



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

**الفعالية التنظيمية في الاجهزة الحكومية
المركزية في مدينة الرياض
من منظور مدخل القيم المتنافسة**

الدكتور

أحمد سالم العامري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الادارية - جامعة الملك سعود

١٤١٨ - ١٩٩٧ م





المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الادارية
مركز البحوث

**الفعالية التنظيمية في الاجهزة الحكومية
المركزية في مدينة الرياض
من منظور مدخل القيم المتنافسة**

الدكتور

أحمد سالم العامري

أستاذ الادارة العامة المساعد

كلية العلوم الادارية - جامعة الملك سعود

١٤١٨ - ١٩٩٧ م

ح) جامعة الملك سعود ، ١٤١٨هـ

مهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العامري ، أحمد بن سالم

الفعالية التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض : من منظور

مدخل القيم المتنافسة .- الرياض.

ص... ٤ سم

ردمك ٩٩٦٠-٠٥-٦٨٥-٦

ردمك ١٣١٩-٢٩٠٦

١- الفعالية الادارية ٢- القيادة الادارية أ- العنوان

١٨/٣٧٥٢

دبوى ٣٥٠,٠٠٧٤

رقم الإيداع : ١٨/٣٧٥٢

ردمك : ٩٩٦٠-٠٥-٦٨٥-٦

ردمك : ١٣١٩-٢٩٠٦

جامعة الملك سعود - كلية العلوم الادارية - مركز البحوث

ص.ب (٢٤٥٩) الرياض ١١٤٥١ تلفون ٤٦٧٤٣١٧ فاكس ٤٦٧٤٣٢١

الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض
من منظور مدخل القيم المتنافسة

د. احمد سالم العامري

أستاذ مساعد

كلية العلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

الرياض

١٤١٨هـ / ١٩٩٧م

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من منظور مدخل القيم المتنافسة أحد أحدث المداخل الفكرية لدراسة الفعالية التنظيمية. وفي هذا السبيل تم استقصاء آراء عينة من الموظفين بلغ حجمها حوالي ٤١٢ موظفا موزعة على عدد من الأجهزة الحكومية ومتضمنة لمختلف المستويات الإدارية. كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للإجابة على تساؤلات الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى إن الفعالية التنظيمية متغير متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد حيث وجد إن الأجهزة الحكومية فعالة في بعض هذه الأبعاد وغير فعالة في الأبعاد الأخرى. ومن أبعاد الفعالية التنظيمية التي وافق الموظفون أفراد العينة على وجودها في الأجهزة الحكومية: الرقابة والاستقرار، التخطيط ووضع الأهداف، الكفاءة والإنتاجية، الروح المعنوية بين الموظفين، وتنمية الموارد البشرية. أما الأبعاد التي لم يوافق الموظفون على وجودها في الأجهزة الحكومية فتضمنت النمو وتحصيل الموارد، المرونة والتكيف، والاتصال وإدارة المعلومات. من جهة أخرى وجدت هذه الدراسة شيء من التأثير لبعض العوامل الشخصية مثل العمر والمرتبة الوظيفية على رؤية الموظفين للفعالية التنظيمية وخصوصا في بعض الأبعاد كالتخطيط ووضع الأهداف، المرونة والتكيف، الاستقرار والرقابة، والاتصال وإدارة المعلومات. كذلك وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين معظم أبعاد الفعالية التنظيمية. في الختام تم طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات للبحوث المستقبلية وللتطبيق العملي.

الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض من منظور مدخل القيم المتنافسة

تقدمة

تثار الكثير من التساؤلات بين العامة ووسائل الإعلام والأكاديميين وغيرهم حول مدى بالية الأجهزة الحكومية ، ويسود الاعتقاد بين معظم هؤلاء على عدم فعالية هذه الأجهزة في أيام بأداء أعمالها وتلبية رغبات وتطلعات أفراد المجتمع. ويبنى الاعتقاد في الغالب حول عدم بالية الأجهزة الحكومية على انطباعات شخصية أو إرهابات نابعة من واقع التعامل مع هذا قطاع الحتمي لكافة فئات المجتمع . لكن الملفت للنظر إن الكثيرين يعمدون إلى استخدام هذا مصطلح وكان مفهومه من الوضوح بحيث لا يختلف عليه اثنان ، بالرغم من أن واقع الحال في الفكر الإداري والتنظيمي يقول بأن مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم الإدارية استخداماً ومن أقلها فهماً بسبب عدم وجود اتفاق واضح على تعريفها ، وكذلك عدم وجود وسيلة قياس موحدة يمكن من خلالها التعرف على الأبعاد المختلفة له ، وبالتالي التمكين من إصدار الحكم على فعالية أو عدم فعالية المنظمة بطريقة علمية صحيحة. هذا الوضع أفرز رات فكرية مختلفة اصبح بموجبها مفهوم الفعالية التنظيمية يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين ما للمرجعية الفكرية والفلسفية للشخص. ومع كل ذلك تبقى الفعالية التنظيمية أحد أهم المفاهيم أساسية المستخدمة في تحليل المنظمات على الرغم من ضمنية التعامل معها والافتقار إلى وجود تعريف موحد ووسيلة قياس متفق عليها.

إن الحكم على فعالية أو عدم فعالية الأجهزة الحكومية يجب أن يستند على أساس علمي أولاً بتحديد معنى الفعالية ، يلي ذلك وجود مقياس صادق وثابت يقيس كل أبعادها المختلفة عدم إغفال حقيقة إن هناك الكثير من الغموض والتعقيد الذي يكتنف هذا المصطلح كما

سيوضح ذلك لاحقاً. لكن يبقى طموح هذه الدراسة في إلقاء الضوء على فعالية الأجهزة الحكومية من منظور أحد أحدث المداخل الفكرية التي تطرقت إلى تعريف وقياس الفعالية التنظيمية والذي يعرف بمدخل القيم المتنافسة. وما يجب إثباته في هذا المقام هو إن هذا البحث وإن كان قاصراً على قياس اتجاهات الموظفين فقط ، فإنه سيخرج عن الإطار الانطباعي الإدراكي المبني على الرؤية الشخصية في تقييم فعالية الأجهزة الحكومية كما هو مشاع بين العامة ورجال الإعلام وسيعمد إلى الموضوعية وإتباع المنهجية العلمية وذلك باستقصاء آراء العديد من الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية. وفي سبيل تحقيق تلك الغاية سيتم مناقشة أولاً مشكلة البحث وأهميته والأهداف المراد تحقيقها ، بعدها سيتم مراجعة أدبيات الدراسة ذات العلاقة. بعد ذلك سيتم مناقشة منهجية وإجراءات الدراسة التي سيوضح فيها منهجية البحث ، مجتمع البحث واختيار العينة ، أداة جمع البيانات وكيفية معالجتها. أخيراً سيتناول هذا البحث تحليل البيانات ومناقشتها مع استخلاص لأهم النتائج والتوصيات.

مشكلة البحث

يبقى السؤال فيما إذا كانت المنظمات الحكومية تقوم بأداء أعمالها بنفس فعالية أداء المنظمات الخاصة أحد الموضوعات الأساسية في الفكر الإداري لأكثر من قرن من الزمان. وكان الاتهام المباشر إن المؤسسات الحكومية أقل فعالية وكفاءة في أداء أعمالها من نظيرتها الخاصة وذلك لما تتميز به من درجات عالية من النمطية والروتين وطول الإجراءات وتعقيدها وما شابه ذلك. لقد بلغت درجة الاهتمام بهذا الموضوع أوجها حديثاً وخصوصاً مع ظهور التوجه الجديد نحو التخصيص الذي ينادي بنقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص وهو ما أشير حوله الكثير من التساؤلات المتعلقة بإيجابياته وسلبياته [١٥ : ٢١٨]. لكن ليس كل

المفكرين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع متفقين على هذا الرأي ، بل يذهب فريق منهم إلى القول بأنه لا مجال لمقارنة فعالية المنظمات الحكومية مع فعالية نظيرتها الخاصة وذلك لان المنظمات الحكومية تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة ومتعارضة وعلى درجة عالية من الغموض بعكس الحال في المؤسسات الخاصة التي تهدف غالبا إلى الربح [١٥: ٢١٨]. ومن اشهر الذين نادوا بعدم واقعية مقارنة القطاع الحكومي مع القطاع الخاص وذلك للاختلاف الكبير بينهم سواء ما كان يتعلق بطبيعة الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو السلطات الممنوحة إلى المديرين أو المعوقات الأخرى داووز ولاركي (Downs and Larkey) في كتابهم الشهير البحث عن كفاءة الحكومة (The Search for Government Efficiency) [٨]. وفي هذا المؤلف أورد الباحثان العديد من الأمثلة التي تبين فعالية الجهاز الحكومي في إدارة المهام الموكلة إليه وان الانتقادات التي توجه إليه غالبا ما تكون ادراكية انطباعية مبنية غالبا على قصور معرفي ومعلوماتي بواقع عمل هذه الأجهزة . كما أوضحنا إن المنظمات الخاصة تعاني من العديد من المشكلات التي لا تقل عن تلك التي تواجهها المنظمات الحكومية مثل التأخير ونقص الإبداع والمبادأة ومشاكل في الحوافز وما إلى ذلك.

تتلخص مشكلة هذا البحث في محاولته التعرف على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية من منظور مدخل القيم المتنافسة. وبما إن هذا المدخل ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس انه مفهوم متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد فسيحاول هذا البحث أيضا أن يكشف عن الجوانب الأكثر أو اقل فعالية في هذه الأجهزة.

باختصار ، يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو المستوى العام للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية وفقا لمدخل القيم المتنافسة؟

٢. ما هي الأبعاد التي يرى الموظفون إن أجهزتهم فعالة فيها وما هي الأبعاد التي يرونها أقل

فعالية أو غير فعالة؟

٣. هل هناك تأثير للعوامل الشخصية على رؤية الموظفين للفعالية التنظيمية؟ وما مقدار هذا

التأثير؟

٤. ما هي العلاقة بين الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية؟

٥. ماذا يمكن عمله للارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية؟

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث في محاولته التعرف على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية

في المملكة العربية السعودية عن طريق الدراسة الميدانية حيث معظم البحوث التي نشرت في

هذا الموضوع بحوث نظرية (انظر مثلا: [١]، [٣]، [٤]، [٥]). فحسب معرفة الباحث

التي قد تكون قاصرة فانه لا يوجد دراسة ميدانية واحدة على المستوى المحلي تناولت موضوع

الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية. لكن التصريحات التي تقول بعدم فعالية الأجهزة

الحكومية في أداء أعمالها كثيرة ولا يمكن حصرها ولها مشارب مختلفة وطروحات متعددة.

