

الفعالية التنظيمية

دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات

Organizational Effectiveness: An Analytical Study of the most important basic approaches in organizations

حمي عبد الستار، أ.د حورية ترزولت عمروني

مخبر علم النفس وجودة الحياة

جامعة ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019/09/17 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/02/16 ؛ تاريخ القبول : 2020/03/31

ملخص :

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات، لذا ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية تقريبا بكل ظاهرة إدارية سعيا وراء فهم ماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، نظرا لشمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية.

والفعالية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير كون أن مفهوم الفعالية التنظيمية واحدا من أكثر المفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة إثارة للجدل والنقاش، لعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه والمحددات التي تعمل في إطاره، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم البالغ الأهمية في المجال التنظيمي والإداري الذي نتناوله في هذا المقال من خلال أهم مداخل الأساسية ومختلف آراء ومساهمات الباحثين في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية، مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

Abstract

The organizational effectiveness is considering one of the most important goals sought by organizations, so the concept of organizational effectiveness has been associated with almost every administration phenomenon is an attempt to understand the meaning of organizational success, predict and try to realise it. In depth comprehension of organizational effectiveness subject and its relevance to many aspects of technical, administrative and behavioural.

The effectiveness is a concept which took a place. There is a considerable controversy about the meaning of the organizational effectiveness 's concept , which is one of the most notable concepts of social sciences, especially organization and management, for that reachers are unable to reach agreement on this concept as a result of different interpretation that it has influenced by the inputs used in its study, the measurement indicators from each approach or model is began, as well as the factors that are influenced and the determinants that work within it. To highlight on this concept for its important in the organizational and administrative field, we address that in this article through the most important basic approaches, various opinions and contributions of reachers in the subject.

Key words: Organizational effectiveness, approaches to the study of organizational effectiveness.

تمهيد:

تعد الفعالية التنظيمية أحد المواضيع التي نالت الاهتمام والبحث من مختلف التخصصات والفروع العلمية من قبل الباحثين والعلماء، وقد تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث والدراسة، واتفقوا حول أهمية الفعالية التنظيمية كنقطة إرتكاز أساسية في نظريات التنظيم، ولحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والأفراد وغيرهم إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات، إلا أن هذه الكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، نظرا لأن الفعالية التنظيمية تتصف بدرجة عالية من العمومية

والغموض ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه، إذ تعد مداخل الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود ومعايير الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل مدخل، وإن تعدد المذاهب المنهجية والفلسفية لمداخل الفعالية التنظيمية، إنما هو رد فعل منطقي للتعامل مع مفهوم غامض ومائع مثل مفهوم الفعالية، فعلى الرغم من كل المحاولات التي سعت جاهدة لإختصاره إلى أبعاد موضوعية محددة، ظل هذا المفهوم مرتبطاً بالأفضليات الشخصية والمعايير النسبية، وأنه ليس مسألة ذات إجابة واحدة، بل أن هو مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا سنحاول في هذه المقالة التطرق إلى الإطار المفاهيمي لموضوع الفعالية التنظيمية ومداخلها الأساسية وكذا الإحاطة بجوانبها المختلفة اعتماداً على المراجعة الموسعة للأدب النظري والدراسات ذات الصلة.

1- مفهوم الفعالية التنظيمية: تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث والدراسة، واتفاقاً حول أهمية الفعالية التنظيمية كنقطة إرتكاز أساسية في نظريات التنظيم، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية كظاهرة صحية مرغوبة في المنظمات، إلا أن هذه الكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، وتبرز هذه مشكلة في تصورات الباحثين والدارسين المختلفة لمفهوم الفعالية نظراً لتأثرهم بالخلفيات النظرية والمدارس التي ينتمون إليها، كما أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال لا زالت في بدايتها، ولكن بالرغم من الصعوبات والمشكلات التي واجهت الباحثين والدارسين في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بتحديد مفهوم يقدم وصف دقيق وقابل للتعميم لم تتوقف وظهرت عدة تعريفات سنقوم بعرض مجموعة منها:

- يعرف الفار "alvar" الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها¹.

- أما كلود لوش "Claud Luch" فيرى أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، وحجم وجودة الخدمات المقدمة².

- ويعرف محمد قاسم القريوتي الفعالية التنظيمية: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم³.

- وعرف موت "Mott" الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه"⁴.

- ويرى ملير "Miles" على أنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتفاعل معها⁵.

- ويعرفها كل من كاتز وخان "Katz & Khan" بأنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية"⁶.

- ويعرف بننجز وجودمان "Pennings, Goodman" فيعرفها على أنها قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم⁷.

- ويعرف سنوسي الفعالية التنظيمية " أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية"⁸.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة تعدد واختلاف رؤى الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، فمنهم من يبنى مبدأ تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، يشمل هذا المبدأ تحقيق البقاء والتكيف والنمو، وتحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وكذلك تحقيق مصالح الجهات المعنية بالتقييم والتي تتسجم مع مرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم، كما يفترض هذا المبدأ أن للمنظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها

وإنجازها، وعليه تحقيق الفعالية مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المخطط لها، والانتقاد الموجه لهذه التعريفات القائمة على مبدأ الأهداف أن أهداف المنظمة كثيرة ومتنوعة، بالإضافة إلى صعوبة قياس بعض الأهداف.

