خلال دراساته عن هذا المجال أنه – على سبيل المثال – كلما كان العمل جماعياً زاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد اندفاع الفرد نحو:

– قبول أهداف وقرارات الجماعة؛

– محاولة التأثير في قرارات الجماعة حتى تتناسب مع أهدافه الخاصة؛

– تحقيق الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

ومبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعة العمل) الذي أشرنا إليه آنفاً يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف

بالرئيس وبالجماعة الأعلى – من وجهة نظر ليكرت – وقد أطلق عليها تسمية وظيفة مسمار الربط.³⁶

3.1 النسق الاجتماعي: يعتبر ليكرت أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات، ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4.1 الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد: تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة. فإذا تعارضت أهدافها تعارضاً أساسياً مع حاجات ورغبات أعضائها، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء وفعالية المؤسسة، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة. لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة. وتطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها

5.1 مسؤولية ومتطلبات الموقف: يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أرادت أن تحقق أهدافها. مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كاشتراطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح. هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيوداً على عمليات اتخاذ القرارات، وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بها في عمل الجماعة. فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات، إلا في حالة واحدة فقط هي عندما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.

2. مؤشرات الفعالية عند ليكرت (R.Likert)

أكد ليكرت أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل وهذه السمات هي:³⁷

- المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى؛
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات؛
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفو؛
- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والتعاون لدى الأفراد؛
- توفر جو العمل المناسب، حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية؛
- الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن تتوفر لهم التدريب المناسب والمستمر؛
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المؤسسة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها؛
- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.

في الأخير يمكن القول بأن نظرية ليكرت هي نظرية تقترب من المثالية، لكن يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي، لكي تستطيع المؤسسات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجياً لا دفعة واحدة.

نظرية اتخاذ القرارات لـ هيربرت سيمون (H.Simon)

كانت النظرية التقليدية ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة حسب اعتقاد سايمون، لذلك نشر نتائج أبحاثه عن التنظيم. فأشار إلى أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة، وما هي المؤثرات التي تحددها، وعلى الإدارة أن تنمي وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية، أحياناً في الاعتبار أن الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية، أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم، وليس مع أشخاص بذاتهم. وبشكل عام فإن تكوين فعالية التنظيم تتم من خلال التوصل إلى مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في مختلف المواقف الإدارية، وأن تكون هذه المفاهيم ذات طابع واقعي وليس مثالياً، أي يمكن أن نلمسها في الحياة العملية. وسنعرض أهم الملامح الأساسية للفعالية حسب سايمون كما تناولها في كتابه السلوك الإداري بشكل موجز، وقبل هذا لا بد من تعريف التنظيم كما يراه.

2. علاقة اتخاذ القرار بالفعالية التنظيمية

من خلال دراسة نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

و يصل الى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة، وأهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشده، و اعتبر أن الرشده في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم، واتجاهات هذا السلوك.³⁸ ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع دائماً الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المطروحة.

فهو يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق الفعالية التنظيمية برشاده محدودة و تحت قيد المحيط، حيث تتحدد الرشادة بـ:

- ردود فعل ومواهب كل فرد المكتسبة (التدريب)؛
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه)؛
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

3. الرشده لدى سايمون (H.Simon)

يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها. لذلك فقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشده، وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشده في سلوك الأفراد إلى الآتي:

1.3 الرشده الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

2.3 الرشده الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار، وبين ما جاء به سيمون .

نظرية Z عند ويليام أوشي (W. Ouchi)

لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني ويليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية. ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معا بكفاءة وفعالية أكثر. ولزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية منها التي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية Z في الإدارة عام 1981 والتي توصل إليها بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب أوشي (W. Ouchi)

تعتمد نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في: الثقة، المصلحة العامة العدالة، الألفة والمودة³⁹.

1.1 الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2.1 المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام .

3.1 العدالة: العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد .

4.1 الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة. بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

2. أسس الفعالية التنظيمية لدى أوشي (W. Ouchi)

من خلال الدروس الأربعة السابقة قام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي:⁴⁰

1.2 الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها

مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام باتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

2.2 التقييم والترقية: إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

3.2 مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإثراء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

4.2 عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

5.2 اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

6.2 القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.

7.2 النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع.