ولا غرو فان التوجه الآن في معظم دول العالم والمملكة العربية السعودية بلا استثناء نحو

التحول إلى القطاع الخاص لإدارة المهام التي كان القطاع الحكومي يقوم بها والسبب يعود إلى

الاعتقاد بان القطاع الحكومي أقل كفاءة وفعالية من نظيره الخاص. كما تكمن الأهمية الأخرى

لهذا البحث في محاولته التعرف على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية من منظور مدخل

القيم المتنافسة الذي لم يجد الباحث أي محاولة لاستخدامه لمعرفة الفعالية التنظيمية في الأجهزة

الحكومية وخصوصا في المملكة العربية السعودية.

اهداف البحث

هدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف من بينها الآتي:

- التعرف على المستوى العام للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من منظور مدخل القيم المتنافسة.
- الكشف عن الأبعاد التي تكون فيها الأجهزة الحكومية أكثر أو أقل فعالية على اعتبار إن الفعالية التنظيمية مفهوم ذو أبعاد متعددة وليس بعد واحد فقط كما كان يعتقد البعض.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية وبينها وبين بعض العوامل الشخصية لأفراد العينة.
- اختبار مدخل القيم المتنافسة للفعالية التنظيمية والكشف عن أوجه القوة والضعف فيه.

تعريف المصطلحات

- تلك مجموعة من المصطلحات الأساسية التي سينتكر ذكرها في هذا البحث والتي سيتم تعريفها تلافياً للغموض وخصوصاً للقارئ غير المتخصص ، ومن هذه المصطلحات الآتي:
- المرونة والتكيف: قدرة المنظمة على إجراء التغييرات اللازمة في أنظمتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية.
 - التخطيط ووضع الأهداف: قدرة المنظمة على وضع الخطط اللازمة للمستقبل وترجمة تلك الخطط إلى أهداف واضحة ومحددة.
 - الروح المعنوية: الحالة النفسية للموظفين ومدى انتمائهم وتفانيهم في أداء أعمالهم.

- الرقابة والاستقرار: قدرة المنظمة على التحكم في سلوك الأفراد وصيانة البناء الداخلي

لأنظمتها وتحقيق الاستمرارية في نشاطاتها.

- إدارة المعلومات والاتصالات: مدى كفاءة قنوات الاتصال في المنظمة على تسهيل تدفق

المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة.

- الكفاءة والإنتاجية: تعني حجم العمل المؤدى وتكلفة تأدية هذا العمل.

- النمو وتحصيل الموارد: مقدار ما تحصل عليه المنظمة من دعم خارجي وتوسع في

الأنشطة والخدمات ويستدل على ذلك بحجم الزيادة في القوى العاملة أو الأصول أو ما

إلى ذلك.

أدبيات الدراسة

مفهوم الفعالية التنظيمية

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم التنظيمية التي استحوذت على اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين التنظيميين منذ نشأت الفكر الإداري وحتى اليوم. ففي جميع الحقب الزمنية يتطور الفكر الإداري والتنظيمي استأثر موضوع الفعالية التنظيمية بالمناقشة والتحليل والدراسة. ولقد افرز هذا الوضع مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح ، وأدى إلى تعاريف متعددة ومتناقضة ، وقاد إلى الكثير من الغموض والتعقيد في فهم المقصود بالفعالية التنظيمية. باستعراض بعض التعاريف التي طرحها المفكرون لهذا المفهوم في الحقب الزمنية المختلفة تطور الفكر التنظيمي قد نساهم في إيضاح هذا الأمر وتجلية أهميته.

تمثل أولى المحاولات التي تناولت مصطلح الفعالية التنظيمية تلك التي قام بها تشستر رنارد (١٩٣٨) [٧] عندما عرفها على إنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. فالحكم على فعالية لمنظمة يأتي عن طريق قياس مدى تطابق النتائج المتحصلة مع الأهداف الموضوعية. هذا لتعريف اخذ به وزاد عليه الكثير من الباحثين والمنظرين من أمثال أتريونسي (١٩٦٠) ، برايس (١٩٧٢) ، وهنان وفريمان (١٩٧٧) وغيرهم [٤: ٩]. أما التحول الثاني في تعريف فعالية التنظيمية فقد ظهر مع ظهور مدرسة النظم المفتوحة ، حيث لم يعد ينظر إلى الفعالية تنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها بل اصبح ينظر لها بمدى قدرتها على استغلال موارد المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية. ويمثل هذا الاتجاه إلى حد كبير كل من كاتر كان [١٠] وبيشور ويختمان [١٨] .

التحول الثالث طرح موضوع إشباع حاجات وتطلعات جمهور المستفيدين سواء داخل منظمة أو خارجها كمؤشر للحكم على مدى فعالية المنظمة. ومن هذا المنظور عرفت الفعالية

التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لحاجات وتطلعات المنظمات والجماعات والأفراد الذين يتعاملون معها سواء بالداخل أو الخارج (٢٠). أما فيما يتعلق بالتحول الرابع في تعريف الفعالية التنظيمية فأخذُ ببدأً مختلفاً عن المداخل السابقة وركز على فكرة إن الفعالية ليست متغير أحادي البعد بل مفهوم متعدد الأبعاد ومتناقض التقييم ويختلف من وقت إلى آخر حسب دورة حياة المنظمة. ويمثل هذا الاتجاه كل من كوين وروباخ [١٤] والى حد كبير هول [٩]. والآن وبعد أن تم استعراض التطور الفكري لمصطلح الفعالية التنظيمية سيتم مناقشة المداخل الفكرية المختلفة لهذا المفهوم بإيضاح أكثر.

مداخل الفعالية التنظيمية

للفعالية التنظيمية كما سبق الإشارة عدة مداخل كل منها يركز على جانب معين. ولإيضاح الجوانب المختلفة لها سيتم استعراض أهم ما جاءت به هذه المداخل على إن الحديث سينتهي بمناقشة المدخل المتناقض أو مدخل القيم المتنافسة الذي يحاول جمع المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية ووضعها في إطار واحد. ومن المداخل التي سيتم مناقشتها مدخل الأهداف ، مدخل الموارد ، مدخل رضا العاملين ، مدخل العمليات الداخلية والعلاقات الإنسانية ، وأخيراً مدخل القيم المتنافسة.

مدخل الأهداف

تقوم فكرة هذا المدخل على أساس إن المنظمة نظام رشيد هادف ومقصود يسعى لتحقيق أهداف محددة وغايات نهائية واضحة ، فمن طريق قياس هذه الأهداف نستطيع أن نحكم على مدى فعالية المنظمة [١٧]. وينظر أصحاب هذا المنظور إلى المنظمة الفعالة بأنها تلك التي تحقق جميع الأهداف الموضوعية لها كما حددت مسبقاً وأي قصور في تحقيق تلك الأهداف

يعني عدم فعاليتها. وتسعى المنظمات عامة إلى تحقيقها أهداف متعددة ومتنوعة ويميز
ايتزيوني [٤: ١٤-١٥] بين ثلاثة أنواع: أهداف اقتصادية كإنتاج السلع والخدمات، وأهداف
تتصل بالنظام والضبط كتقويم وتعديل السلوك المنحرف، وأهداف اجتماعية وثقافية كمراعاة
قيم ومعتقدات المجتمع. ويضيف عون الله [٤: ١٤-١٦] بأن هناك من يصنف المنظمات
بنمطية كالتي تنتج السلع، وغير النمطية كالمنظمات البحثية، والثقافية التي تهدف إلى تغيير
الاتجاهات، وأخيرا المنظمات الخدمية. أما المعايير المستخدمة لقياس الفعالية من هذا المنظور
فهي الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والكفاءة، والربحية.

لكن السؤال الذي يطرح على أصحاب هذا الاتجاه كيف يمكن الحكم على فعالية المنظمة
إذا علمنا إن لكل جهة أهداف مختلفة تسعى لتحقيقها. فمثلا، هل المنظمة فعالة إذا حققت
الأهداف الخاصة بالمديرين أم العاملين أم العملاء أم الجماعات الخارجية أم الجهات المنظمة أم
مشروعين؟ كل جهة من هذه الجهات لها أهداف مختلفة وتطلب من المنظمة أن تحققها،
تحقيق أهداف إحدى هذه الجهات قد يتعارض مع تحقيق أهداف الجهات الأخرى، وبالتالي
مسبح السؤال من أي منظور يمكن أن نحكم على المنظمة بالفعالية. بالتأكيد ستكون فعالة في
الر أولئك الذين تحققت أهدافهم وغير فعالة من وجهة نظر الذين لم تتحقق أهدافهم. أيضاً،
تختلف الأهداف على مستوى درجة العمومية والمستوى الزمني. فعلى مستوى العمومية هناك
أهداف المرحلية (Operational) والأهداف أو الغايات النهائية (Official). هذه الأهداف تختلف
من بعضها البعض وتثير التمسأل على أي من هذين النوعين يجب أن يكون التركيز لقياس
فعالية التنظيمية للمنظمة. أما على المستوى الزمني فهناك أهداف قصيرة المدى وأخرى بعيدة
مدى. فالمنظمة قد تكون فعالة في وقت من الأوقات ولكنها ليست كذلك في وقت آخر [١٥]:

النقطة الأخرى المتعلقة بموضوع الأهداف هو كيف يمكن قياس هذه الأهداف: هل يجب أن نستخدم المقاييس الموضوعية المعتمدة على قياس الربح أو مؤشرات الإنتاجية أم المقاييس الشخصية المعتمدة على تقييم الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة لإتجاز المنظمة لأهدافها والذي ينطلق أساسا من رؤيتهم الشخصية. هذا الوضع أفرز جدلا كبيرا بين الباحثين ، ففي حين يذهب فريق إلى القول إن المقاييس الموضوعية هي الأساس ، يرى فريق آخر ضرورة استخدام المقاييس الشخصية ، بينما يعتقد الفريق الثالث بضرورة المزج بين الاثنين [٩].

مدخل الموارد

قدم كل من كاتر وكان [١٠] ويختمان وسيشور [١٨] نموذج الموارد كبديل لنموذج الأهداف نتيجة الصعوبات التي يتضمنها ذلك النموذج كما أسلفنا. ويعرف هذا المدخل المنظمة الفعالة بتلك القادرة على الحصول على الموارد القيمة من بيئتها الخارجية لضمان صيانة نفسها والمحافظة على بقاءها واستمرارها. فالمعيار النهائي لقياس مدى فعالية المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد والفرص الخارجية المتاحة. وتبقى المنظمة من منظور هذا المدخل بأنها أجزاء مترابطة ومتداخلة يؤثر كل جزء ويتأثر بالآخر كما إن المنظمة كوحدة واحدة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية عن طريق المدخلات والمخرجات. ومن هنا تتحدد الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة ، إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغييرات والقيود المفروضة عليها من البيئة واستعدادها الدائم لمواجهة مثل هذه التغييرات والتغلب عليها. [٤] :

[٢٢-٢١]

يقوم نموذج الموارد عند يختمان وسيشور على مجموعة من العوامل المتعلقة بالفعالية التنظيمية نضماها بشكل هرمي متدرج حيث تقع العوامل الأساسية أو النهائية على قمة الهرم

وتأخذ الأولوية الأولى من الاهتمام وتحدد بشكل كبير قدرة المنظمة على البقاء أو الانتشار
كنها في الغالب غير قابلة للقياس. المجموعة الثانية في هذا الهرم تتميز بإمكانية قياسها مقارنة
مع العوامل السابقة وتشمل على بعض العوامل مثل حجم الأعمال، تكاليف الصيانة والإنتاج،
حدثة العاملين في المنظمة. أما المجموعة الثالثة فأطلق عليها العوامل الإضافية التي تعمل
كوسائل أو أهداف مرحلية لتحقيق الأهداف النهائية ومنها الاتصالات ودعم الإدارة العليا وما
إلى ذلك [٢١١: ١٥].