ومنهم من يتبنى مبدأ الكفاءة في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال المقارنة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، أي حجم وكمية النتائج المحققة مقارنة بالوسائل المتاحة، كما أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة، والتي تعكس مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

ومنهم من يرى مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على مبدأ التطابق أو التماثل، أي أن الفعالية تتحقق من خلال درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة عليها، أي المقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة، كما تعتمد نظرة أخرى على العوامل الذاتية من خلال تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة.

وعليه نستخلص مدى التعدد والاختلاف في تحديد مفهوم موحد متفق عليه للفعالية التنظيمية، وهذا ما أشار إليه "هانق شاين" Hang Shin⁹ على أن الفعالية أحد أعقد القضايا في دراسة المنظمات حيث تظهر العديد من الصعوبات عندما نحاول تحديد تعريفا عاما للفعالية، ويرجع "كاميرون" Cameron¹⁰ الآراء العديدة في تعريف الفعالية إلى التعريفات المختلفة في معنى المنظمة، والخلفية النظرية التي يتبناها الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، هذا ما يجعل من غير الممكن إيجاد مفهوم عام للفعالية التنظيمية شاملا لكل أبعادها وعناصرها يمكن تعميمه على أي تنظيم كان مهما كانت طبيعته أو نشاطه أو نوعه، وعليه تعد تعريفات الفعالية التنظيمية هي محاولات يمكن من خلالها وصف ينطبق على تنظيم بعينه دون غيره من التنظيمات والمعتمد على معايير ومؤشرات معدة لقياسه.

أدى تعدد واختلاف الآراء ووجهات النظر بشأن تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية والتعقيد الذي تضمنته هذه المحاولات، إلى ظهور مجموعة من النماذج أو المداخل، التي يتم من خلالها تعريف وتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها "شيلبوري مور" Shilbury & Moore¹¹، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

2- مداخل الفعالية التنظيمية: إن مفهوم الفعالية التنظيمية يرتبط بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، حيث يؤدي التنوع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهمة بقياس فعاليتها¹²، كما تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من العمومية والغموض ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه¹³، وإن تعدد المذاهب المنهجية والفلسفية لمداخل الفعالية التنظيمية، إنما هو رد فعل منطقي للتعامل مع مفهوم غامض ومائع مثل مفهوم الفعالية، فعلى الرغم من كل المحاولات التي سعت جاهدة لإخضاعه إلى أبعاد موضوعية محددة، ظل هذا المفهوم مرتبطا بالأفضليات الشخصية والمعايير النسبية، وأنه ليس مسألة ذات إجابة واحدة، بل أن الفعالية التنظيمية مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد¹⁴، إذ تعد مداخل الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوءه يتم تحديد حدود ومعايير الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل مدخل، وهناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية، هما المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، وتشمل المداخل التقليدية ثلاث مداخل فرعية هي مدخل الهدف ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المداخل المعاصرة فتشتمل على مدخل المتفاعلين الاستراتيجيين، ومدخل قيم المتفاعلة، وفيما يلي سيتم تقديم المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية وهي:

1.2. المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية:

1.1.2 مدخل الأهداف: يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعا للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الإهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها¹⁵، وأشار "روبنز" Robbins " إلى أن المنظمة توجد أساسا لتحقيق هدف معين، وقد يكون هدفا واحدا أو أكثر، وهذه الأهداف تستخدم وبشكل واسع كميّار للفعالية، أي تتحدد فعالية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها، ويعد من أهم المداخل والأكثر

استخداما كأسلوب لتقييم أوقياس الفعالية، يستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال¹⁶.

ويفترض هذا المدخل بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك اتفاقا عاما أو إجماعا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف¹⁷، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تخمين مدى تحقيق تلك الأهداف، والفعالية هنا من وجهة النظر هذه تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يزال مدخل الهدف يستخدم في العديد من المنظمات¹⁸.

— **نموذج مدخل الأهداف لقياس الفعالية:** في هذا المدخل تعتبر الأهداف هي مؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة حيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي إنجاز الأهداف (المخرجات)، ويعتبر مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف دليلا على مدى فعالية المنظمة، وتقاس فعالية المنظمات وفقا لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية:

- 0 مدى ما تحققه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع.
- 0 مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة أكثر.
- 0 مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات.

- 0 مدى تحقيق المنظمة للأهداف الرسمية والتنفيذية التي إلتزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.
- 0 مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستقرار¹⁹.

— **فوائد مدخل الأهداف:** يستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال خاصة، بسبب سهولة قياس أهداف المخرجات، وتقوم المنظمات عادة بصيغة الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار أو غيرها مما يمكن قياسها موضوعيا.

الانتقادات الموجهة لمدخل الأهداف:

- ما هي الأهداف التي نعتد عليها في قياس الفعالية هل هي الأهداف المنظمة الرسمية (الأهداف العامة المقررة، تقارير السنوية، بيانات عامة من قبل كبار المدراء) أو الأهداف التشغيلية (ماذا تحاول المنظمة في الحقيقة انجازه)²⁰.
- تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر غير مقبول.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات غير الهادفة لتحقيق الأرباح.
- عدم إجماع أو إتفاق حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- البعد الزمني في تحديد بعض الأهداف، هل يتم التركيز على المدى القصير أو على المدى الطويل أو عليهما معا²¹.

