

الفصل الخامس : اهداف المنظمة وفاعليتها وكفاءتها

- ▶ اهداف المنظمة .
- ▶ العقلانية
- ▶ الفاعلية والكفاءة .

س/ ماهي ملاحظات (هربت سايمون) حول الاهداف التنظيمية ؟ وما هو تعريف الاهداف التنظيمية من وجهة نظر (أتزيوني)

▶ لاحظ عالم الادارة الشهير والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد (هربت سايمون) انه نادرا ما يجرى أي نقاش حول نظرية المنظمة دون التطرق الى لبعض المفاهيم المتعلقة **بأهداف المنظمة** .

▶ وبذلك اشار الى اهمية وجود هدف تسعى المنظمة لتحقيقه بالقول ان ذلك يمثل سمة تميز المنظمات عن سواها من الانساق المجتمعة الاخرى ، وان هدف المنظمة له تاثيرات على العلاقات الخارجية للمنظمة وعلى تنظيمها الداخلي .

▶ **عرف (أتزيوني) الهدف** بانها الحالة التي ترغب المنظمة بالوصول لها .

س /هناك مجموعتين من الاهداف في اية منظمة وفق اعتقد كل من (اتزيوني وبيرو)؟ وهل يمكن تجاهل وجود اهداف تنظيمية في الحياة العملية ؟

□ يعتقد كل من (اتزيوني وبيرو) ان هناك مجموعتين من الاهداف في اية منظمة :-

□ الاولى (الاهداف المعلنة) والتي غالبا ما تعرف بالأهداف الرسمية للمنظمة،
□ الثانية (الاهداف الواقعية او الفعلية) ومن اجل تحديد الاهداف الفعلية ينبغي النظر الى الانشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتحديد كمية الموارد التنظيمية المخصصة لكل نشاط ، فان النشاط التي تحد له معظم موارد المنظمة يعد الهدف الحقيقي للمنظمة .

□ بعض الباحثين يرون عدم فائدة من التركيز على اهداف المنظمة وقادتها ، من اجل معرفة اهداف المنظمة يجب التركيز على مدخلاتها وعملياتها التحويلية ومخرجاتها بدلا من التركيز على اهدافها التنظيمية .

□ مع ذلك لا يمكن تجاهل حقيقة وجود اهداف تنظيمية في الحياة العملية لذلك يبدو من الصعب الاتفاق مع وجهات النظر القائلة بعدم وجود مثل تلك الاهداف .

□ العلاقة ما بين المنظمة واهدافها اشبه بالعلاقة بين البناية و تصميمها ، اذ ان المنظمة مثل البناية لا يمكن بنائها عشوائياً لان الغاية والهدف من بنائها هو الذي يحدد صفاتها وشكلها ومدى فاعليته كذلك هي الاهداف .

س / اقترح الباحثين تصنيف الاهداف التنظيمية اعتمادا على معيار النسق المفتوح الى خمس مجاميع رئيسية ؟

١- اهداف المخرجات output

تتعلق بانواع المخرجات المنتجة مثل السلع والخدمات للمستهلكين .

٢- اهداف النسق system goals

تتربط بخصائص أي نسق مفتوح مثل هدف النمو ، الربح ، الكفاءة .

٣- اهداف انتاجية product goals

هذه المجموعة من الاهداف تتعلق بخصائص السلع والخدمات المنتجة مثل النوعية ، الكمية ، اسلوب الانتاج ، التميز ، الابداع .

٤- الاهداف المشتقة derived goals

وهي عبارة عن اهداف مشتقة من الاهداف الرئيسية توجه نحوها الموارد تساعد المنظمة على بلوغ اهدافها مثل سياسات تطوير العاملين ، وخدمة المجتمع .

٥- الاهداف المجتمعية societal goals

تتعلق بنوع الانشطة الأخرى التي تقدمها المنظمة الى مجتمعها مثل قيام شركة ما بأنشاء ملعب للأطفال في الحي الذي تعمل فيه .