لم يلق هذا النموذج التأييد الواسع بل وجهت إليه مجموعة من الانتقادات وصفته بأنه لم
يأتي بجديد وان المعايير التي وضعت لقياس قدرة المنظمة على الحصول على الموارد لا
تخرج عن كونها إما أهدافا مرحلية أو أهدافا نهائية. فهو بذلك لا يختلف عن مدخل الأهداف
الذي ينظر إلى هذه العوامل كأهداف بحد ذاتها تسعى المنظمة إلى تحقيقها. أيضا انتقد هذا
المدخل في الأسلوب الإحصائي الذي استخدم لتصنيف العوامل المختلفة وتقسيمها إلى ثلاثة
مجموعات متدرجة. فلقد استخدم الباحثان أسلوب التحليل العائلي الذي يهتم أساسا بتصنيف عدد
كبير من المتغيرات إلى مجموعة قليلة من العوامل ولكنه غير قادر على ترتيبها هرميا كما
ورد ذلك الباحثان [٩].

مدخل رضا العاملين

الوحدة التحليلية التي يقوم عليها هذا النموذج هي الفرد الذي يتم استقصاء آراءه لكيفية
ويته لجودة أداء المنظمة لإعمالها وليس لمعرفة مستوى الروح المعنوية لديه أو لمدى إشباع
لمنظمة للحاجات النفسية المختلفة له، أو لدرجة رضاه النفسي. يقول برنارد [٧: ٥٦] إن
عالية المنظمة تتوقف على العلاقة بين مستوى مساهمة المشاركين والحوافز المقدمة إليهم.

فتساوي العلاقة بين الاثنتين يعني درجة أعلى من الفعالية التنظيمية وزيادة أي طرف في هذه المعادلة على الآخر يعني درجة أقل من الفعالية التنظيمية. هذه العلاقة تعني إن تحقيق استمرار المشاركين في المساهمة في إنجاز أهداف المنظمة يتوقف على مقدار الحوافز التي تقدمها المنظمة لهم. فإذا كانت الحوافز المقدمة أقل من مستوى المساهمة والعطاء المبذول فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل هذا المستوى من المساهمة والذي بدوره سيؤدي إلى تقليل مستوى الفعالية التنظيمية [١٥؛ ص: ٢١٢]

تعني المنظمة وفقا لهذا الاتجاه والذي يمثله مجموعة من الباحثين من أمثال برنارد وسايمون ومارش وغيرهم على أنها عبارة عن ائتلافات من أطراف مختلفة مرتبطة مع بعضها البعض بمجموعة من الحوافز الموجهة لإيجاد مستوى معقول من المشاركة والمساهمة الهادفة إلى تحقيق الغايات النهائية التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها. ومن هنا فإننا لا نجد غضاضة في القول إن المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ليست قصرا على الموظفين ، بل قد يكونوا الموردين ، العملاء ، الجهات المنظمة ، المراقبين الخارجيين ، أو الجهات الأخرى المستفيدة. ولعل من المفيد التأكيد انه وفقا لهذا المدخل فإن عوامل كالربح أو الكفاءة أو الإنتاجية تعتبر عوامل محورية لبقاء واستمرار عمل المنظمة ولكنها ليست غايات نهائية تسعى المنظمة إلى تحقيقهم بحد ذاتهم. إن الغاية النهائية التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي كيف تحصل على الموارد الكافية واللازمة لتحقيق أهداف أعضاءها [١٥: ٢١١-٢١٢].

لم يسلم هذا المدخل من الانتقاد بل وجهت إليه العديد من الانتقادات منها: إن هذا المدخل يغفل إن معظم أفراد المنظمة يجهلون الأهداف الأساسية والمرحلية للمنظمة ، وبناء عليه ، لا يمكن إيجاد اتفاق بينهم على ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها. ثانياً: يغفل هذا المدخل التأثير الكلي للمنظمة على المجتمع وكذلك التناقض بين القرارات والأهداف المتعلقة بالضغوط

الخارجية. ثالثاً: يتجاهل هذا المدخل حقيقة إن الأفراد خارج المنظمة يتأثرون بما تقوم به المنظمة [٩].

مدخل العمليات الداخلية والعلاقات الإنسانية

يفترض هذا المدخل إن أساس الفعالية التنظيمية يكمن في سلاسة العمليات الداخلية للمنظمة. ومن هذا المنظور تقيم فعالية المنظمة عن طريق قياس مجموعة من المتغيرات مثل للاتصالات الداخلية، أسلوب القيادة، الدوافع، مستوى الثقة بين الأفراد، الخ. فتحقيق مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية يتطلب أن يكون نظام الاتصالات مفتوحة، وان تركز القيادة لإدارية على العاملين، وان يولى الاهتمام الأكبر إلى عمليات الرقابة الداخلية. وفي هذا الإطار يذكر مرسى [٥: ٩٤] إن المنظمات الفعالة وفقاً لهذا المدخل هي تلك التي تتصف بقليل من التوتر، ودرجة عالية من التكامل والتوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين، وتدفع سلسل للمعلومات رأسياً وأفقياً، وتوفر المناخ التنظيمي المشجع على النمو والتطور.

وفي دراسة أخرى يؤكد Rainey [١٥: ٢١٣] على إن المديرين في الأجهزة الحكومية ينظرون إلى مفهوم الفعالية التنظيمية من هذا المنظور حيث ذكر إن دراسة قام بها كل من بيرود وريني (١٩٨٣) حول كيف ينظر المديرون في الأجهزة الحكومية إلى المنظمة الفعالة، يبين لهم إن المديرين ينظرون إلى العمليات الداخلية كأفضل وسيلة للحكم على فعالية المنظمة. بالمنظمة التي تتميز بحسن العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين وتتم أمورها بسلاسة هي المنظمة الفعالة. لكن هذا المدخل مثله كمثل المداخل الفكرية السابقة لم يسلم من النقد. والانتقاد المباشر به انه اغفل بعض الأبعاد الأخرى للفعالية التنظيمية التي تطرقت لها المداخل السابقة.

طور هذا النموذج كوين ورورباخ [١٤] كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالباً ما كانت تعكس وجهات نظر محددة. فمعظم الطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها. فمثلاً، يركز أصحاب مدخل النظم المفتوحة على التكيف والحصول على الموارد أما أصحاب مدخل الأهداف الرشيدة فإنهم يركزون على الأهداف وهلم جرا. من هنا توصل كوين ورورباخ إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة ادراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي. وبذلك طرحوا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

يقوم مدخل القيم المتنافسة على فكرة قوامها إن المعايير التي تستخدم في تقييم الفعالية التنظيمية تعتمد على طبيعة واهتمامات الشخص، وبالتالي فإنه لا غرابة أن ينظر أناس مختلفين إلى نفس المنظمة ويقيمونها بطريقة مختلفة تماماً. أيضاً، يفترض هذا المدخل أنه لا يوجد معيار أمثل لتقييم فعالية المنظمة لأنه لا يوجد هدف واحد متفق عليه وهو ما يؤكد إن هذا المصطلح غير موضوعي وشخصي [١٦].

لقد توصل كوين ورورباخ [١٤] من خلال دراسة ثلاثين معياراً من معايير الفعالية التنظيمية إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد كانت محور اهتمام المنظرين. البعد الأول ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والرقابة (الاستقرار، النظام، والتوقعية). البعد الثاني يتناول درجة التركيز الداخلي أو الخارجي، أما البعد الثالث فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية). فكما هو ملاحظ هناك تناقض بين كل بعد من هذه الأبعاد أو لنقل هناك تنافس بين القيم المختلفة للتنظيم. فهل يجب التأكيد على الرقابة

أم على المرونة ، وهل يجب التركيز على الأمور الداخلية أم الخارجية وإذا كان التركيز على الأمور الداخلية هل يجب الاهتمام بالعاملين أم بالعمليات. أيضا ، أين يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على الوسائل أم على الغايات. باختصار ، لقد توصل هذان الباحثان إلى أربعة نماذج بناء على الأبعاد الثلاثة السابقة ويمكن تلخيص هذه النماذج بالشكل رقم (1) الذي سيتم شرحه وتفسيره على أساس تقسيمه إلى الآتي: العلاقات الإنسانية ، النظم المفتوحة ، الأهداف ، والعمليات الداخلية.

النموذج الأول: العلاقات الإنسانية

يهتم مدخل العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري في المنظمة. وتعود الاهتمامات الأولى بموضوع العلاقات الإنسانية إلى تجارب هوثرون في الثلاثينيات من هذا القرن ثم تبعها العديد من الدراسات السلوكية التي كان ينصب جل تركيزها في كيف يمكن أن نحفز الموظف ونحقق أقصى إنتاجية ممكنة منه. وعلى أعقاب هذه الدراسات ، لقد تغيرت النظرة إلى العامل ولم يعد يرى ككائن اقتصادي يحفز فقط بالحوافز المادية بل أصبح ينظر له ككائن عاطفي انفعالي يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة وليس فقط حاجات مادية واقتصادية. فوفقا لمدخل القيم المتنافسة ، ينظر نموذج العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية من خلال الروح المعنوية (وسيلة) وتنمية الموارد البشرية (غاية) [١٤ ؛ ٣٧١].

يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية للموظفين ومدى انتماءهم وإخلاصهم وتفانيهم في القيام بأعمالهم. فشعور الفرد بالانتماء للجماعة والأيمان بأهدافها يترك درجة عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي اندفاع أكبر نحو تحقيق أهدافها. كما تتأثر الروح المعنوية للموظفين بمدى اهتمام الإدارة بمتطلباتهم والسعي لإشباع حاجاتهم سواء بالانتماء أو بالاحترام والتقدير أو

بتحقيق الذات أو بتقديم الحوافز المادية المناسبة. فإيجاد التعاون والإخاء وروح الفريق الواحد بين الأفراد في أداء الأعمال له صبغة تأثيرية إيجابية على الروح المعنوية للعاملين والافتقار إلى ذلك يقود إلى مستويات منخفضة من الروح المعنوية وهو ما قد يؤدي إلى إنتاجية وولاء للمنظمة اقل. [١٢: ٥-٧]

كما تؤثر درجة الولاء والانسجام بين الموظفين أو الروح المعنوية على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة. فالعنصر البشري يمثل العنصر الأساسي في أي منظمة كانت ولا يمكن تصور أن تقوم المنظمة بأعمالها مهما بلغت درجة التقدم التقني فيها دون وجوده. هذه حقيقة لا مرأى فيها ولا يمكن إنكارها وتتطلب إعطاءها القدر الكافي من الاهتمام من قبل كل المنظمات. فالفعالية التنظيمية وفقا لهذا النموذج تقوم على مدى توفر التدريب والمهارات والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم وإتجازها على اكمل وجه.

النموذج الثاني: النظم المفتوحة

تعرف الفعالية التنظيمية من خلال النظر إلى درجة مرونة المنظمة (وسيلة) وقدرتها على تحصيل الموارد (غاية). وتعني المرونة قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في أنظمتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية. فوفقا لهذا المنظور فان المنظمة التي تتكيف بسرعة مع التغيرات والتغيرات في محيطها الخارجي هي المنظمة الفعالة ، أما تلك التي لا تأخذ بما يحدث في بيئتها الخارجية وتحاول تفاديه وتركن إلى الجمود والسكون فأنها منظمة غير فعالة. إن درجة مرونة المنظمة يؤثر ويقود إلى درجة عالية من النمو وتحصيل الموارد وهو ما يعني القدرة على زيادة الدعم الخارجي وتوسع ونمو حجم قوة العمل أو عدد الموظفين والذي يفترض أن يترتب عليه زيادة حجم العمل المؤدى. [١٢: ٧-٩]

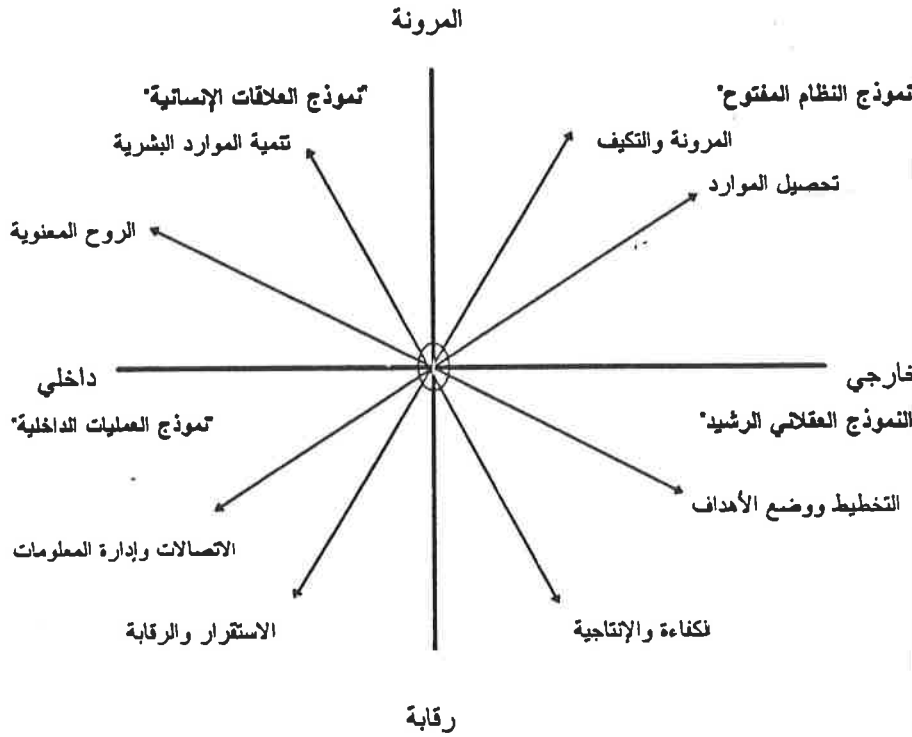
يقوم مدخل الأهداف الرشيدة على الاعتقاد بان وضوح الاتجاه يقود إلى نتائج بناءة. لذا، فإن التركيز يكون على العمليات مثل وضع الأهداف ، التحليل المنطقي والعمل. ويحكم على فعالية المنظمة من خلال وضع الخطط والأهداف (وسيلة) الكفاءة والإنتاجية (غاية). ففيما يتعلق بوضع الخطط والأهداف يرى أصحاب هذا الاتجاه إن المنظمة الفعالة هي التي تكون أهدافها واضحة ومفهومة لجميع موظفيها وعملاءها. أما ما يتعلق بالكفاءة والفعالية فينظر إلى الفعالية التنظيمية من خلال حجم العمل المؤدى ونسبة المخرجات إلى المدخلات. فإذا كان حجم العمل المنجز كبيرا ونسبة المخرجات إلى المدخلات عالية فإن ذلك يعني إن المنظمة فعالة. [١٤: ٣٧١-٣٧٣]

النموذج الرابع: العمليات الداخلية

يقوم هذا النموذج بشكل كبير على إسهامات الرواد الأوائل أمثال ماكس فيبر وهنري فايول ويركز على هرمية السلطة وهو مكمل لنموذج تحقيق الأهداف. وتتمثل معايير الفعالية في مدى استقرار المنظمة واستمراريتها والذي يأتي غالبا عن طريق إحكام الرقابة على الموظفين وتسهيل نقل المعلومات بين أرجاء المنظمة. إذا ، الافتراض الذي يقوم عليه هذا النموذج ينص على إن توفر المعلومات يؤدي إلى الاستقرار ، ويقصد بتوفر المعلومات أن تسهل قنوات الاتصال تدفق المعلومات حول الأشياء المختلفة التي تؤثر على قيام الموظفين بأعمالهم ، أما الاستقرار فيعني الإحساس بالنظام وسلاسة واستمرارية تنفيذ العمليات المختلفة في المنظمة [١٢: ٣-٥].

خلاصة

يتبين مما سبق إن هناك معايير كثيرة لقياس الفعالية التنظيمية جمع شتاتها مدخل القيم المتنافسة وصهرها في نموذج واحد موضحا إن الفعالية ليست متغير أحادي البعد بل مفهوم متعدد الأبعاد. ومن هنا يتبين إن انتقاد الأجهزة الحكومية بالفعالية أو عدمها ليست أمرا سهلا أو عبارات يمكن أن نطلقها جزافا بل الأمر اصعب واعتقد من ذلك . والسؤال الآن هل الأجهزة الحكومية فعالة في كل هذه الأبعاد أم إنها فعالة في البعض وغير فعالة في البعض الآخر ؟ هذا السؤال هو السؤال المحوري الذي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليه.



الشكل رقم (١)

مدخل القيم المتنافسة

المصدر بتصريف:

Robert Quinn and John Rohrbaugh. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29, p. 369.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج البحث

لا ريب إن هناك العديد من مناهج البحث العلمي المستخدمة في العلوم السلوكية والاجتماعية مثل المنهج التجريبي وشبه التجريبي والمنهج التاريخي والمنهج الوثائقي والمنهج المسحي وما إلى ذلك. وفي هذا البحث تم استخدام المنهج المسحي ، أكثر مناهج البحث استخداما في السلوكية والاجتماعية، وذلك لملاءمته لأهداف هذه الدراسة وحيث انه يسمح باستقصاء عدد كبير من الموظفين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة وكذلك استقصاء آراء العاملين في منظمات عديدة.

مجتمع البحث واختيار العينة

يشمل مجتمع هذه الدراسة الموظفين في كافة المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم تحديد هذه الأجهزة ثم اختيار عدد منها عشوائيا . على اثر ذلك تم اختيار أفراد عينة البحث وفقا لأسلوب العينة الصدفية الهادفة أحد الأساليب غير الاحتمالية الشائعة الاستخدام في العلوم الاجتماعية والتي يمكن الأخذ بنتائجها إذا كانت حجم العينة كبير حيث يقل الخطأ العيني وتقترب خصائص العينة من خصائص مجتمع الدراسة.

بلغ حجم عينة هذا البحث المستخدمة حوالي ٤١٢ مفردة موزعة على عدد من الجهات الحكومية في مدينة الرياض ، لكن تجدر الإشارة إلى انه تم توزيع حوالي ٦٠٠ استمارة بلغ عدد المرتجع منها حوالي ٤٥٠ استمارة. وبعد فرز الاستمارات الراجعة تم استبعاد حوالي ٣٨

استمارة أما لعدم اكتمالها أو لأنها لم تعبأ بشكل سليم وبذلك بلغ معدل الاستجابة حوالي ٦٩٪. هي نسبة جيدة ويمكن الأخذ بها.

أما فيما يتعلق بالصفات الشخصية لأفراد العينة فيمكن سردها على النحو التالي: من حيث المؤهل العلمي بلغت نسبة الحاصلين على اقل من الثانوية العامة حوالي ١٠٪ ، والثانوية العامة ٣٣٪ ، والشهادة الجامعية ٤٢٪ ، ودرجة الماجستير ٨٪ ، ودرجة الدكتوراه ١٪ . أما النسبة للعمر فكان متوسط أعمار أفراد العينة حوالي ٣٦ سنة وتراوحت أعمارهم بين ٢٠ إلى ٦٠ سنة. أما بخصوص المرتبة الوظيفية فقد تراوحت ما بين المرتبة الثالثة إلى المرتبة الرابعة عشرة وبمتوسط حسابي بلغ حوالي ٧,٤٧ أي ما بين المرتبة السابعة والمرتبة الثامنة.

إداة جمع البيانات

الوسيلة التي تم استخدامها في هذا البحث كانت من تصميم روبرت كوين وجون رورباخ [١٢] أصحاب مدخل القيم المتنافسة. وجاءت هذه الاستبانة بعد سلسلة من الاختبارات قام بها الباحثان لتطوير مدخل القيم المتنافسة في قياس الفعالية. وتتكون هذه الاستبانة من حوالي ٣٣ سؤالاً (انظر الملحق) صممت وفقاً لمقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس درجات (موافق بشدة ، موافق ، لا ادري ، غير موافق ، غير موافق بشدة). هذه الأسئلة تقيس ثمان متغيرات هي تنمية الموارد البشرية حيث تقيسها الأسئلة (٥ ، ٧ ، ٢٠ ، ٢٦) ، والروح المعنوية تقيسها الأسئلة (٢ ، ٨ ، ٢٦ ، ٢٨) ، والمرونة والتكيف وتقيسها الأسئلة (١٥ ، ١٨ ، ٢٣ ، ٣٠) ، والنمو وتحصيل الموارد وتقيسها الأسئلة (١ ، ٩ ، ١٤ ، ٢٤) ، والتخطيط ووضع الأهداف وتقيسها الأسئلة (٤ ، ١٠ ، ١٢ ، ٣٠) ، والكفاءة والإنتاجية وتقيسها الأسئلة (٦ ، ١٧ ، ١٩ ، ٢٩) ، الاتصال وإدارة المعلومات وتقيسها الأسئلة (١١ ، ١٣ ، ٢٢ ، ٢٧) ، والرقابة

والاستقرار وتقيسها الأسئلة (٣، ٢١، ٢٥، ٣١). لقد أجريت على هذا المقياس عدة اختبارات من قبل راندي مدخل القيم المتنافسة للتأكد من مدى صدقه وثباته ووجد بأنه صادق وثابت. وفي هذا البحث تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) للتأكد من ذلك وبلغ حوالي (٠.٨٨) وهو يدل دلالة واضحة على علو درجة ثباته. أيضا عند ترجمة الاستبانة إلى اللغة العربية، استعان الباحث بشخصين ممن يجدون اللغة الإنجليزية ومن هم كذلك متخصصين في مجال الإدارة للتأكد من صحة ودقة الترجمة.