2.1.2 مدخل موارد النظام: تعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل، حسب كل من "يوشتمان وسيشور" على أنها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة²²، أما كامبيرون فيعرف الفعالية التنظيمية "بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة والمطلوبة من بيئتها الخارجية"²³، بينما يعرفها كاتز، روبرت (Katz and Robbert): بأنها "قدر المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها".

يركز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المنظمة على الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي تتاح لها امكانية وحرية اقتناء الموارد²⁴.

نموذج مدخل موارد النظام لقياس الفعالية: يعتمد هذا النموذج على العلاقة القائمة بين المكونات المختلفة داخل وخارج المنظمة، حيث أن ارتباطها أو عدم ارتباطها يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، ويركز هذا النموذج على مدخل الموارد أو

المصادر أو المدخلات ففعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج تتوقف على مدى قدرة المنظمة على حسن استغلال البيئة المحيطة للحصول على الموارد اللازمة لممارسة أنشطتها وضمان استقرارها ونموها²⁵، من مؤشرات هذا المدخل:

- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- كفاءة عمليات الانتاج وقدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.
- قدرة المنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- الصحة التنظيمية والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمر لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- الاستقرار والتوافق الداخلي من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل بما تحصل.
- الانتاجية أو الإنجاز ويرتبط ذلك بتكامل النشاطات بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.
- التطوير الداخلي ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها بإجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق العمل ووسائل الانتاج وظروف العمل.
- الروح المعنوية وذلك بخلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات المؤكدة إليها، والمؤمنة بأهداف العمل، والمقبلة على أداء الأعمال عن طوع واختيار²⁶.

— **فوائد مدخل موارد النظام:** يمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى، فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها على الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد.

— **الانتقادات الموجهة لمدخل موارد النظام:** يتميز هذا المدخل باهتمامه بحل المشكلات ودراسة واقع المنظمات وفق خطوات وأطر مدروسة وعملية مع تغليب الجانب الكمي على الجوانب الوصفية، إلا أنه يعاني من أوجه قصور أهمها:

- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية.

- يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية، فمعيار البقاء يتسم بالغموض إلى جانب صعوبة قياسه²⁷.

- يناسب هذا المدخل المنظمات التي لا تهدف للربح كالمنظمات الحكومية والتي تخضع عند حصولها على مواردها المالية والبشرية إلى لوائح وقوانين الجهاز الإداري للدولة.

- يركز هذا المدخل على المدخلات فقط، وربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة، ويمكن أيضا أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل²⁸.

- يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية الاستخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها²⁹.

3.1.2 مدخل العمليات الداخلية: تعني الفعالية التنظيمية وفق لهذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي تقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركز

على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية³⁰، أما "كيم كامرون" Kim Cameron³¹ يعتبر أن تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص ودرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية وبتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي، أما "رحيم" Rahim³² فيرى أن هذا المدخل يركز على العمليات التنظيمية الداخلية، وهي العلاقات الشخصية البينية الثقة الإلتزام عمل الفريق تدفق المعلومات في كل المستويات التنظيمية، إذ ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بالمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة، إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها³³.

— **نموذج مدخل العمليات الداخلية لقياس الفعالية:** يركز هذا النموذج على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة، ومدى تكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض في ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي:

- تقليل التوتر والاجهاد داخل المنظمة.
- التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- تدفق المعلومات بسهولة رأسيًا وأفقيًا داخل المنظمة.
- الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة³⁴.

ووفقا لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية مرتبطة ارتباطا كليًا بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوي ودوران العمل وحدة التذمر، وتوفر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوحها بين مختلف المستويات التنظيمية كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفعالية المنظمة وجودة أدائها، أو بمعنى آخر الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي موازي للفعالية.

— **فوائد مدخل العمليات الداخلية:** يقدم توجهًا جديدًا في دراسة الفعالية التنظيمية الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، كما يتصف هذا المدخل بأنه يمكن معرفة كفاءة كل قسم وفعاليتها قياسًا بالأقسام الأخرى.

— **الانتقادات الموجهة لمدخل العمليات الداخلية:** واجه هذا المدخل انتقادات عديدة تركزت حول:³⁵

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة البيانات في أكثر العمليات.
- قد تكون المنظمة فعالة حتى إذا كانت عملياتها الداخلية أقل من مقنعة على سبيل المثال وجود صراع أو حالة السكون أو الركود، قد يشير إلى عدم الكفاءة في العمليات الداخلية، ولكن الضغوط قد يكون ضرورية للإبداع والتغيير وحالة السكون قد تكون أحد العوامل المساعدة على البقاء والتكيف³⁶.

2.2 المداخل الحديثة للفعالية التنظيمية: نتيجة لنقاط الضعف العديدة لمداخل الفعالية التنظيمية التقليدية وطرق قياسها ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية في قياس وتقييم فعالية المنظمات، وهذه المداخل أكثر واقعية لكونها تعترف بتعددية الأهداف التنظيمية وتعدد عملياتها وتعدد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة لذلك سعت إلى إيجاد دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعاليات المنظمات، ومن بين هذه المداخل مدخل المنتفعين ومدخل القيم المتنافسة³⁷.

