

الفصل الثاني

الفعالية التنظيمية

- 1_ تعريف الفعالية التنظيمية
- 2_ خصائص الفعالية التنظيمية
- 3_ المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
- 4_ الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية
- 5_ المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية
التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الان بحركته السريعة، التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات فيها، ويكون ذلك عن طريق تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة، وعليه أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيم، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشرات وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها، بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الابداع ، وعليه سنحاول في هذا الفصل معرفة ماهية الفعالية التنظيمية وتحديد مداخلها والعوامل والمعايير المحددة لها.

1_تعريف الفعالية التنظيمية:

تطور مفهوم الفعالية التنظيمية عبر الزمن وأخذ أبعاد متعددة، فقط ارتبط موضوع الفعالية التنظيمية "بقدره التنظيم على تحقيق الاهداف المتوخاة من إنشائه، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية"¹.

عرفها إتريني: " بأنها التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"².

ويقصد بها أيضا: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"³.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية: "المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية"⁴.

يعرفها كل من (KAST et ROSENZNING) على أنها: "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"⁵.

يعرفها ميلز (MILES) على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الاطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الاطراف تضم: الافراد أو الجماعات، المصالح، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون... الخ

2_ خصائص الفعالية التنظيمية:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الاهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياها خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الاطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي:

➤ توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.

➤ المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية.

➤ الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.

- **تحديد الأهداف بدقة:** أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **وجود معيار موضوعي:** حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- **مراكز اتخاذ القرارات الفعالة:** ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- **وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية:** حيث أن هناك عائداً لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- **نظرة ايجابية للأفراد:** ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- **تشجيع التعاون بين الافراد:** حيث انه في اطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الافراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع والت اتخاذ العلاج السريع.
- **قياس الانجازات بسرعة:** فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الاجراء المناسب.
- **تطلع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.**

من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصومية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.

3_المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، وعدم قدرة الباحثين المدخل متخصصين على وضع تعريف موحد جامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مدخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن أن تصنف المدخل النظرية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما:

3_1_1 المدخل التقليدية :

لقد ركزت المدخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على النحو التالي:⁷

3_1_1_1 مدخل النظم:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال

البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة و ذات قيمة⁸، إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير لا تستعمل على زيادة فرص البقاء لمدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد، والمعايير بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أن الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها، و أنه لا بد من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء⁹.

3_1_2 مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات، التي و بمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية، من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل والمناخ التنظيمي السائد وعدم وجود الصراعات التنظيمية¹⁰.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل، "وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة

الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما¹¹.

3_1_3 مدخل تحقيق الهدف:

يهتم هذا المدخل بقياس الفعالية التنظيمية، من زاوية المخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضي منها وينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسيين:

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، "فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرر لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة"¹².

فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة، لان ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة أو الطريقة المناسبة التي يتم بواسطتها تحقيق الهدف المسطر، خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد وبمواصفات خاصة، والأهداف يمكن النظر إليها على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق بأمور جوهرية وسياسات شاملة للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل، وهي التي تنصب على نواحي جزئية كإدارة أو قسم أو جزء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة ومن هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف

للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية¹³.

2_3_2 المدخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها¹⁴. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

3_2_1 مدخل العناصر الاستراتيجية: يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل كل التغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة¹⁵.

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها في المستقبل¹⁶.

يؤكد المختصون في هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة ومحيطها، من خلال تنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها¹⁷.

3_2_2 مدخل للقيم التنافسية:

ينطلق مؤيد في هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية حيث يتفق عليه الجميع، ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية هو أمر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقيام بعملية التقييم، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وقف طبيعة عملها¹⁸.

من خلال هذا المدخل يفهم أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظار متشابه، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل، من جهة أخرى فقد قام كل من كوين وهرزبارغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ويمكن التمييز بين نوعين من التوجهات:

➤ **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

➤ **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مراكز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي، كما قام الباحثين من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

_ **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

_ **الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى¹⁹.

وبناء على البعدين توجهات المديرين ونوع الهيكل التنظيمي، قدم المدخل القيم التنافسية أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها لتوجه وتركيز مختلف الإدارة والنماذج هي:

أ_ **نموذج العلاقات الإنسانية:** يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وقد يكون هدف الإدارة، تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل من خلال التكوين.