الجزء الآخر من الاستبانة يتناول العوامل الشخصية لأفراد العينة مثل العمر، المرتبة الوظيفية، التخصص، المؤهل العلمي. حيث تم استخدام هذه المعلومات في المساعدة في تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

معالجة البيانات

بعد جمع البيانات من أفراد عينة البحث تم فرزها وترميزها ومن ثم تغذيتها بالحاسب الآلي. وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS for Windows) تم استخراج البيانات الإحصائية اللازمة. فأولا، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات الثمانية وذلك للتعرف على الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية. ثانيا، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المختلفة للدراسة.

ففيما يتعلق بتقييم استجابات الموظفين على مقياس ليكرت المتدرج فقد تمت على النحو التالي: موافق بشدة = ٤، موافق = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١، ولا ادري = صفر. وبالتالي فان النقطة الفاصلة لتحديد الموافقة أو عدم الموافقة هي الوسط الحسابي لهذه الأرقام والبالغ (٢.٥). فإذا كان المتوسط أكثر من ٢.٥ فهذا يعني إن معظم أفراد العينة

مبلون إلى الموافقة أما إذا كان أقل من ٢,٥ فإنه يعني عدم موافقتهم على ذلك. لكن للتأكد من ذلك إحصائياً تم استخدام المعادلة التالية: $(.8225 \cdot \sqrt{n} + n/2)$ لاختبار مدى موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة عند مستوى معنوية ٠,٠٥. فمثلاً لو كان المتوسط ٢,٥٥ فهل يعني ذلك إن معظم أفراد العينة موافقين. إن تطبيق المعادلة السابقة سيمكننا من ذلك فلو فرضنا إن عدد أفراد لعينة ١٠٠ شخص فيمكن تطبيق المعادلة على النحو التالي: $٠,٨٢٢٥ \cdot ١٠ + ٥٠ = ٥٩$. من هنا يمكن القول بأنه إذا زاد عدد الموافقين عن ٥٩ سيرفض الفرض الصفري الذي ينص على إن أفراد العينة غير موافقين على العبارة أو الموضوع المطروح [٢: ١٦].

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بعد أن تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS for Windows) تم استخراج البيانات الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية. كذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية والمتغيرات الشخصية.

وصف البيانات المتعلقة بالأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية

للتعرف على مدى اهتمام الأجهزة الحكومية بالفعالية التنظيمية ، وما هي الأبعاد التي تحظى باهتمام أكبر في هذه الأجهزة ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من هذه الأبعاد والفعالية التنظيمية بصفة عامة كما يوضح ذلك الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

البيانات الوصفية لأراء الموظفين

للأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	النمو وتحصيل الموارد	٧٧ %٢٠	٢٥ %٧	٢٧٩ %٧٣	٣٨١ %١٠٠	٢,٠٠٤	,٦٦
-٢	المرونة والتكيف	١٩٩ %٥٢	٢٩ %٧	١٦٠ %٤١	٣٨٨ %١٠٠	٢,٥٥	,٧٣
-٣	الاتصال وإدارة المعلومات	٢٠٣ %٥٢	٣٣ %٩	١٥٢ %٣٩	٣٨٨ %١٠٠	٢,٥٩	,٧٣
-٤	الاستقرار والرقابة	٢٤٨ %٦١	٢٨ %٧	١٢٥ %٣٢	٣٩١ %١٠٠	٢,٧١	,٧٧
-٥	التخطيط ووضع الأهداف	٢٦٥ %٦٩	٢٧ %٧	٩٤ %٢٤	٣٨٦ %١٠٠	٢,٨٤	,٦٧
-٦	الكفاءة والإنتاجية	٢٨٨ %٧١	٥٣ %١٣,٥	٦٣ %١٥,٥	٤٠٤ %١٠٠	٢,٩١	,٦٠
-٧	الروح المعنوية	٢٩٦ %٧١	١٥ %٤	٨٥ %٢٥	٣٩٦ %١٠٠	٢,٩٦	,٧٢
-٨	تتمية الموارد البشرية	٢٩٧ %٧٣,٥	١٤ %٤	٩٣ %٢٢,٥	٤٠٤ %١٠٠	٢,٩٢	,٦٥
-٩	الفعالية التنظيمية بصورة عامة	٢٣٥ %٦٠	٥ %١	١٥٤ %٣٩	٣٩٤ %١٠٠	٢,٦٠	,٥٢

لتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١) ستقسم العناصر الثمانية على حسب النماذج التي يقوم عليها مدخل القيم المتنافسة والتي تتضمن نموذج النظام المفتوح ، والعمليات الداخلية ، والأهداف الرشيدة ، والعلاقات الإنسانية.

نموذج النظام المفتوح

يهتم مدخل النظم المفتوحة بالعلاقة بين المنظمة والبيئة وفيما يخص الفعالية التنظيمية يركز هذا المدخل على عنصرين هما المرونة والتكيف ، والنمو وتحصيل الموارد. ومن هذا المنظور تتميز المنظمات التي تهتم بهذين العنصرين بالفعالية إذا كانت درجة المرونة والتكيف وكذلك درجة النمو وتحصيل الموارد عالية. وبخصوص توفر هاتين الخاصيتين في الأجهزة الحكومية ، فإنه تم استقصاء آراء الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية وفي مختلف المستويات التنظيمية والجدول رقم (١) يوضح اتجاهاتهم المختلفة.

فمن ناحية النمو وتحصيل الموارد ، يبين الوسط الحسابي الموضح في الجدول رقم (١) البالغ حوالي ٢,٠٤ إن معظم أفراد العينة من الموظفين لا يرون إن عدد الموظفين يزداد سنويا وبالتالي فإن تحصيل الموارد سواء المادية أو البشرية لا يتزايد بل يذكر البعض انه في تناقص. أما فيما يتعلق بتفاوت إجابات أفراد العينة فلا شك إن هناك تباين في استجاباتهم بين مؤيد ومعارض كما يشير إلى ذلك الانحراف المعياري البالغ حوالي (٠,٦٦) . لكن تبقى النسبة الأكبر (٧٣%) من أفراد العينة غير موافقة على إن منظماتهم في نمو مطرد. وعلى هذا الأساس يرفض أفراد العينة إن الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها فعالة من حيث النمو وتحصيل الموارد.

أما فيما يتعلق بدرجة مرونة هذه الأجهزة وتكيفها مع بيئتها المحيطة ، فيشير الجدول رقم (١) إلى تفاوت وجهات نظر الموظفين بين موافقين وغير موافقين. فمن جانب يوافق حوالي

٥٢% من أفراد العينة على إن أجهزتهم تتمتع بالمرونة الكافية في التعامل مع المستجدات ، يرى من جانب آخر حوالي ٤١% من أفراد العينة إن الإدارات التي يعملون فيها يعوزها القدرة على التكيف مع متطلبات بيئتها ، في حين لم يعط حوالي ٧% رأي واضح حول هذا الموضوع. والسؤال الآن ماذا يمكن أن نستنتج من هذه النتائج الإحصائية هل يمكن القول بان معظم أفراد العينة موافقين على مرونة الأجهزة الحكومية؟ في الواقع يجب العودة إلى المعادلة السابق ذكرها لاختبار الفرض الصفري الذي ينص على عدم موافقة الموظفين على توفر المرونة والتكيف في الأجهزة الحكومية. وبتطبيق المعادلة ($٨٢٢٥, ٠ + ٢٠ = ١٩٤ - ٢١١$ تقريباً) ، فإنه يتضح انه من غير الممكن رفض الفرض الصفري وذلك لان عدد الموافقين والبالغ ١٩٩ يقل عما هو مطلوب لرفض هذا الفرض. وبالتالي لا يمكن القول بان الموظفين في الأجهزة الحكومية يوافقون على إن هذه الأجهزة فعالة فيما يتعلق بدرجة مرونتها وتكيفها مع متطلبات بيئتها المحيطة.

نموذج العمليات الداخلية

يركز هذا المدخل على العمليات الداخلية للمنظمة مثل الاتصال وإدارة المعلومات ، والاستقرار والرقابة. ووفقا لهذا المدخل فان المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تعطي درجة اهتمام كبيرة لهذه العناصر بمعنى أن تكون أنظمة الاتصال وإدارة المعلومات جيدة وتكون على درجة عالية من الاستقرار والرقابة.

وتدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١) على إن رؤية الموظفين لعملية الاتصال وإدارة المعلومات متباينة ومتعارضة. فبالنظر إلى المتوسط الحسابي البالغ حوالي (٢,٤٨) والاحتراف المعياري (٠,٨٥) يتبين أن أفراد العينة منقسمين بين موافقين ومعارضين على

فعالية عملية الاتصال في الأجهزة الحكومية. ففي حين نجد فريق يذهب إلى إن نظام الاتصالات وقنواته المختلفة تعمل بصورة جيدة ولا يوجد مشاكل في عمليات الاتصال، يذهب فريق آخر إلى القول إن أنظمة الاتصال سيئة ولا تعمل بصورة جيدة ويعاني الموظفون الكثير من المشاكل بسببها. كما إن النظر مليا في النسب المئوية لعدد الموافقين وغير الموافقين يوضح وبجلاء شدة التفاوت بين أفراد العينة حيث يوافق على فعالية الاتصال وإدارة المعلومات حوالي ٥٢% ، بينما يرفض ذلك حوالي ٣٩% ، في حين لم يحدد حوالي ٩% وجهة نظر معينة. والسؤال الآن ماذا يمكن أن نستنتج من هذه البيانات ، هل يمكن القول إن معظم أفراد العينة يوافقون على القول بفعالية الأجهزة الحكومية في عملية الاتصال وإدارة المعلومات. للإجابة على هذا السؤال فإنه ينبغي الرجوع إلى الاختبار الإحصائي المتمثل في المعادلة آنفة الذكر. ويتطبيق تلك المعادلة على البيانات الإحصائية ، تبين انه لرفض الفرض الصفري الذي ينص على عدم موافقة الموظفين على فعالية الأجهزة الحكومية في الاتصال وإدارة المعلومات يجب أن تكون نسبة الموافقين أكثر من ٢١١ موظفاً ولكن بالنظر إلى الجدول رقم (١) فإن عدد للموافقين حوالي ٢٠٣ وهو ما لا يمكننا من رفض الفرض الصفري وبالتالي يمكن الاستنتاج أن الأجهزة الحكومية غير فعالة في هذا الجانب.