1.2.2 مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح): ينظر للمنظمة الفعالة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، وينظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جداً في حقل قوي ديناميكي الذي يواجه أو يحدد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح³⁸. تعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل، حسب روبين (Robbins) على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء أما "مليز وكيلي" فيعرفها على أنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل، ووفقاً لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية، وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل³⁹.

- (1) الموردین: هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة السلع المتحصل عليها.
 - (2) المستهلكين: هدفهم الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
 - (3) العمال: هدفهم الحصول على أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الامكان.
 - (4) الملاك: هدفهم تحقيق أعلى عائد من استثماراتهم.
 - (5) المديرون: هدفهم الحصول على إمتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة.
 - (6) الدولة: هدفها الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
 - (7) المجتمع: هدفه مساهمة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة رفاهية المواطنين⁴⁰.
- نماذج مدخل المنتفعين لقياس الفعالية التنظيمية:** تعد عملية قياس الفعالية وفقاً لهذا المدخل مشكلة أساسية بسبب تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة، ولذلك غالباً ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً، لقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك على النحو التالي:
- أ- النموذج النسبي: ويرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
 - ب- نموذج القوة: ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.
 - ت- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن الطرف راض عن المنظمة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.
 - ث- النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق⁴¹.

— **فوائد هذا المدخل:** وتكمن فائدة هذا المدخل في نظريته العريضة للفعالية واختياره لعوامل في بيئة المنظمة الخارجية وكذا في بيئتها الداخلية، ففي مداخل التقييم الأخرى تغيب مفاهيم مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإسهامها ، بينما يتضمنها هذا المدخل، كما يميل هذا المدخل لمكاملة معايير متعددة تتعلق بالمدخلات، وعمليات التحويل والمخرجات أو الناتج، فمدخل أطراف المصلحة يدرك أنه لا يوجد مقياس واحد للفعالية وأن إستيفاء معيار واحد لا يكفي لبلوغ الفعالية، إن ظروف العمل الجيدة للعاملين ورضاءهم لا تغني عن أهمية تحقيق أهداف الملاك من حيث العائد على الاستثمار⁴².

— **الانتقادات الموجهة لمدخل المنتفعين:** وهناك مجموعة من الانتقادات وجهت لهذا النموذج أهمها:

— صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.

— مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال لأهداف المنظمة ككل.

— عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العمولة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية⁴³.

2.2.2 مدخل القيم المتنافسة: يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات، طور هذا النموذج كوين وروبراخ كمشاهدة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالبا ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها، من هنا توصل كوين وروبراخ إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملي الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

لقد توصل هذان الباحثان من خلال دراسة ثلاثين معيارا من معايير الفعالية التنظيمية إلى كشف عن ثلاثة أبعاد

كانت محور اهتمام المنظرين وهي:

(1) البعد الأول: ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والرقابة (الاستقرار، النظام، التوقعية).

(2) البعد الثاني: يتناول درجة تركيز الداخلي أو الخارجي.

(3) البعد الثالث: فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية).

يلاحظ أن 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، أيضا أين يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على الوسائل أم على الغايات، لقد توصل هذان الباحثان إلى أربعة نماذج بناءً على الأبعاد الثلاثة السابقة وهي نموذج العلاقات الانسانية، النظم المفتوحة، الأهداف، والعمليات الداخلية⁴⁴.

— **نماذج قياس الفعالية التنظيمية لهذا المدخل:**

(أ) **نموذج العلاقات الانسانية:** ينظر نموذج العلاقات الانسانية للفعالية التنظيمية من خلال الروح المعنوية (وسيلة) وتنمية الموارد البشرية (غاية)، يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية للموظفين ومدى انتمائهم وإخلاصهم وتقائهم في القيام بأعمالهم، كما تتأثر الروح المعنوية بمدى اهتمام بمتطلباتهم واشباع حاجاتهم سواء المادية أو المعنوية، أما عن تنمية الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج يقوم على مدى توفر التدريب والمهارات والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم وإنجازها على أكمل وجه.

(ب) **نموذج النظم المفتوحة:** ينظر نموذج النظم المفتوحة للفعالية التنظيمية من خلال 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، أما تحصيل الموارد وهو ما يعني القدرة على زيادة الدعم الخارجي، وتوسيع ونمو حجم قوة العمل أو عدد الموظفين والذي يفترض أن يترتب عليه زيادة حجم العمل المؤدى.

(ت) **نموذج الأهداف الرشيدة:** ينظر نموذج الأهداف الرشيدة للفعالية التنظيمية من خلال وضع الخطط والأهداف (وسيلة) الكفاءة والانتاجية (غاية)، فيما يتعلق بوضع الخطط والأهداف ينظر للفعالية التنظيمية أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة لجميع موظفيها وعمالها أما الكفاءة والانتاجية فينظر إلى الفعالية التنظيمية من حجم العمل المؤدى ونسبة المخرجات إلى المدخلات.

