

מלקוחות או מהציבור וכו'.

ז. **מדוי תכלות** חלק מהמדדים מתמקדים בליקויים שונים כמו מידת פגמים בציור, תדירות התקלות (MTBF), כמות השבחות באמצעי ייצור, כמות תלונות מלקוחות או מהציבור וכו'.

ב. **היבטים אנליטיים, אופקיים ואינטואיטיביים**: בהיות הביצועים הארגוניים מתנהלים בביוון אנכי והתמקדות בשלבים השונים של תהליך הייצור הארגוני, האופקי (התמקדות במערכת ההליפון והחדידות שבי יחידות וקבוצות שונות מאותה רמה בתוך הארגון), ובדרך כלל באופן אינטואיטיבי המשלב את שני הכיוונים גם יחד.

א. **היבטים מערכתיים (Macro)** מול **היבטים יחידתיים, קבוצתיים או אישיים (Micro)**: בכל ארגון ניתן לבחון את התוצרים המערכתיים הסופיים (אם יחידים ואם שיתופיים). עם זאת, כבדי לאתר מוקדי כשל או לקלה חשוב לבחון באופן פרטי את המוקדיות של כל היחידות השונות (מחקר ופיתוח, ייצור, שיווק, שירות לקוחות וצבור, משאבי אנוש), של קבוצות יעקיות בתהליך הייצור הארגוני (קבוצות פרויקט או קו מצרף) ולהגיע עד לממד הביצוע האישיים של כל פרט בארגון.

קיימות דרכים שונות לבחינת יעילות ואפקטיביות של פעולה ארגונית. ניתן לסווג דרכים אלה במספר אופנים: א. **היבטים מערכתיים (Macro)** מול **היבטים יחידתיים, קבוצתיים או אישיים (Micro)**: בכל ארגון ניתן לבחון את התוצרים המערכתיים הסופיים (אם יחידים ואם שיתופיים). עם זאת, כבדי לאתר מוקדי כשל או לקלה חשוב לבחון באופן פרטי את המוקדיות של כל היחידות השונות (מחקר ופיתוח, ייצור, שיווק, שירות לקוחות וצבור, משאבי אנוש), של קבוצות יעקיות בתהליך הייצור הארגוני (קבוצות פרויקט או קו מצרף) ולהגיע עד לממד הביצוע האישיים של כל פרט בארגון.

אחת השאלות החשובות ביותר בחקר תורת החינחל הינה קביעת אמות המידה להצלחתם של ארגונים. לא אחת נדש הארגון לבדוק את עצמו ולתקן את הישגו בעיקר לשם קבלת מושג על תקינות פעולתו וכדי לאתר דרכים לתקן ליקויים ופגמים במעור מעור. תהליך הבחינה העצמית חיוני במיוחד לפני החלטה על ביצוע שינוי ארגוני או על יישומה של רפורמה מכל סוג שהוא.

כיצד לבחון את יעילותה של מערכת צבורית?

שאלה של הצלחה:

ה. **מדוי איכות**: קובדלי ממדדים כמותיים/כלכליים הרי שמדוי ביצועי שונים מתמקדים באיכות המוצר או השירות הניתן על ידי הארגון. לעיתים נמדדת האיכות על ידי בקרי טיב ואנשי הנדסת מוצר אך בדרך כלל האיכות מתבטאת גם במימדים של ביצועות רגון הלקוחות, קבלי המשנה ואנשי השירות אינם בא הארגון במגע. שביעות רצון או מוסכסות כוונות לתשדך ולשמור על הקשר עם הארגון גם בעתיד, לפתח ולגונן את מערכת היחסים עצמו ולא לפנות לאטרקטיביות אחרת אם וכאשר היא מוצעת על ידי השוק.

הערכת ביצועים במגזר הציבורי שונה מערכת ביצועים של ארגונים בסקטור הפרטי שונה במידה רבה מהערכת ביצועים בסקטור הציבורי. התבדל העיקרי בין ארגונים פרטיים לארגונים ציבוריים נובע ממצב היותם של הארגונים פרטיים למונחים של המדינה והמשטלה, תלויים במסגרת משלם המיסים והתרגום האישונים מהלכות עונת המשאבים הלאומית שמקורה בהקצית המדינה. לכן גם שנה אופי התמודדותם בסביבה הארגונית מזה של ארגונים פרטיים. ארגונים פרטיים מפעלים בשוק של בקישה והיצע פועל שאינטונים ציבוריים אינם כפופים לרוב לכללי משחק שכלאי. קל יותר למודד יעילות ארגונית במונחים כלכליים, במובנים אשר יש להם ארטיטציה כלכלית ורווחיות היא נשמת אפם. ארגון פרטי שאינו מרוויח ואינו מוכיח כדאיות כלכלית לאורך זמן לא יכול לתשדך ותקשקש ואת מקומו תפסו ארגונים אחרים, יעילים וכלכליים יותר.