أما بالنسبة للاستقرار والرقابة ، فتشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١) إلى ميل معظم أفراد العينة إلى التأكيد على إن الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها تتمتع بدرجة معقولة من الاستقرار والسلامة والتنظيم والترابط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير حوالي (٢,٧١). لكن ما ينبغي التنبيه إليه هو وجود تباين في إجابات أفراد العينة كما يوضح ذلك للاحتراف المعياري حيث بلغ (٠,٧٧) وهي نسبة تدل على إن هناك فئة من أفراد العينة ترى في بعض الإدارات التي تعمل حسن التنظيم والاستقرار. كما إن إمعان النظر في النسب المئوية

يوضح إن نسبة الموافقين على فعالية الأجهزة الحكومية في الاستقرار والسلاسة والتنظيم والرقابة كانت حوالي ٦١٪ مقابل ٣٢٪ يرفضون ذلك و٧٪ لم يعطوا رأياً محدداً. ولاختبار ذلك إحصائياً تم تطبيق المعادلة السابقة وتبين إن عدد الموافقين أكثر من العدد اللازم لرفض الفرض الصفري حيث بلغ عدد الموافقين حوالي ٢٤٨ فرداً مقابل ٢١٣ فرداً مطلوب لقبول الفرض البديل الذي يقول بأن معظم أفراد العينة يوافقون على إن الأجهزة الحكومية تتمتع بالاستقرار والرقابة. ومن هنا يمكن الاستنتاج بان الاجهزة الحكومية فعالة في هذا الجانب.

نموذج الأهداف الرشيدة

يركز مدخل الأهداف على كيفية وضع الأهداف والوصول إليها كما حددت مسبقاً. ويقوم هذا المدخل على الاعتقاد بان وضوح الاتجاه يقود إلى درجة عالية من الإنتاجية والكفاءة. فالمعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية المنظمة وفقاً لهذا المدخل هو مقدار مخرجاتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها. إذاً، العنصران اللذان يركز عليهما هذا المدخل هما الإنتاجية والكفاءة من جهة والتخطيط ووضع الأهداف من جهة أخرى.

لقد تبين في هذا البحث ، وكما تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١) ، إلى إن معظم أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بان أهداف الإدارات التي يعملون بها واضحة ومحددة وانهم على بينة من الأشياء التي تؤثر على القيام بأعمالهم وهذا ما يوضحه بجلاء المتوسط الحسابي البالغ (٢،٨٤). إلا انه تبين إن هناك تباين وتفاوت في إجابات أفراد العينة بلغ حوالي (٠،٦٧) كما يشير إلى ذلك الانحراف المعياري ، وهذا التفاوت يوحي بان أفراد العينة ليسوا جميعاً متفقين على هذا الشأن ، بل هناك مجموعة لا بأس بها ترى عدم وضوح الأهداف في إدارتها. وبصورة أكثر جلاء بلغت نسبة الموافقين على وضوح التخطيط ووضع الأهداف في الإدارات الحكومية حوالي ٦٩٪ وهي نسبة كبيرة مقابل ٢٤٪ لا يرون ذلك و٩٪ لم تتخذ رأياً محدداً.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأجهزة الحكومية فعالة فيما يتعلق بعملية التخطيط ووضع الأهداف.

أما من ناحية الإنتاجية والكفاءة ، وكما يوضح المتوسط الحسابي البالغ (٢،٩١) ، فإن معظم أفراد العينة يميلون إلى القول بأن حجم العمل المنجز والخدمات التي تقدمها الإدارات التي يعملون بها كبيرة ، كما إن أعمالهم تحتاج إلى مقدرة عقلية للقيام بها. ولقد بلغ هذا المتوسط الأعلى بين المتوسطات الحسابية المرفقة في الجدول رقم (١) ، الأمر الذي يعني إن ركيز الأجهزة الحكومية ينصب على عنصر الإنتاجية أحد العناصر البيروقراطية التقليدية فعالية التنظيمية. كذلك يشير الانحراف المعياري (٠،٦٣) إلى إن التفاوت بين أفراد العينة كان لآكل بين العناصر الثمانية الأخرى. أيضا بالنظر إلى نسبة الموافقين لقد بلغت حوالي ٧١٪ هي نسبة عالية تؤكد على فعالية الأجهزة الحكومية في مجال الإنتاجية والكفاءة وهو ما يعبر عن وجهة نظر الموظفين أفراد العينة.

نموذج العلاقات الإنسانية

ينظر مدخل العلاقات الإنسانية إلى الفعالية التنظيمية من المنظور الإنساني حيث يرى منظمة التي تهتم بالعامل وتعامله على أساس انه كائن عاطفي واجتماعي وليس كائن اقتصادي بفوق فقط بالحوافز المادية بأنها المنظمة الأكثر فعالية. ويركز هذا المدخل على عنصرين هما الروح المعنوية وتنمية الموارد البشرية. فكلما زاد اهتمام المنظمة بهذين العنصرين كلما اذت درجة فعاليتها. وتبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (١) إلى إن الأجهزة الحكومية تولي هذين العنصرين اهتماما كبيرا.

ففيما يتعلق بالروح المعنوية وجد ، كما يوضح المتوسط الحسابي البالغ (٢،٩٦) ، إن هناك ل من معظم أفراد العينة إلى القول بأن الثقة والتعاون والإخاء بين الموظفين موجودة

وبصورة جيدة الأمر الذي يعني إن الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الحكومية عالية. لكن ما يجب التنبيه إليه هو إن هذا القول لا يسري على معظم أفراد العينة لأنه تبين إن هناك نسبة من أفراد العينة لا تؤيد ما ذهب إليه الأغلبية وترى مستوى الثقة والتعاون بين الموظفين محدود وهو ما يوضحه الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٢). لكن تبقى النسبة الأكبر حوالي ٧١٪ مؤيدين لارتفاع الروح المعنوية بين العاملين في الإدارات المختلفة مقابل ٢٥٪ يرون عكس ذلك. وعليه ، فإنه يمكن القول إن الأجهزة الحكومية فعالة فيما يتعلق بتحقيق مستوى عال من الروح المعنوية بين أعضائها.

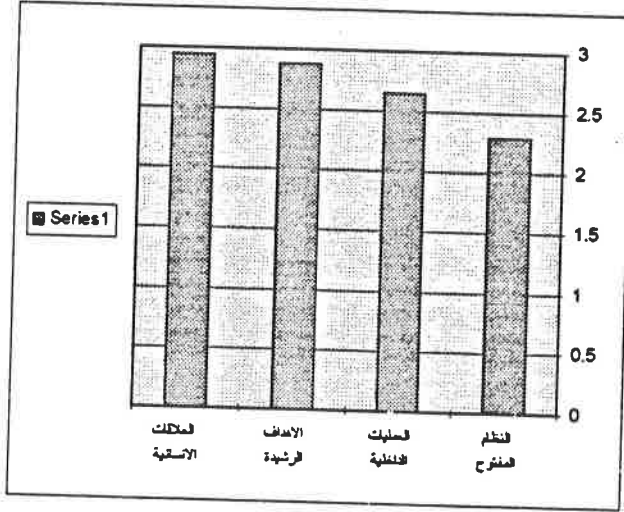
أما بخصوص تنمية وتطوير الموارد البشرية فيميل معظم أفراد العينة ، كما يشير المتوسط الحسابي (٢,٩٢) ، إلى الموافقة على إن معظم الموظفين مؤهلين ومدربين على القيام بأعمالهم وكذلك يملكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم كما يجب. هذا يعطي دلالة على اهتمام الأجهزة الحكومية بتنمية وتطوير مهارات القوى العاملة فيها وإن كان هذا الاهتمام ليس كما هو مأمول حيث يقل المتوسط الحسابي المحسوب عن الحد الأعلى بكثير. كذلك يجب أن لا يغيب عن البال بان هناك فئة من الموظفين ترفض الاعتراف بان الإدارات التي يعملون فيها تهتم بتنمية الموارد البشرية وهو ما يوضح الانحراف المعياري البالغ (٠,٦٥). كذلك تؤكد النسب المنوية هذه النتيجة حيث بلغ عدد الموافقين أكثر من ٧٣٪ بينما بلغت نسبة غير الموافقين حوالي ٢٢,٥٪ وهذا يعطي دلالة قوية على اهتمام الأجهزة الحكومية بتنمية وتطوير القوى البشرية في مختلف المستويات.

لكن يبقى أن ننظر إلى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية بشكل كلي وشمولي ومتضمننا العناصر الثمانية أعلاه وفي ذلك يشير المتوسط الحسابي البالغ ٢,٦٠ إلى إن غالبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على إن الأجهزة التي يعملون فيها فعالة ولكن هناك نسبة غير

قليلة لا تؤيد ذلك بلغت نسبتها حوالي ٣٩٪. واختبار ذلك إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٥ ، فإنه تم تطبيق المعادلة السابقة (٨٢٢٥,٢٠ + ١٩٧ - ٢١٤) وكما هو واضح فإن حاصل نتيجة هذه المعادلة اقل من عدد أفراد العينة الموافقين والبالغ عددهم ٢٣٥ وبذلك يرفض الفرض الصفري القائل بعدم فعالية الأجهزة الحكومية ويقبل الفرض البديل الذي ينص على موافقة الموظفين على فعالية الأجهزة الحكومية من منظور مدخل القيم المتنافسة.

النتيجة التي تمخضت عن التحليل الإحصائي السابق تشير إلى إن معظم اهتمام الأجهزة الحكومية ينصب على العلاقات الإنسانية و الإنتاجية ووضع الأهداف ويقل هذا الاهتمام فيما يتعلق بالعمليات الداخلية كالاتصال والرقابة والاستقرار حتى يصل ذروته فيما يتعلق بالمرونة والتكيف والنمو. هذا يعني إن اهتمام الأجهزة الحكومية لا يزال تقليدياً يركز على الجوانب البيروقراطية إلى حد كبير أما التوجه الجديد نحو النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فلا يزال الاهتمام فيه محدود.