ب_ **نموذج النظم المفتوح:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وتهدف المؤسسة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج_ **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة الربحية كما تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د_ **نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال نظم جيدة للاتصال والمعلومات ووضع القرارات²⁰. من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

➤ **المجموعة الأولى:** المؤسسة/ الأفراد فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا، المهارة، الكفاءة، في العمل، أما التركيز على المؤسسة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف والتي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

المجموعة الثانية: المرونة / الجمود وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تعكس مدة المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى، أو القدرة على الإبداع بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي²¹.

يمكن تلخيص النماذج المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين نماذج الفعالية التنظيمية والمعايير المرتبطة بها

النماذج	المعايير الفعالية
1. نموذج النظم المفتوحة	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: الحصول على الموارد _ تحقيق المرونة _ الاستمرار _ تحقيق النمو.
2. نموذج العلاقات الإنسانية	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: تنمية مواردها البشرية _ رفع الروح المعنوية للعاملين _ تحقيق التعاون بين العاملين _ إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين.
3. نموذج الأهداف الرشيدة	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: وضع وصياغة أهدافها _ تحقيق الأهداف _ التخطيط _ تقييم الأهداف _ تحقيق الكفاءة في العمل _ تحقيق الإنتاجية.
4. نموذج العمليات الداخلية	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: إدارة المعلومات المتاحة _ الاتصالات الفعالة _ استقرار بيئة العمل _ الرقابة على الأعمال.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 268.

4_ الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من المفهوم المتعدد لفعالية التنظيمية من فرد إلى آخر وعدم وجود تعريف

جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

4_1 البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف²². وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرسدها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى تايلور (Taylor)، والرشادة الإدارية لدى فايول (Fayol) والرشادة الهيكلية لدى فيبر (weber) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي²³:

- التخصص وتقييم العمل.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- هرمية السلطة.

- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية لتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

4_2 البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:

نركز في هذه البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال²⁴:

- _ عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل .
- _ إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- _ قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.

_ إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، إنما عبارة عن جهود انسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة :
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين المكونات العملية التنظيمية، فالغيابات والصراع تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يتمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.

3_4 البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات

واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة²⁵. ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

_ القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على التصميم الهيكلي التنظيمي.

- البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.

استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس لاستمرار النشاط.

- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة.

- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

4_4 البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث كوشي (Quchi) في نظرية زاد z بحيث " ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي" ²⁶.

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
 - القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات.
 - التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة.
 - مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.
 - درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
 - طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.
 - قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.
 - شبكة الاتصالات السائدة.
- وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية،

كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر، ويتحقق هذا الأخير بوجود بيئة تنظيمية المتكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع والتي سوف نتطرق إليها كالتالي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وسنناقش في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه تسانده وهي كما يلي²⁷:

➤ **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

➤ **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع،** حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

➤ **تزايد الإبداع في حال توافر الموارد.**

➤ **الاتصالات المختلفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة** فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.

➤ **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

➤ **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل

➤ دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الافراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والتصميم، والميل للخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.

➤ **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية و حرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.

➤ **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الافراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الموظف، إن تفاعل المدير مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع.

ومن الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية وأن المنافسة تؤدي إلى الانجاز المتميز، وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافأة السلوك التعاوني المتآزر.

➤ **خصائص فريق جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

➤ **أنظمة العوائد الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة. إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الاشباع التي يتحقق على مستوى المجتمع ودرجة الاشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال دراسة البيئة وتفاذي تأثيراتها السلبية وإيجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة.²⁸

5_ المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:

5_1 المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من جميع النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك، المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، وتجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء

كما يمكن تقديم أربعة عشر معيار للفعالية وهي:

- 1_ بلوغ الأهداف.
- 2_ تحقيق الأرباح.
- 3_ خفض التكاليف.
- 4_ المسؤوليات الاجتماعية.
- 5_ الاستخدام الكفاء للموارد.
- 6_ إنتاج الساعة أو الخدمة.
- 7_ أعدادها وأصنافها.
- 8_ درجة رضا المستهلكين.
- 9_ درجة والاداء الفني والإداري.
- 10_ مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.
- 11_ انتظام العمالة.
- 12_ عمر المنظمة.
- 13_ استقرار الاعمال.
- 14_ تكامل جهود العاملين.