8.2 الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين (5-10) يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعيا لمناقشة الحلول الملائمة لمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسميا كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب البروفسور أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الإيجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، جعلت من الفعالية التنظيمية تتصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر الإداري والإقتصادي ولا يتم ذلك إلا بتطبيق أحدث الإستراتيجيات الإدارية، في إدارة العمليات، ونظم المعلومات والاتصالات، وتنمية كفاءات العاملين، التي أضحت لها أثر كبير في أداء المؤسسات جراء اعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم أو نمو، فتحقيق النجاح ليس رهانا فحسب على تحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهانا على قدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية. وقد أكدت الدراسات التي تم الاعتماد عليها على أن مفهوم الفعالية التنظيمية يمكن القيام به من خلال عدة مداخل مختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من أهم المداخل التي يمكن الاستعانة بها في تطبيق وتبني مفهوم الفعالية التنظيمية وذلك من خلال توفير مجموعة من الخصائص الثقافية (التغيير الثقافي) التي تختلف من باحث لآخر، فهناك من يرى أن القيم المشتركة وحدها تعتبر مؤشر مهم لزيادة الفعالية ومنهم من يرى أنه يجب اضافة التحفيز لأنه المحرك الأساسي لدافعية الفرد نحو القيام بأعمال لم يكن قادر على القيام بها من قبل، ومنهم من يرى أن ممارسات الادارة تلعب دورا هاما في ذلك كتوفير بيئة عمل ايجابية وطرق اتصال جيدة وواعية وسريعة، ومنهم من يرى أن الهيكل التنظيمي قد يكون عائقا اذا لم يكن جيدا من خلال درجة الرسمية والمركزية والتخصص، وما توصلنا اليه من خلال الدراسة النظرية هو أن كل المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية والمقدمة من طرف الباحثين تعتبر هامة لتدعيم مفهوم الفعالية التنظيمية وعدم وجودها يتطلب إحداث تغيير ثقافي يساعد على توفير تلك الخصائص المفقودة في الثقافة.

الإحالات والمراجع:

- 1-Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974. P:55.
- 2- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2008، ص: 39.
- 3- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جويلية 1987، ص: 9.
- 4- موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعة، عمان الأردن، 1995، ص: 535.
- 5- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 11.
- 6-Hofsted.G, Cultures conséquences: International différence in Workrelated values, sage publications. Inc, Beverly Hills, 1980. p 31.
- 7-Maurice Thévenet, La culture d'entreprise, 6^{eme} Ed, Presses universitaires de france, paris, 2014, p-p 45-50
- 8 Bro Uttal, The corporate culture in fortune , October N°17 , 1983 , PP 60-71
- 9 وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة - نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 65.
- 10-Marc. B, Corporate culture, la culture sans histoire, Revue française de gestion, N° 47, Paris, 1984, p. 29.
- 11Ibid.
- 12محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص311.
- 13 ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد، السعودية، 1995، ص 18.
- 14 سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 324.
- 15محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 312-313

- 16 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.
- 17 عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 64.
- 18 السيد علي شتا، مرجع سابق، ص 43.
- ¹⁹Schermerhorn et al, opcit , p341.
- 20- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005. ص: 22-23.
- 21- عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009. ص: 23.
- 22- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.
- 23- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.
- 24- عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد- التصميم، مرجع سبق ذكره، ص: 27.
- ²⁵ - Kennedy.C, **toutes les théories du management**, Maxima, Paris,1999. P:283.
- 26- عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد- التصميم، مرجع سبق ذكره، ص: 36. بتصرف
- 27- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.
- 28- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000. ص: 299.
- 29- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص: 263.
- 30- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، دار حازم، دمشق، الاردن، 2003. ص: 12.
- 31- إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 2000. ص: 101.
- 32- عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات- الأبعاد- التصميم، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.
- 33- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975. ص: 137 نقلا عن:
- Likert, R : New Patterns of Management.N.Y Megraw-Hill. 1961
- 34- نفس المرجع، ص: 140-141.
- 35- نفس المرجع، ص: 138.
- 36- كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الاردن، 2007. ص: 150.
- 37- دنيزي لطفى، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة الخامسة: العدد 37 تاريخ الاطلاع 2010-01-21 على الساعة 21:00.
- 38- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004-2005، ص: 148.
- 39- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.
- 40- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108.