ولإعطاء صورة واضحة عن مدى فعالية الأجهزة الحكومية بالنسبة للنماذج الأربعة ، فإن الشكل رقم (٢) يلخص اتجاهات الموظفين حول فعالية الأجهزة الحكومية في كل نموذج من النماذج الأربعة. وبالنظر إلى هذا الشكل يتضح إن الأجهزة الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية ، ثم بعدها يأتي الاهتمام بالأهداف ، يلي ذلك الاهتمام بالعمليات الداخلية. ما فيما يتعلق بعلاقتها مع البيئة والتي يمثلها النظام المفتوح فإنه يأتي في المرتبة الأخيرة حيث يشير الموظفون إلى إن هذه الأجهزة لا تعطي اهتماماً كافياً لهذا الموضوع.



الشكل رقم (٢)

الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية
في الأجهزة الحكومية من منظور مدخل القيم المتنافسة

العلاقة بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية

من أجل إيجاد العلاقة بين الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية وكذلك للتعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية على توجهات الموظفين بخصوص هذه الأبعاد ، لقد تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد الفعالية التنظيمية بعضهم مع بعض وبين هذه الأبعاد والعوامل الشخصية. وتظهر النتائج الإحصائية لهذه العلاقات في الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢)
الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة

المتغير	الإنتاجية	لتخطيط والأهداف	المرونة والتكيف	نمو	تنمية الموارد البشرية	الروح المعنوية	الاستقرار والرقابة	الاتصال
العمر	.٠١	**٠,١٦	*٠,١٣	*٠,١١	.٠٥	.٠٧	**٠,١٦	**٠,٢١
المؤهل العلمي	-٠,٠٦	٠,٠٩	.٠١	.٠٠	-٠,٠٨	-٠,٠١	.٠٩	.٠٩
المرتبة الوظيفية	-٠,٠٦	**٠,١٧	**٠,١٤	.٠٨	-٠,٠١	.٠٦	**٠,٢٠	**٠,٢٢
الإنتاجية والكفاءة	----	**٠,٣٠	**٠,٢٤	.٠٥	**٠,٢٤	**٠,٣١	**٠,٢٨	**٠,٢٨
التخطيط والأهداف	----	----	**٠,٤٨	.٠٦	**٠,٣٦	**٠,٣٩	**٠,٥٨	**٠,٥٢
المرونة والتكيف	----	----	----	*٠,١٢	**٠,٢٩	**٠,٣٩	**٠,٦٨	**٠,٥٠
النمو	----	----	----	----	.٠٩	.٠٦	**٠,١٤	**٠,١٣
تنمية الموارد البشرية	----	----	----	----	----	**٠,٤٩	**٠,٤٤	**٠,٣٧
الروح المعنوية	----	----	----	----	----	----	**٠,٥٤	**٠,٤٥
الاستقرار والرقابة	----	----	----	----	----	----	----	**٠,٥٧
الاتصال	----	----	----	----	----	----	----	----

عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ** عند مستوى معنوية ٠,٠١

يبين الجدول رقم (٢) أولا إن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة للفعالية حيث تشير هذه النتائج إلى ارتباط هذه العناصر مع بعضها ارتباطا يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة. العنصر الوحيد الذي وجد انه لا يرتبط كثيرا مع العناصر الأخرى للفعالية التنظيمية هو ذلك المتعلق بالنمو وتحصيل الموارد ، حيث تبين انه لا توجد له علاقة ذات دلالة إحصائية مع بعض العناصر الأخرى كالكفاءة والإنتاجية ، والتخطيط ووضع الأهداف ، وتنمية الموارد البشرية ، والروح المعنوية. أما العناصر الثلاثة الأخرى فمرتبطة مع هذا المتغير ارتباطا ضعيفا نوعا ما. النقطة الأخرى البالغة الأهمية هو إن جميع الارتباطات موجبة أو طردية ولا يوجد علاقات عكسية بين الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية الأمر الذي يعني إن الإدارات التي يرى أعضاؤها إنها فعالة يرونها فعالة في معظم الأوجه والإدارات التي يرى أعضاؤها أنها غير فعالة يرونها غير فعالة كذلك في معظم الأوجه.

من ناحية العلاقة بين المتغيرات المستقلة كالمؤهل العلمي والعمر والمرتبة الوظيفية لقد تبين انه لا يوجد علاقة بين المؤهل العلمي وجميع الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية. أما العمر والمرتبة الوظيفية فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية مع كل من المتغيرات التالية: التخطيط ووضع الأهداف ، المرونة والتكيف ، والاستقرار والرقابة ، والاتصال وإدارة المعلومات. هذه الارتباطات تشير إلى إن الموظفين كبار السن ومن يشغلون المراتب العليا يميلون إلى الموافقة على إن الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها فعالة في الأبعاد الأربعة أكثر من الموظفين صغار السن وأولئك الذين يشغلون المراتب الدنيا حيث يميلوا إلى عدم الموافقة.

النتائج والتوصيات

تتلخص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة بالتالي:

أولاً: يعوز الأجهزة الحكومية القدرة الكافية في تحصيل الموارد والنمو ، ويتفق معظم الموظفين على إن هذه الأجهزة لا يزيد عدد موظفيها من سنة لأخرى بشكل موازن لزيادة عدد السكان والذي يرافق عادة زيادة في الطلب على الخدمات. إن التبصر في هذه النتيجة يؤكد على إنها طبيعية إذا ما أدركنا حقيقة إن الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تعاني من التضخم الوظيفي وبالتالي فإن توظيف موظفين جدد غير ممكن بسبب عدم وجود وظائف شاغرة ، اللهم إلا نزر يسير ناتج عن التقاعد أو إلغاء التعاقد.

ثانياً: تعاني الأجهزة الحكومية من عدم القدرة على المرونة والتكيف مع متطلبات بيئتها الخارجية. هذا يعني إن سرعة استجابة هذه الأجهزة للتغيرات الخارجية سواء أكان ذلك يتعلق بالمجال التقني والفني أو كان يتعلق بتلبية تطلعات جمهور المستفيدين محدود من وجهة نظر الموظفين أفراد العينة. ولعل من المفيد القول بان هذه النتيجة قد لا تخالف الواقع وما ذهب إليه الكثير من الباحثين [٦] الذين يؤكدون على ارتفاع درجة ثبات واستقرار البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية. أضف إلى ذلك إن هذه الأجهزة لا تخضع لآلية نظام السوق حيث المنافسة الحادة وما يرافق ذلك من الاستعداد الدائم للاستجابة للتغيرات الجديدة.

ثالثاً: تنتقد بعض الأجهزة الحكومية إلى وجود نظام اتصالات وإدارة للمعلومات يفى متطلبات عمل موظفيها وفي هذا الاتجاه تؤكد نسبة كبيرة من الموظفين على إن نظم الاتصال لا تعمل بصورة جيدة في بعض الإدارات. وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية السابقة يتبين إن هناك اختلاف واضح بين أفراد العينة فهناك من لا يرى إن الإدارات التي يعملون فيها تنتقد إلى وجود نظم اتصالات جيدة في حين يرى البعض الآخر أنهم محبطون بسبب مشاكل

الاتصال وسوء التنظيم في إداراتهم. إن الفيصل في الوصول إلى نتيجة مستقرة يمكن تعميمها هو مزيد من الدراسات في هذا المجال.

رابعاً: تتمتع معظم الأجهزة الحكومية بدرجة جيدة من الاستقرار والسلاسة والتنظيم والرقابة وهو ما أوضحتها نسبة كبيرة من الموظفين في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الدوائر الحكومية التي تم استقصاءها. وبالطبع فإن هذه النتيجة تتفق مع واقع المنظمات الحكومية التي تولي الكثير من الاهتمام إلى الجوانب البيروقراطية وترتكز بشكل كبير على إيجاد درجة عالية من الاستقرار والرقابة في أداء أعمالها بغية الوصول إلى مستويات مرتفعة من التأكيد والتنبؤ بسلوكيات الموظفين.

خامساً: تولي الأجهزة الحكومية التخطيط ووضع الأهداف أهمية كبيرة وهو ما تظهره النتائج الإحصائية حيث يؤكد معظم الموظفين على وضوح أهداف إدارتهم ووجود تخطيط مسبق لإنجاز أعمالهم. ولا غرو فإن الحكومة السعودية تتبنى استراتيجية التخطيط طويل المدى والذي يتمثل في الخطط الخمسية التي بدأت منذ عام ١٩٧٠م وحتى الآن وهو ما انعكس بطريقة أو بأخرى على عمل الأجهزة الحكومية المختلفة وجعل الاهتمام بالتخطيط ووضع الأهداف يأخذ الأولوية الأولى. كما يجب أن لا يغيب عن البال إن هذا التوجه كلاسيكي حيث كانت الاهتمامات الأولى لل فكر الإداري تنصب على ضرورة إيضاح الأهداف وإن لكل منظمة أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها.

سادساً: تتميز معظم الأجهزة الحكومية بمستوى جيد من الكفاءة والإنتاجية. وفي هذا الشأن يشير معظم الموظفين إلى كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وإلى إن الأعمال المنجزة كبيرة. هذه النتيجة تأصل التوجه الكلاسيكي للأجهزة الحكومية التي تهتم اهتماماً كبيراً بالكفاءة والإنتاجية كمعايير أساسية للفعالية التنظيمية ، لكن هذه النتيجة تبقى تعبر

وجهة نظر الموظفين في هذه الأجهزة والتي قد تقتصر إلى الموضوعية والحيادية وتضفي
عنا من المهارة والكفاءة عليها وان ما تقوم بإنجازه عمل كبير يستحق الإشادة. ومزيد من
الاساسات في هذا الموضوع مطلب ضروري لتثبيت من صحة وصدق هذه النتيجة.

سابعاً: تمتاز الأجهزة الحكومية بتوفيرها قدر عالي من الروح المعنوية لموظفيها. وفي
السياق يؤكد معظم الموظفين على ارتفاع الروح المعنوية في الإدارات التي يعملون فيها
ث يحترم ويثق الموظفون بعضهم بعض. هذه النتيجة توضح مدى اهتمام المنظمات
حكومية بالجانب الإنساني وتوفير جو من الإخاء والتعاون بين الموظفين وهي بالفعل تعكس
مع العمل في الأجهزة الحكومية حيث الحرية الكبيرة الممنوحة لتبادل الاتصالات وبناء
العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وما يترتب على ذلك من إشباع للحاجات النفسية
الاجتماعية.

ثامناً: تولى الأجهزة الحكومية اهتماماً كبيراً في تنمية وتطوير مواردها البشرية. ويذكر
علم الموظفين بان أجهزتهم الإدارية تعتمد إلى تنمية وتطوير موظفيها وتأهيلهم تأهيلاً عالياً
مهم بهمهم أعمالهم. ولا غشاضة في القول ، بان الأجهزة الحكومية دائماً سباقه في إرسال
موظفيها للالتحاق بدورات تدريبه سواء داخل المملكة أو خارجها ، كما تستقطب الأجهزة
حكومية عادة معظم خريجي الجامعات والمعاهد المختلفة وهو ما يعطي دلالة أكيدة على كفاءة
مواردها البشرية.