(ث) **نموذج العمليات الداخلية:** الافتراض الذي يقوم عليه هذا النموذج ينص على إن المعلومات تؤدي إلى الاستقرار، ويقصد بتوفر المعلومات أن تسهيل قنوات الاتصال تدفق المعلومات حول الأشياء المختلفة التي تؤثر على قيام الموظفين بإعمالهم، أما الاستقرار فيعني الإحساس بالنظام وسلامة واستمرارية تنفيذ العمليات المختلفة في المنظمة⁴⁵.

تعكس النماذج الأربعة تعارض القيم التنظيمية وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل ينبغي على الإدارة أن تحتفظ لنفسها بمكانة وسط وبين هذه النماذج المتعارضة، فكل نموذج يتعارض تماما مع النموذج المقابل له، فزيادة الاهتمام بالعلاقات الانسانية قد تجعل الإدارة تتجاهل أهداف وخطط رشيدة للعمل، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية قد تجعل الإدارة تهمل العمليات الداخلية، لذلك يجب على الإدارة أن تعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة.

— **فوائد هذا المدخل:** قدم هذا المدخل مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفعالية بمنظور واحد، والثانية أنه وجه اهتماما مهما إلى أن معايير الفعالية هي قيم الإدارة، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها، وأي منها يعطي تركيزا أقل، فقيم المنافسة الأربعة تتواجد في الوقت نفسه، ولكنها لا تتمتع بالأسبقية نفسها⁴⁶.

— الانتقادات الموجهة لمدخل القيم المتنافسة:

— طبيعة الأهداف وكيفية قياسها.

— أهمية الوسائل وأثرها في إنجاز الأهداف، وأن التركيز على الوسائل قد يعني أهمية أقل لإنجاز الأهداف⁴⁷.

— ترتبط تقييم الفعالية بالقيم الشخصية للفرد المقوم وتفضيلاته ورغباته، لدى الفعالية وفقا لهذا المدخل هي موضوع شخصي.

— تقويم الفعالية وفقا لهذا المدخل قد يشير إلى قيم هؤلاء الأفراد المقيمين وليس للفعالية التنظيمية بذاتها.

— يعد مدخل القيم المتنافسة في معظم تصوراتها نموذجا نظريا، يحتاج إلى اختبار فرضياته عمليا ليتمكن التأكد من قدرته كنموذج للتحليل التنظيمي، وعلى معالجة كثير من المشاكل التنظيمية التي يدعي النموذج القدرة على إحتوائها، ولكن يمكن القول مبدئيا بأن هذا النموذج يتمتع بخصائص تحليلية، تجعله جديرا بالدراسة والتحليل ومتابعة ما يستجد من دراسات حوله.

3. **ملاحظات عامة حول مداخل الفعالية التنظيمية:** يتضح لنا مما سبق عرضه لمداخل الفعالية التنظيمية، أن جميع هذه المداخل تتفق في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وأن كل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب معين من جوانب الفعالية ويعتبره العامل الأساسي في تقييمها، كما تتفرد هذه المداخل بمؤشرات مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة، مما يجعل تبني أي منها منفردا، مجازفة منهجية ومخاطر مفاهيمية شائكة، لذلك يرى "سعيد علي الشواف" إن الفعالية التنظيمية هي مركب مفاهيمي متعدد الجوانب ومختلف المعاني، لذلك لا بد من التعامل معه من هذا المنطق، أي أننا لا بد أن نقبل لتعدد في المداخل المنهجية والفلسفية ونعتبرها ظاهرة إيجابية، وأنه لا مبرر لرفضها فقط لأنها لا تتفق فيما

بينها⁴⁸، ولتحليل مداخل دراسة الفعالية التنظيمية نقدم تقييماً هذه المداخل من حيث أسباب التباين والاختلاف من جوانب مختلفة وهي:

(1) - من حيث طبيعة المداخل:

- يعتبر تعدد هذه المداخل وتنوعها لتقييم والحكم على فعالية التنظيم ظاهرة ايجابية طبيعية تتسجم مع طبيعة التنظيم، وبالمقابل تظهر جوانب القصور والنقص.
- أن جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمنظمة.
- أن كل مدخل من هذه المداخل تحاول التركيز على أبرز الخصائص التنظيمية للمنظمة.
- أن كل مدخل من هذه المداخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة.
- أن جميع هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات، التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية⁴⁹.

(2) - من حيث فوائد الإستخدام:

- يفضل استخدام مدخل الأهداف عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ويمكن تحديدها بسهولة ومحددة بإطار زمني معلوم، وكانت المنظمة تعمل في بيئة مستقرة.
- يفضل استخدام مدخل موارد النظام عندما تتبنى المنظمة فلسفة النظم المفتوحة، ولديها قدرة تفاوضية في الحصول على موارد في الوقت والنوعية والكمية المطلوبة، وكانت لديها القدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بالإضافة إلى وجود علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
- يحبذ استخدام مدخل العمليات الداخلية عندما تتعامل المنظمة مع مواردها البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً، وكلما كانت العمليات الداخلية تسير بسلامة دون معوقات وكان المناخ التنظيمي محفزاً وداعماً لعمليات الابداع والتطوير، بالإضافة إلى وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعمال وكانت معنوياتهم جيدة وولائهم عالي.
- يفضل استخدام مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح) إذا كانت هذه الأطراف راضية بالحدود الدنيا على الأقل ويفضل عندما تكون كل الأطراف لها تأثير قوي على المنظمة .
- يفضل استخدام مدخل القيم المتنافسة عندما يصعب استخدام أي من المداخل السابقة أو عندما لا تمتلك المنظمة وضوحاً في اهتماماتها وعندما يكون تغيير المعايير مفيداً مع الوقت⁵⁰.

