



# -فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري

## الفكر الإداري

م. م يعرب عدنان السعيد  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ. د. سعد العنزي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م. م. أحمد نزار النوري  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## المستخلص

تتناول هذه الورقة الاسهامات الفكرية لمنظري علم المنظمة بموضوع الفاعلية التنظيمية وتوضيح وأبرز الأفكار التي قدموها في هذا المضمار، ابتداءً من طروحات منظري عصر ما قبل المدرسة الكلاسيكية، مروراً بالحقبة اللاحقة بها وما تبعها، وصولاً إلى الطروحات المعاصرة بنظرية المنظمة. وتوصلت الورقة إلى تحديد أبرز المساهمين في تقديم مفهوم الفاعلية التنظيمية ومداخل دراستها، فلم يبرز هذا المفهوم لنطاق البحث الدراسة، إلا عبر ما قدمه راند علم المنظمة (شستر بارنارد) على الرغم من أن (ماكس فيبر) قد أشار إلى الفاعلية قبل (بارنارد) إلا أنه لم يوضح ابعادها وأسسها، كما فعل (بارنارد). ولم يتم التركيز على هذا الموضوع بعد الطروحات الأولى، إلا من قبل (بيتر دراكر) الذي يعد من أهم المساهمين في موضوع الفاعلية بعد (بارنارد) ولو جاء بعده بمدة طويلة، ومن ثم توالت الاسهامات الفكرية للموضوع من خلال عدد من الباحثين أمثال (ليكرت) و (مكريكر) و (سكوت) وغيرهم. ولقد تنامي الاهتمام بالفاعلية وصولاً الى بناء مداخل فلسفية متكاملة لدراستها قدمت في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين.

## Abstract

This paper discusses the mindset contribution of the organization Science in organizational effectiveness (OE), and the most valuable thoughts they introduced in this subject, starting from the pre- classical era, through classical era to present time. This paper has identified the main contribution in OE. The concept of OE didn't arise until what had been introduced by Chester Barnard, although Max Weber mentioned this concept in his bureaucratic theory, but he didn't explain it as Barnard does. After that no clear focus was pointed to this subject until Peter Drucker did so, which considered as the main participant in OE after Barnard. After that many researchers be interested in OE and they start studying this subject like , Likert, McGregor, Scott and else. More attention had been given to OE in the eighties and nineties of the Past century which witnessed the introduction of many different integrated approaches specialized in studying the organizational effectiveness concept.

## توطئة

لطالما كانت الإنتاجية ومحدداتها وسبل تطويرها وزيادتها هي الشغل الشاغل لمنظري علم المنظمة والمعنيين فيها منذ عصر ما قبل الإدارة التقليدية المتمثلة بمدرسة الإدارة الصناعية، إذ كان الجهد منصبا على كيفية تطوير العملية الإدارية وتحسين الإنتاجية مقاسا بنسبة المخرجات التي تقدمها المنظمة. ولقد أهتم الآباء الأوائل ورواد علم الإدارة أمثال فريدريك تايلور، فرانك جليبرت، وهنري فايول ومن سبقهم من منظري الإدارة الصناعية بمسألة أساسية تمثلت في الرشد في استعمال الموارد، وتقديم أكثر ما يمكن من المخرجات بأقل نسبة من المدخلات.

لقد كانت الكفاءة هي الشغل الشاغل لأولئك الباحثين في سعيهم نحو تطوير العملية الإدارية وزيادة الإنتاجية، ولم يدر بخلداهم في تلك المرحلة بيان الكفاءة ما هي إلا جزءا من الغاية النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وإن النجاح والتفوق لا يمكن ان يتحقق بالكفاءة فقط، وخصوصا في ظل التقليدية البنينة العالية، بل إن المنظمة ينبغي أن تكون فاعلة لتتمكن من الصمود والتقدم. وعلى الرغم من الوجود الضمني لمفهوم الفاعلية (Effectiveness) في كتابات العديد من منظري المنظمة الأوائل الى انه لم تتم الإشارة لها بشكل واضح إلا من قبل (شستر بارنارد) في عام (١٩٣٨) في كتابه وظائف المديرين التنفيذيين، وبذلك فهو يعد أول من تبنى هذا المفهوم ونظر اليه، ومن ثم توالى الكتابات والإسهامات في هذا الموضوع، بحيث ظهرت نظريات ومناهج متعددة تدرس الفاعلية التنظيمية، وتوثر مداخلها، بحيث اصبح موضوعاً خصباً يتسابق الباحثون في دراسته والتقديم له، نظرا لما له من أهمية كبيرة لمختلف المنظمات، وخصوصا في ظل التنافسية العالمية والتغيرات البنينة المتلاحقة، وبحيث أصبحت الفاعلية هي مركز التركيز والاهتمام لعمل كل المديرين من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية، والصمود في مواجهة النمو والبقاء. وعليه فالبحث يهدف إلى الأجابة على عدد من التساؤلات الأساسية التي من أبرزها:

- ما مفهوم الفاعلية؟ وكيف نشأت؟
- من هم ابرز المنظرين في مفهوم فاعلية المنظمة، وما هي ابرز إسهاماتهم الفكرية؟
- ما هي ابرز المداخل الفلسفية التي تناولت دراسة الفاعلية التنظيمية؟

\* تم في هذا البحث ترجمة مصطلح Classical إلى التقليدية، إذ عند تدقيق مفهوم هذه الكلمة في (Macmillan English Dictionary For Advanced Learners, 2006)، يتم الإشارة إلى هذا المفهوم على انه اتباع الاصل أو المعايير التقليدية Traditional لشيء ما. وعند تدقيق كلمة Traditional يتم الإشارة إليها على انها الارتباط مع أو الأسس لعادات قديمة جداً Very old customs. لذلك فعندما نشير إلى هذه المدرسة بالتقليدية نعني تلك المدرسة التي وضعت العادات والاصول والأسس الإدارية التي اعتدنا على ممارستها في بيئة الأعمال المعاصرة.

### المرحلة الأولى: الانطلاق نحو التقديم لمفهوم الفاعلية

لعل أفضل منطلق للبحث عن الجذور الأولى لمفهوم الفاعلية التنظيمية، يفترض أن يبدأ من دراسة وتأمل إسهامات الرواد الأوائل في علم الإدارة ونظرية المنظمة بقصد التنقيب عن اللحامات الأولى لظهوره. فلقد ركز اغلب المنظرون والباحثون الأوائل في علم الإدارة على كيفية تحقيق الكفاءة والرشد في استخدام الموارد، فمثلا تناول (أدم سميث) في كتابه (ثروة الأمم) والمنشور في عام (١٧٧٦) على فوائد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وأثرهما في زيادة الإنتاجية، فيما ركز (جارلس بابيج) على موضوع كفاءة الإنتاج، وأكد ما جاء به من سبقوه على ضرورة تقسيم العمل، وتطبيق الرياضيات على اية مشكلة تتعلق بكفاءة استخدام التسهيلات الإنتاجية والمواد (العنزي، ٢٠٠٥: ٧). وكلا الباحثين السابقين هما ممن يصنفوا ضمن مرحلة ما قبل التقليدية في الفكر الإداري، ويلاحظ من إسهاماتهما، ان الهم الأساسي الذي كان يشغل المعنيين في تلك المرحلة، هو

كيفية تحقيق الكفاءة في العمل والرشد في استخدام الموارد، ولا يلاحظ اية إشارة في ما قدمناه إلى مفهوم الفاعلية صراحة.

أن المرحلة الممتدة من (١٩٠٠ - ١٩٤٠) نظر الباحثون للمنظمات على انها أنظمة عقلانية مغلقة، ووفقا لوجهة النظر هذه جرى التركيز على العمليات الداخلية، وتوجيه المنظمات نحو تحقيق الأهداف المحددة بواسطة ادوات معقنة رسمية. ووفقا لهذا المنظور ان الفاعلية تتحقق من خلال:

١. وضع أهداف محددة.
٢. وصف السلوكيات المتوقعة لافراد المنظمة عبر الإجراءات الرسمية.
٣. المتابعة الدقيقة لتوقعات الأداء

لقد بنى هذا المنظور وفقا لإسهامات كل من (فريدريك تايلور)، و (ماكس فيبر)، و (هربرت سايمون)، وعلى الرغم من الإسهامات القيمة لهم في وضع وتحديد العديد من المفاهيم الإدارية التي مازالت قائمة الى يومنا هذا، والتي شيدت عليها العديد من المداخل الادارية الحديثة، إلا أنهم لم يركزوا على مفهوم الفاعلية بشكل كبير، بل كان جل تركيزهم ينصب على مفهوم الكفاءة (Efficiency). فيما عدا ما أشار إليه ماكس فيبر عند مطلع القرن العشرين في وصفه للبيروقراطية (Bureaucratic) إذ حدد شكل المنطق العقلاني للمنظمة من خلال القرارات على أساس القوانين، المعاملة المتساوية لجميع العاملين، الفصل بين المنصب وشاغله، التعيين والترقية على أساس المهارة والخبرة، معايير عمل محددة، توثيق انجاز العمل. وفيما ينبغي التأكيد عليه هنا أن الخصائص هذه تعمل كأبعاد للبيروقراطية وتضمن رسمية الإجراءات والتخصص الوظيفي ومركزية اتخاذ القرار.