هذه المقاييس تركز على محاور كبرى وهي:

_ المحور التقني الاجتماعي الاقتصادي أو المحور المتعلق بالتسيير ويمكن التأكيد على عوامل أخرى وهي: الإنتاجية والمرونة، وغياب الصراع الداخلي، أو الرضا

والتطوير، والتي نستطيع حصرها في مقياس واحد هو: تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب نظرا لعدم وجود إجماع حول معايير الفعالية التنظيمية.

ونجد النموذج الآتي يقدم عدة مقاييس لتقييم فعالية المنظمات تتمثل في:

➤ **الاستقرار:** أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

➤ **التكامل:** أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفر لهم من علاقات واتصالات.

➤ **التحصيل:** أي النتيجة النهائية لأنشطة التنظيم.

➤ **رغبة العاملين:** أي إرادتهم الاستمرار في المنظمة، والمشاركة في أعمالها حيث تعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الأرباح ومكانة المنتج من حيث الجودة في السوق ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة وتطورها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الإدارية وتحقيق الأهداف وتوافق العلاقات بين العمال، والحفاظ على استمرار المنظمة وتجديد قيمتها وتعتبر القيم المعنوية من أصعب الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات، وتكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية.

كما توصل الباحث كامبل (CAMPBELL) من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

1_ الفعالية العامة: وتتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

- 2_ الانتاجية:** وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية، لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- 3_ مقارنة الانتاجية:** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- 4_ الربحية:** وهي كمية الارادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- 5_ الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- 6_ حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.
- 7_ النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- 8_ معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- 9_ دوران العمل** ويشير إلى عدد الافراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10_ الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- 11_ التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.

- 12_ **الروح المعنوية:** وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13_ **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الاهداف المسطرة.
- 14_ **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- 15_ **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- 16_ **درجة الاستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17_ **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18_ **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول** من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- 19_ **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.
- 20_ **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 21_ **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الاخرى.

- 22_ إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23_ الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 24_ الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25_ التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26_ الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- 27_ تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.
- 28_ مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم.
- 29_ برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- 30_ التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية²⁹.

2_5 العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

1_2_5 العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني، والمعدات، الماكينات، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف، والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

2_2_5 العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى علاقات العمل الغير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم³⁰.

3_2_5 العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم.

تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.

4_2_5 العوامل المتعلقة بالبيئة:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين البنوك والنقابات... الخ والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لاوجود لهيكله ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، أو هيكله عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها³¹.

في الاخير إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الاساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الاساسي للمنظمات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الاساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء، والابداع أصبح مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

الهوامش:

- 1_ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص31.
- 2_ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص271.
- 3_ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص83.
- 4_ علي سنوسي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة، ص293.
- 5_ لخضر جلباوي، (تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 02، 2010_2011، ص67.
- 6_ حنان تيفزة، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012_2013، ص ص155_156.
- 7_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص279.
- 8_ نفس المرجع، نفس الصفحة.
- 9_ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ص44-45.
- 10_ الامين بلقاضي، (الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص82.
- 11_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص280.
- 12_ الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص83.
- 13_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص281.
- 14_ نفس المرجع، ص 283.
- 15_ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ص45-46.
- 16_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 283.
- 17_ الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 88.
- 18_ لخضر جلباوي، المرجع السابق، ص 78.
- 19_ نفس المرجع، ص79.
- 20_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص287.
- 21_ الامين بلقاضي، المرجع السابق، ص91.

22_Bean gran, L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise, édition Hirson, Paris, 1995, pp 18-19.

نقلا عن الأمين بلقاضي، المرجع المرجع السابق، ص39.

23_ نفس المرجع، ص 93.

24_ العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد16، سبتمبر 2014، ص 173-174.

25_ نفس المرجع، ص 95.

26_ نفس المرجع، نفس الصفحة.

27_ حسين حريم، مرجع سابق، ص 355-357.

28_ الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 96.

29_ نفس المرجع ، ص 97_102.

30_ حنان تيغزة، مرجع سابق، ص164.

31_ نفس المرجع، ص165.