(3) - من حيث أسباب الاختلاف في مداخل الفعالية التنظيمية: يعود إختلاف مداخل دراسة الفعالية إلى عدة أسباب نذكر منها:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق من تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث...).
- تلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفعالية بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن المنظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئية بصفة عامة.
- الاختلاف يعود للمنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم إلى آخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية.

- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المنظمة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات مختلف الأطراف التي تتعامل معها وأهداف المنظمة⁵¹.

(4) من حيث صعوبات قياس الفعالية التنظيمية : تعود مشكلات وصعوبات تقييم وقياس الفعالية التنظيمية إلى عدة أسباب نذكر منها:

- مشكلة عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل الموظفين، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من منظمة لأخرى.

وفي هذا السياق نقدم مقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية المقدمة في هذه المقالة التي نحدد فيها النماذج المستخدمة في قياس الفعالية وكذا خصائص والظروف الملائمة لاستخدام كل مدخل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01) المقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية والحالات المناسبة لها (من إعداد الباحثين)

مداخل الفعالية	المفهوم	نماذج قياس مدخل الفعالية	مؤشرات قياس مدخل الفعالية	ظروف استخدام المدخل
مدخل الأهداف	درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة	نموذج الهدف	- الانتاجية - الربحية - المبيعات - العائد من الاستثمار	عندما تكون الأهداف واضحة ويمكن قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم
مدخل موارد النظام	درجة استغلال المنظمة للفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها	- نموذج موارد النظام	- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها - القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة - مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	عندما يكون من الصعب قياس الفعالية من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية كالمنظمات التي لا تهدف إلى الربحية
مدخل العمليات الداخلية	درجة تحقيق المخرجات المعتمدة والمرتبطة بدرجة كبيرة بالعمليات الداخلية للمؤسسات	- نموذج العمليات الداخلية	- تقليل الاجهاد والتوتر داخل المؤسسة - تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة - الاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة - تدفق المعلومات بسلاسة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة	عندما تكون العمليات الداخلية للمؤسسة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد
مدخل المتفاعلين	مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائعها الاستراتيجية وبدرجة مرضية	- النموذج النفسي - نموذج القوة - نموذج العدالة الاجتماعية - النموذج التطوري	- التحفيز - المشاركة - تكامل أهداف مختلف الأطراف	عندما يمتلك أصحاب المصالح (المتفاعلين) قوة التأثير على المنظمة

مدخل القيم المتنافسة	يعتمد على عمليات التوازن بين عدة قيم وأهداف متنافسة	- نموذج العلاقات الانسانية - نموذج النظم المفتوحة - نموذج الأهداف الرشيدة - نموذج العمليات الداخلية	- تحقيق مستوى وكفاءة عالية - تحقيق السيطرة والاستقرار - القدرة على الحصول على الموارد - تطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا في اهتماماتها وعندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت
----------------------	---	--	--	--

4. محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

- تفضيلات الادارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.
- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام موارد النظام أو العمليات الداخلية⁵².

5. أهمية دراسة فعالية المنظمات: تعد دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات تدنيها ذلك كمنطق نحو تصويب للخطأ وتدعيم للتصحيح. وتتضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في:

- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضا الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلا، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تقيد في تطوير الخدمات مستقبلا⁵³.
- تعد الفعالية التنظيمية احدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي.
- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
- تساعد في التعرف على مدى نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفرادها.⁵⁴
- و يلخص السالم أهمية الفعالية كالآتي:

- تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كمودج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تمثل الإطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- ايجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءتهم وادائهم⁵⁵.

6. خصائص المنظمة الفعالة: إن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة وأهدافها، وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط، بل تتوقف أيضاً على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة، في تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها، لذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماماً كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية⁵⁶.

كما يحدد كل من "روبارت وترمان وتومبيترز (Robert Waterman and Tom Peters) خصائص المنظمات الفعالة في ثمانية عناصر وهي:

1. التأكيد على الإنجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
4. زيادة الانتاجية من خلال مشاركة الموظفين.
5. تفهم الموظفين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع⁵⁷.

ويحدد كل من هيرمان ورنز (Renz & Herman) خصائص الفعالية التنظيمية في تسعة افتراضات أساسية لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، يمكن إيجازها وهي كالتالي:

1. الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة، فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة أو مقاربة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.
2. مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد. فتحقيق استفادة عدد كبير من الخدمات المقدمة لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية.
3. القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة و الفعالية التنظيمية.
4. الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة. فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.
5. المنظمة الفعالة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
6. يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقيماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
7. يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها. ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.

8. من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية. حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.

9. من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها⁵⁸.