تاسعاً: ترتبط معظم عناصر الفعالية التنظيمية مع بعضها البعض ارتباطاً إيجابياً مما يعني
المنظمات الفعالة فعالة في معظم العناصر والمنظمات غير الفعالة غير فعالة في معظم
عناصر وبالتالي جاءت أغلبية العلاقات بين الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية طردية العلاقة.
الاستثناء الوحيد اختفاء العلاقة بين عنصر تحصيل الموارد والنمو وبعض العناصر

الأخرى كالكفاءة والإنتاجية ، والتخطيط ووضع الأهداف ، وتنمية الموارد البشرية ، والروح المعنوية.

عاشرا: تشير النتائج الإحصائية إلى إن هناك بعض التأثير للعوامل الشخصية على الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية ، ففيما يتعلق بالمرتب والمرتبة الوظيفية تبين إن هناك علاقة بينها وبين كل من العناصر التالية: التخطيط ووضع الأهداف ، المرونة والتكيف ، والاستقرار والرقابة ، الاتصال وإدارة المعلومات. هذه العلاقات تشير إلى إن الموظفين كبار السن ومن يشغلون المراتب العليا يميلون إلى الموافقة على إن الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها فعالة في هذه العناصر الأربعة أكثر من الموظفين صغار السن وأولئك الذين يشغلون المراتب الدنيا حيث يميلوا إلى عدم الموافقة. من جهة أخرى لم تكشف هذه الدراسة عن أي تأثير للمؤهل العلمي على أي من الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية. ومهما يكن فإن هذه النتيجة تحتاج إلى دراسات أكثر لبيان الأسباب والدوافع التي تقف خلف هذا التوجه.

التوصيات

على اثر استعراض أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات سواء للبحوث المستقبلية أو للتطبيقات العملية. ويأتي في مقدمة هذه التوصيات التحذير من تعميم نتائج هذا البحث على كافة الأجهزة الحكومية وذلك لعدة أسباب نورد منها: انه أولا ، لم يتم اختيار العينة وفقا للطريقة الاحتمالية التي تعطي فرص متساوية لجميع أفراد مجتمع البحث لان يكونوا من ضمن مفردات العينة لصعوبة تطبيق ذلك عمليا. ثانيا ، تم اقتصار هذا البحث على بعض الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وهناك الكثير من الأجهزة الحكومية خارج المدينة لم تدخل ضمن عينة البحث. ثالثا ، تعبر النتائج المختلفة عن

وجهة نظر الموظفين ولم تأخذ وجهة نظر المستفيدين أو صانعي القرار أو الجهات المختلفة المتأثرة بهذه الأجهزة. ولكل هذه الأسباب ، فإنه لا يفضل تعميم هذه النتائج إلا بعد إعادة اختبارها بعينة أخرى وربما منهجية مختلفة.

ولعل من المفيد القول بان على البحوث المستقبلية التي تهدف إلى تناول هذا الموضوع أن تطور من قياس الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية لتكون أكثر شمولية وان تركز هذه المقاييس على الجوانب الموضوعية في القياس وذلك بالاعتماد على الوثائق والسجلات الرسمية جنب إلى جنب مع قياس الاتجاهات التي تأخذ الطابع الشخصي.

أما من ناحية المضامين التطبيقية لهذا البحث ، فإنه يقترح التالي:

١- على المسؤولين في الأجهزة الحكومية المختلفة إعطاء اهتمام أكبر للفعالية التنظيمية بكل عناصرها وأبعادها فلا يزال الاهتمام محدود ويحتاج إلى بذل المزيد للارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية كافة.

٢- لا تزال الأجهزة الحكومية قاصرة في قدرتها على التكيف والمرونة مع متطلبات بيئتها الخارجية ومع المستجدات والتحديات التي تواجهها. ومن هنا ، فإنه ينبغي على صانعي قرار في هذه الأجهزة ضرورة إعطاء أولوية كبيرة لهذا الموضوع حتى تكون هذه المنظمات للفعل مرآة للمجتمع تنعكس فيها جميع متطلباته.

٣- تبقى فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على تقديم أفضل الخدمات إلى المستفيدين. ولكي يتفق ذلك وتلبي الطلب المتزايد على مختلف الخدمات تبعاً للزيادة السكانية المتنامية ، فإنه يجب أن يقابله نمو وتطور في الأجهزة الحكومية حتى ولو لم يكن عن طريق زيادة أعداد موظفين بل قد يكون عن طريق الاستثمار في التقنية الجديدة أو ما يعرف بميكنة الإدارة وذلك لاستفادة من الخدمات التي يقدمها التطور المذهل في مجال تقنية المعلومات والحاسب الآلي.

المراجع

المراجع العربية

[١] اوربن ، كرسٲوفر. "حو تصنيف لمقاييس الفعالية التنظيمية". الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة - الرياض) ، العدد ٥٧ ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م ، ص ص ٤١-٥٥.

[٢] الحمود ، موسى عبدالعزيز و هاشم ، زكي محمود. "دور المجالس الإدارية التنسيقية العليا في دولة الكويت : دراسة تقييمية على ضوء قياس اتجاهات الرأي لأعضاء الهيئة الإدارية العليا. المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ٣ ، العدد ١ ، ١٩٩٥م ، ص ص ١١-٤٥.

[٣] الشواف ، سعيد علي. قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية : إطار مقترح. الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة - الرياض) ، العدد ٦١ ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م ، ص ص ٤٩-٩٠.

[٤] عون الله ، صلاح الدين. مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية. الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة - الرياض) ، العدد ٥٤ ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ص ص ٧-٢٧.

[٥] مرسى ، نبيل محمد. "الفعالية التنظيمية". الإدارة ، العدد ٢٠ ، ١٩٨٨ ، ص ص ٩١-١٠٣.

المراجع الاجنبية

[6] Allison, Graham T. "Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Aspect". In Shafritz, Jay M. and Hyde, Albert C. 1987. Classics of Public Administration. Chicago, Ill.: The Dorsey Press.

[7] Barnard, Chester I. 1938. The Function of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[8] Downs, Goerge W. and Larkey, Patrick D. 1986. The Search for Government Efficiency. New York, NY: Random House.

[9] Hall, Richard H. 1986. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. . Englewood, N.J: Prentice Hall.

- [10] Katz, Daniel and Kahn, Robert. 1966. Social Psychology of Organization. New York, NY: Wiley and Sons.
- [11] Price, James L. 1968. Organizational Effectiveness. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- [12] Quinn, R. E., S. R. Fearman, M. P. Thompson, and M. R. McGrath. 1996. Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York, N.Y.: John Wiles & Sons, Inc.
- [13] Quinn, Robert. 1982. Competing Values Diagnostic Tool. Albany, NY: state University of New York at Albany
- [14] Quinn, Robert and Rohrbaugh, John. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29: 363-377.
- [15] Rainey, Hal G. 1991. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco, Cal. : Jossey - Bass Publishers.
- [16] Robbins, Stephen P. 1990. Organization theory: Structure, design , and applications. Englewood, N.J: Prentice Hall
- [17] Scott, W. Richard. 1987. Organizations: Rational, Natural, and Open systems. Englewood, N.J: Prentice Hall
- [18] Seashore, Stanley, Yuchtman, Ephraim. 1967. "Factorial Analysis of Organizational Performance". Administrative Science Quarterly, 12, No. 3. PP. 377-395
- [19] Steers, Richard M. 1977. Organizational effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Co.
- [20] Tsui, Anne S. 1990. A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resources Subunit level. Administrative Science Quarterly, 35 : 458-483.

الملاحق
استبانة الدراسة

الجزء الأول: معلومات عامة
أخي الموظف ... يتضمن هذا الجزء عدد من الأسئلة الشخصية المهمة لعملية التحليل ، نود من سعادتكم الإجابة عليها مؤكداً بان استخدامها سيكون للأغراض العلمية ولن تستخدم لأي غرض آخر .

١. العمر () سنة
٢. آخر مؤهل علمي حصلت عليه
[] أقل من الثانوية العامة
[] بكالوريوس
[] ثانوية عامة
[] ماجستير أو ما يعادلها
[] دبلوم بعد الثانوية
[] دكتوراه
٣. المرتبة الوظيفية :
٤. اسم الجهاز الإداري الذي تعمل فيه:
٥. اسم القسم الذي تعمل فيه:

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء عدد من العبارات حول الأداء الوظيفي للجهاز الإداري الذي تعمل فيه. أرجو الإشارة إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يزداد عدد الموظفين باستمرار في هذه الإدارة					
٢	يحترم ويساعد الموظفون بعضهم بعض					
٣	تبدو هذه الإدارة مفككة ومضطربة					
٤	أهداف هذه الإدارة محددة بصورة جيدة					
٥	يملك موظفو هذه الإدارة مهارات تكفي لأداء واجباتهم ومهامهم					
٦	إنجاز العمل في هذه الإدارة يحتاج إلى مقدرة عقلية وفكرية عالية					
٧	الموظفون مؤهلون للقيام بأعمالهم					
٨	يتقن الموظفون في بعضهم البعض					
٩	كل سنة يزيد عدد الموظفين عن السنة الماضية					
١٠	من السهل جدا إعطاء تفسير محدد لأهداف هذه الإدارة					

					قنوات الاتصال في هذه الإدارة سيئة
					من الصعوبة فهم هدف واتجاه الإدارة
					يحمس أحياناً موظفو هذه الإدارة بالإحباط بسبب مشاكل الاتصال
					لا تزال هذه الإدارة توظف موظفين جدد لشغل الوظائف الجديدة
					تملك الإدارة المرونة الكافية للقيام بأعمال جديدة
					جميع الموظفين متفوقون ومتعاونون مع بعضهم البعض
					يحتاج الموظفون إلى تشجيع وثراء متواصل للقيام بأعمالهم
					تقوم الإدارة بعمل التعديل اللازم عندما يكون التغيير مطلوب
					حجم العمل المنجز في هذه الإدارة كبير جداً
					الموظفون مدربون ومستعدون للقيام بأعمالهم بكفاءة
					هناك إحساس بعدم التنظيم والاضطراب
					الموظفون دائماً على بينة من الأشياء التي تؤثر على أعمالهم
					الإدارة منفتحة على التغيير
					لم يزد عدد الموظفين في هذه الإدارة منذ فترة من الزمن
					يتميز أداء هذه الإدارة بالاستقرار والسلامة
					يتميز موظفو هذه الإدارة بأنهم مؤهلين للقيام بأعمالهم
					يعمل نظام الاتصالات بصورة جيدة
					هناك جو من الإخاء في العمل في هذه الإدارة
					الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة كثيرة
					يفهم الموظفون في هذه الإدارة أهدافها جيداً
					عامة، يخطط المدير أعمال الموظفين مسبقاً وبصورة منظمة
					تتكيف هذه الإدارة مع التغيرات الجديدة بصورة جيدة