לעומת זאת, במערכת הציבורית שונים פני הדיברים. מערכת זו מעדה רחבה להוציא כספים אשר נסמך קודם מהציבור בצורת מיסים וארונות שונות ואין בה בדרך כלל ארטיטציה כלכלית אמיתית של תחרות בתנאי שוק. עילות לפי מדוי רווחיות או אינדקסורים כלכליים מכאן שקשה לאבחן במערכות ציבוריות הצלחה או יעילות לפי מדוי רווחיות או אינדקסורים כלכליים. אחרים ויש להפש קריטריונים נוספים לשם כך. דרכים אלו צריכות להתבסס על בחינת השגת היעדים במונחי יישום מדיניות, מידת התמורה לה הם זוכים בקרב הציבור, יכולת התמודדות עם מחירים מוטעאליים ומידת הגיטמציה לה הם זוכים בקרב עובדיהם. בענף לכך ארגונים פרטיים וציבוריים שונים זה מה במידה רבה מעיקר בכל הקשור למטרותיהם העיקריות וקיימים ביניהם גם הבדלים פוליטיים ותוכניים הנוגעים לסוג התעיות העומדות על סדר היום והדרשות טיפול.

5. **תלות במערכת**:

ארגון פרטי חוששי מפוליטיציזיה, ארגון ציבורי פועל בקרבה ולעיתים אף בכפיפות לפוליטיקה.

4. **השפעה ובקורת**:

ארגון פרטי חשוף פחות לבקורות בעל האלטרטיבטיה הקיימת במני הערכו. ארגון ציבורי כפוף לשורה ארוכה של גופי בקורות הכולנה ופיקוח.

3. **חוק**:

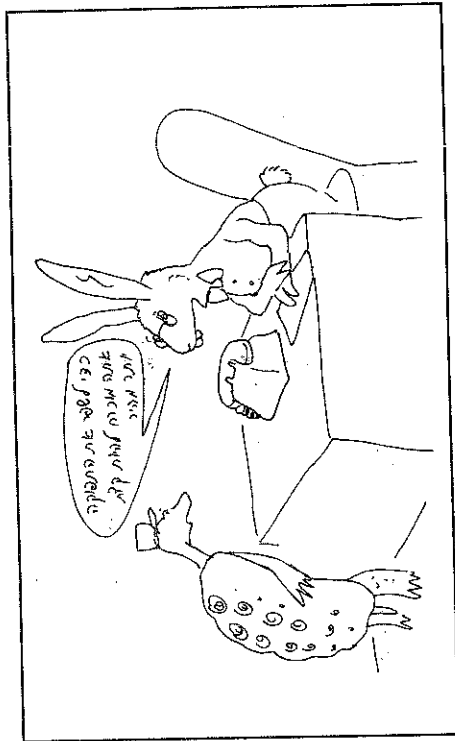
ארגון פרטי רשאי לפעול בכל מסגרת שאינה נוגדת את החוק. ארגון ציבורי פועל רק במסגרת הכתובה בחוק.

2. **מידת הפעולה והערכותה**:

בארגון פרטי פעולה נשומה וערכיות נמוכה. בארגון ציבורי פעילות ערכיות וגמורכות המשרתות אינטרסים של קבוצות שונות ומנגודות ליתים.

1. **קריטריונים ליישמוש המטרות**:

ארגון פרטי שיקולים כלכליים טהורים. בארגון ציבורי שיקולים מעורפלים לשם השגת קונצנזוס מרבי בין מרכיבי האוכלוסייה השונים.



עון ויגודה לחוג למדע המדינה אוניברסיטת חיפה

קושי אתר ממנו עומדים הבאים להעריך יעילות ארגונית של סקטור ציבורי הוא הנוצר להתייחס לנושא השירות. מילון שייחומצ"ה חספי של רוב המערכות הצבוריות הוא לתייחס ציבור הרי שבהיות יעילות ארגונית חיובית יחסית לתהליך שירות לציבור באופן אובייקטיבי בעיות יתגוים "יקשים" של טיב מוצר, כמותו, והמענה שהוא נתון לביקוש הקיים. בעיה שכו לא קיימת בארגונים פרטיים המספקים ליונמה מחשבים אישיים המודד על פי כמות המוצרים שיצר, איכותם כפי שנמדדה ביחס ליתון סכמי המרושבים עיצור, איכותם כפי שנמדדה ביחס ליתון סכמי התהליך. בקשר זה קשה לזנמה למודד באופן אובייקטיבי את טיב השירות שמקבל אורח מהשירות המבקשות, את מידת העמידה במונים של נוטגי השירות ואת המחיר היחסי שמשלם האורח על השירות. מחקרים רבים מוכיחים גם כי קיימים הבדלים משמעותיים בין הסקטור הפרטי לציבורי בכל הנוגע למשתנים ברמת הפרט (משתני המקור). ההבדלים באים לרוב ביטוי ברמות שונות של מוטיביות ארגונית ונאמנות מצד עובדי הארגון, כוונות לריום למען השגת היעדים ומרעות שירותיות וצריגות שונה. מובן שכל ארגון ציבורי פרטי, הייב לקחת בחשבון קריטריונים אלה בבואו לעמוד על מידת הצלחתו היחסית וטיב ביצועיו ביחס למונים וארגונים אחרים בסביבתו, ויחסי לצפיית הלקוחות והציבור ממנו.