وبصفة عامة تعد خصائص الفعالية التنظيمية هي مجموعة من السمات والمميزات التي تتفرد بها المنظمات التي تحقق التفوق والنجاح التنظيمي، والتي تتبنى ممارسات إدارية سليمة، كما تعد أحد الجوانب للحكم على مدى فعالية منظمة ما، ولكن تبقى هذه الخصائص نسبية وليست مطلقة لتصنيف فعالية المنظمات نظرا لتعدد وتنوع المنظمات واختلاف أنشطتها وكذا خصوصية كل منظمة وطبيعة نشاطها.

وفي الأخير وكإستنتاج عام تعد المذاهب المنهجية والفلسفية لمداخل الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود وأساليب قياس الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل مدخل، والتي ظهرت لاختلاف الآراء ووجهات النظر بشأن محاولات تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، كما ينظر لهذه المداخل أنها تتفق في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة، وتتميز المداخل التقليدية بتركيزها على جانب معين من جوانب الفعالية وتعتبره العامل الأساسي في تقييمها، كما يركز مدخل الأهداف على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها (المخرجات)، ويركز مدخل موارد النظام على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، أما عن مدخل العمليات فيركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة لضمان مستوى عال من الاداء (العمليات)، فالرغم من أهمية هذه المداخل إلا أنها واجهت عدة انتقادات قللت من أساس نظريتها في دراسة الفعالية التنظيمية، لذلك ظهرت مداخل معاصرة لدراسة الفعالية أكثر شمولية وواقعية كونها تعترف بتعددية الأهداف التنظيمية وتعدد عملياتها وتعدد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة لذلك سعت إلى إيجاد دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعاليات المنظمات، فيركز مدخل المنتفعين على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية، أما عن مدخل القيم المتنافسة فيعتمد على عمليات التوازن بين عدة قيم وأهداف متنافسة في المنظمة، ولكن رغم شمولية وواقعية المداخل المعاصرة إلا أنها لم تتمكن من إقناع جميع المهتمين والدارسين حول نظريتها في دراسة وتقييم الفعالية، وبصفة عامة لا يوجد مدخل أو نموذج وحيد لقياس الفعالية التنظيمية يلائم جميع الظروف وجميع أنواع المنظمات، وإنما كل واحد من هذه المداخل يوفر معلومات محددة عن الفعالية لا تتوفر في المداخل الأخرى، كما تعتبر المداخل المختلفة مناسبة لمواقف مختلفة، وعليه يتوقف اختيار المدخل المناسب على أهداف البحث وطبيعة وظروف المنظمة محل الدراسة أو التقييم، وعليه يبقى موضوع الفعالية محل جدل ونقاش إلى أن تتوصل الدراسات العلمية إلى مدخل يمكنه تجاوز نقاط الاختلاف والانتقاد وتحدد بشكل واضح مفهوم الفعالية التنظيمية.

الخلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المقال من تعدد واختلاف رؤى الباحثين في تحديد مفهوم موحد متفق عليه للفعالية التنظيمية، على اعتبار أن الفعالية أحد أعقد القضايا في دراسة المنظمات، كون أن الآراء العديدة وتباينها في تحديد مفهوم الفعالية يرجعها البعض إلى التعريفات المختلفة في معنى المنظمة وإلى الخلفية العلمية التي يتبنّاها الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، هذا ما أدى إلى صعوبة إيجاد مفهوم عام للفعالية التنظيمية شاملا لكل أبعادها وعناصرها يمكن تعميمه على أي تنظيم مهما كانت طبيعته أو نشاطه أو نوعه، وعليه تعد تعريفات الفعالية التنظيمية هي محاولات يمكن من خلالها وصف ينطبق على تنظيم بعينه دون غيره من التنظيمات والمعتمد على معايير ومؤشرات معدة لقياسه.

كما نود أن نشير في خلاصة هذه المقالة أن الفعالية التنظيمية تعد سمة أو خاصية تتميز بها المنظمات التي تحقق مستوى عال من التفوق والنجاح التنظيمي، وأن هذه الخاصية هي نسبية لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات نظرا لتعدد وتنوع المنظمات واختلاف أنشطتها، وكون أن الأمر يتعلق بخصوصية كل منظمة وطبيعة نشاطها، وعليه يعد إصدار

الحكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة أمرا غير دقيق، كما تعتبر المنظمات التي تستطيع مواجهة التحديات الداخلية والتمثلة في تحقيق مستوى عال من الأداء والكفاءة في إنجاز مهامها ونشاطاتها، والخارجية والتمثلة في القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى القدرة على اجتياز المعوقات والصعوبات التي تعترض تحقيق أهداف المنظمة، هي منظمات تتسم بمستوى عال من الفعالية التنظيمية، لذلك فإن الفعالية التنظيمية تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يري فيه تكامل التنظيم فيما يتعلق بقدرته على الجمع بين أكبر عدد من الخصائص التنظيمية، الإيجابية، وتلافي أكبر عدد من العيوب والسلبيات التنظيمية.