س / اشرح اهمية الاهداف التنظيمية بشكل مختصر ؟

- ١- انها تحدد بدقة ماهي غاية المنظمة من الانشطة التي تقوم بها .
- ٢- تشجع العاملين في المنظمة على توحيد جهودهم باتجاه غايات مشتركة .
- ٣- تستخدم الاهداف كمعايير اساسية لقياس وتقويم ومقارنة الاداء الفردي او الجماعي للمنظمة .
- ٤- يمكن ان تكون الاهداف محفزات جيدة للأفراد لان وجود تلك الاهداف سيسهل على الفرد ان يربط ما بين اهدافه الشخصية والاهداف التنظيمية وما حققه
- ٥- تعد اهداف المنظمة الاساس الذي يجري بموجبه تصميم هيكل المنظمة وانشطتها فبدون تحديد تلك الاهداف بدقة يصعب تصميم هيكل تنظيمي كفؤ .
- ٦- ان اهداف المنظمة هي الاساس الذي تبني عليه سياسات المنظمة واستراتيجيات عملها.

س / غالبا ما يرتبط موضوع العقلانية او الرشد بالأهداف التنظيمية ؟ تعريف
(scott, 1976) للرشد ؟

- ▶ يعد موضوع الرشد او العقلانية حجر الزاوية في نظرية المنظمة .
- ▶ ان نظرية المنظمة لا يمكن ان تفهم اذ ما اهلنا موضوع العقلانية (كما يقول سكوت)
- ▶ لا توجد وسيلة افضل من العقلانية يمكن ان تستخدمها المنظمة لتحقيق تلك الاهداف ، لذلك ينبغي ان تكون العقلانية سمة اساسية لكل الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق اهدافها .
- ▶ يعرف الرشد بانه (الشروط التي تسهل بلوغ الاهداف التنظيمية بطريقة مثلى)
(scott, 1976)

س / مفهوم الكفاءة و الفاعلية وكيفية قياسهما ؟ مع ذكر المداخل الاخرى لقياس الفاعلية بشكل مختصر ؟

- ▶ كثيرا ما يتم استخدام المصطلحين في الادارة والاقتصاد والسياسة وكثير من العلوم الاخرى ، وغالبا يتم استخدامها بدون ان يكون هناك اتفاق او وضوح في معنيهما .
- ▶ على الرغم من ارتباط المصطلحين مع بعضهم البعض لان ان هناك فروق اساسية بينهما فالمنظمات من الممكن ان تكون فاعلة لكنها غير كفوة ، كما يمكن ان تكون كفوة ولكنها غير فاعلة .

▶ **تعرف الفاعلية :** بانها مدى تحقيق الاهداف المحددة للمنظمة .

يتم قياسها عن طريق : ١ - **الكفاءة** ٢ - **التكيف** : قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية والداخلية ٣ - **المرونة** : قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف الانية الطارئة غير المتوقعة

▶ **اما الكفاءة :** تحدد عادة بقياس **نسبة المخرجات الى المدخلات** ، لذلك عرفت بانها الطريقة التي يعالج المديرين بموجبها مدخلاتهم التنظيمية بحيث يقللون من تلك المدخلات نسبة الى مخرجات معينة .

فكلما قلت الكلف ، وقلت الاسعار و زادت الارباح وتحسن موقع المنظمة التنافسي في السوق كلما اشار ذلك الى ارتفاع كفاءة المنظمة .

المدخل الآخر لقياس الفاعلية بشكل مختصر ؟

❑ مدخل الهدف

تعد المنظمة فاعلة اذ نجحت في تحقيق اهدافها المرسومة .

❑ المدخل المقارن

يتم قياس الفاعلية هنا بشكل نسبي اعتمادا على المقارنة مع المنظمات الاخرى المشابهة او المنافسة .

❑ مدخل الاتساق

ضمن هذا المدخل الفاعلية تحدد طبقا لقدرة المنظمة على استثمار بيئتها والحصول منها على الموارد النادرة والثمينة لإدامة عجلة اشتغالها .

❑ مدخل المكونات التنظيمية المتعددة

هذا المدخل يسمح بتقويم متعدد الجهات للفاعلية التنظيمية .

❑ مدخل رضا المشاركين .

المعيار الاساسي لفاعلية المنظمة هو رضا الافراد

❑ مدخل الوظيفة الاجتماعية .

المعيار الاساسي لفاعلية المنظمة ضمن هذا المدخل هو مدى اسهام المنظمة وما تعمله لمجتمعها .