المراجع :

- ¹ خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود (2007) ، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص327
- ² Claude Louche (2002):Psychologie sociale des organisations, paris, Editions Armand colin,pp161.
- ³ محمد قاسم القريوتي(2008): نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الاردن، دار وائل، ص131.
- ⁴ Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper & Row.
- ⁵ صلاح الدين عون الله (1987) مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية دورية الادارة العامة العدد 45 ص 10.
- ⁶ ماهر صالح بنات (2002) : الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بعزة، رسالة ماجستير في أصول التربية غير منشورة، ص65.
- ⁷ عبد الرزاق محمد زيان وفهد بن محمد العبد المنعم (2008) دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالملكة العربية السعودية ، دورية الادارة العامة المجلد الثامن والأربعون العدد الثالث ص361.
- ⁸ السنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا الجزائر، العدد السابع ص293.
- ⁹ Hang Shin:1999, p165
- ¹⁰ Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and univer-sities. Academy of Management Journal. p. 25.
- ¹¹ Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
- ¹² خفاجي، نعمة عباس .نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي .غالبي، طاهر محسن(2008) نظرية المنظمة، مدخل التصميم،الاردن، دار اليازوري العلمية، ص27.
- ¹³ فتحي درويش عشيبه(2009): التنظيم الاداري في التعليم العام أسسه مجالاته فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الروابط العلمية للنشر والتوزيع، ص119.
- ¹⁴ سعيد علي الشواف (1989) قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح دورية الادارة العامة العدد 61 ص 49.
- ¹⁵ علاء الدين عبد الغني محمود (2011): إدارة المنظمات، الاردن، دار صفاء للطباعة والنشر، ص 451
- ¹⁶ سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي (2014) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي،الاردن، دار اليازوري العلمية. ص 159
- ¹⁷ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 131.
- ¹⁸ سعد العنزي وآخرون:مرجع سابق، ص26.
- ¹⁹ محمد علي نسيم (2016) التوأمان الكفاءة والفعالية، القاهرة، دار جونا للنشر والتوزيع ص96
- ²⁰ Rahim, M. Afzalur (2001) Managng conflict in organizations 3rd ed, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT 06881, United States of America, ,p66.
- ²¹ زيد منير عبوي (2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، عمان الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ²² علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص454.
- ²³ Cameron, K. S. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. Organizational Dynamics.
- ²⁴ فتحي درويش عشيبه، مرجع سابق ص121
- ²⁵ محمد علي نسيم مرجع سابق ص97.
- ²⁶ صلاح الدين عون الله مرجع سابق، ص ص 21-24.
- ²⁷ علاء الدين عبد الغني محمود مرجع سابق، ص455
- ²⁸ بلقاسم سلاطينية وآخرون (2015) الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ص 19

- ²⁹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص30
- ³⁰ سعد العنزي وآخرون: مرجع سابق، ص28
- 31 Kim Cameron, op, cit
- 32 Rahim: op, cit, p67.
- ³³ وصفي عبد الكريم الكساسبة (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الأردن، ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص98.
- ³⁴ محمد علي نسيم مرجع سابق ص97
- ³⁵ ماهر صالح بنات مرجع سابق، ص ص77-78
- 36 Rahim: op, cit, p67
- 37 مؤيد السالم (2018) تصميم المنظمات وتحليلها دار حمثيرا للنشر والترجمة 1 ص58
- 38 سعد العنزي وآخرون: مرجع سابق، ص28-29
- 39 ماهر صالح بنات مرجع سابق، ص ص78-79
- ⁴⁰ عبد الوهاب السويسي (2003) الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ص41.
- ⁴¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص33-34.
- ⁴² أحمد سيد مصطفى(2000): إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، كلية التجارة - جامعة الزقازيق (فرع بنها)، ص406
- ⁴³ نور الدين بشير تاويريريت: (2009)، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، أربد - الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص218
- 44 أحمد سالم العامري(1997): الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض - من منظور مدخل القيم المتنافسة - مركز البحوث كلية العلوم الادارية جامعة الملك سعود، ص 23.
- 45 أحمد سالم العامري، مرجع سابق ص ص 23، 24.
- ⁴⁶ محمد حسن آل ياسين (2012) تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من من كليات الادارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السابع والعشرون (06) ص63.
- ⁴⁷ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ص36.
- ⁴⁸ سعيد علي الشواف (1989) قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح دورية الادارة العامة العدد 61 ص50.
- ⁴⁹ ماهر صالح بنات مرجع سابق ص80.
- ⁵⁰ مؤيد السالم مرجع سابق ص63
- ⁵¹ عبد الوهاب السويسي (2003) الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر غير منشورة ص37.
- ⁵² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص36.
- ⁵³ فائزة بنت الحميدي العنزي(2004): قياس فاعلية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامع الملك سعود غير منشورة، 49-51
- ⁵⁴ محمد علي نسيم مرجع سابق ص99.
- ⁵⁵ بلقاسم سلاطنية وآخرون مرجع سابق ص ص 39، 40.
- ⁵⁶ صالح بن نوار (2004) الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة.
- ⁵⁷ بلقاسم سلاطنية وآخرون مرجع سابق ص39
- ⁵⁸ مشبب بن عايض القحطاني: الفاعلية التنظيمية والقدرة على الابتكار [www. tanmia idaria.ipa.edu.sa/Article](http://www.tanmia.idaria.ipa.edu.sa/Article)

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عبد الستار حمي، حورية تارزولت عمروني (2019)، الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12(01) //2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 547-562.