لقد وصف (ماكس فيبر) المنظمات البيروقراطية على إنها أكثر أشكال المنظمات كفاءة (Baker&Branch:1996:3)، وبالتالي إن الفاعلية كمفهوم مستقل لم تظهر بشكل واضح ضمن إسهاماته، ولكن ذلك كان موجودا ضمناً في مفهوم الكفاءة الذي تبناه ودافع عنه بنظريته المشهورة المعروفة بأسم نظرية البيروقراطية. ولم يبرز مفهوم الفاعلية إلى حيز البحث والتمحيص إلا عبر إسهامات (شستر بارنارد: ١٨٨٦-١٩٦١)، والذي يعد من أبرز المشاركين الأوائل في مجال علم الإدارة ونظرية المنظمة (Waren & Voich,1968:43)، وبذلك يعد أول من ميز بين استخدام مصطلح الكفاءة والفاعلية في كتابه وظائف المدير في عام (١٩٣٨). ولا يزال هذا المفهوم مستخدماً لحد الآن (Love,1991:1). وبعد مرور أكثر من سبعين عاماً على نشر كتابه هذا، فقد أعتبر وبطرق عديدة أساسا لعلم الإدارة ونظرية المنظمة التي تتداول مفاهيمها وأدواتها اليوم (Chandlan,1996,:2). لقد شعر (بارنارد) إن الأعضاء يقومون باتخاذ قراراتهم في الانضمام لمنظمة ما بالاعتماد على غرضهم ورغبتهم، أو بالمقارنة فيما بين البدائل المتوافرة، وهذه هي بمثابة الدوافع الحقيقية التي تجعل المنظمة فيما بعد ومن خلال وظيفتها تعدل من تصرفات أولئك الأعضاء واستثارة رغباتهم ودوافعهم عبر التأثير والرقابة، وهذا التعديل قد لا يؤدي دائما الى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وكما أن هذا الاختلاف والتداخل بين الدوافع الشخصية والاهداف المنظمة هو الذي قاد (بارنارد) إلى التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، إذ أشار إلى أن النظام الرسمي لأي منظمة يتطلب هدفاً أو مجموعة أهداف يسعى لتحقيقها وأن استطاعت تلك المنظمة أن تحقق أهدافها، ففي هذه الحالة يمكن وصفها منظمة ناجحة، وبالتالي إن تلك المنظمة تعد فاعلة. وأما الكفاءة تعد امراً مختلفاً، فكفاءة المنظمة تأتي عبر كفاءة الأفراد العاملين فيها. وهكذا أن الكفاءة تعد الدرجة التي يستطيع الفرد من خلالها تحديد مدى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته من قبل المنظمة.

أن دراسة (بارنارد) عن العلاقة بين توجهات الأعضاء وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها من انضمامهم إلى منظمة معينة، وأهداف تلك المنظمة هي التي قادته إلى تحديد مفهوم الفاعلية، ومن ثم تعريفه لها على أنها "تحقيق المنظمة لأهدافها أو لغرضها"، أو أنها "عملية تحقيق الأهداف الرسمية المحددة للمنظمة (Chadwick:1965:1171)، وأستمر (بارنارد) في تطوير مفهوم

الفاعلية عبر مناقشته لمفهوم الكفاءة والفاعلية ضمن النظام التعاوني (Cooperative System)، إذ بعد أن أسس مدخل النظم لدراسة المنظمات، أدرك بأنه لكي تتمكن المنظمة من البقاء في البيئة الخارجية وتنجح في الأمد البعيد، فإنه من الضروري أن يتم دعم التعاون بين الأفراد من خلال الإيفاء بمتطلبات الفاعلية.

عرف (بارنارد) الكفاءة على أنها "أرضاء دوافع أعضاء المنظمة"، وإن النظام التعاوني هو ذلك النظام الذي يحقق فائض بالرضا لكي يكون كفاء، بينما عرف الفاعلية على أنها الهدف النهائي للعمل التعاوني، وأنه من المهم هنا أن يتم إرضاء الدوافع الفردية لأعضاء المنظمة أيضاً (Chandran,1996).

ويرى (بارنارد) أن كل من الكفاءة والفاعلية تقاس بالمخرجات، والتي هي المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. فالفاعلية هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام والمخرجات المرغوبة. في حين الكفاءة هي نسبة المدخلات المحددة إلى المخرجات الفعلية للمنظمة (Love,1991:1). وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار (بارنارد) هو أول من قدم مفهوم الفاعلية، وأبرز أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال.

على الرغم من أهمية مفهوم الفاعلية لمنظمات الأعمال، إلا أن الملاحظ في هذا الموضوع هو ضعف الاهتمام به من قبل الباحثين في مجال المنظمة، خصوصاً وإن نشأته بدأت على يد (بارنارد) منذ زمن طويل، فالعديد من المؤلفات في مرحلة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي أستمرت في التركيز على مفهوم الكفاءة، وأهملت مفهوم الفاعلية، ولم يعاد الاهتمام به وبشكل جدي إلا من قبل (بيتر دراكر) الأب المؤسس لنظرية الإدارة الحديثة، والذي أشار إلى أهمية دراسة مفهوم الفاعلية والتركيز عليه (Hersey, et al:1996:144)، ومن ثم تلاه عدد من الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده. فمن (Smith (1776 إلى (Weber (1947، ووصولاً إلى (Barnard (1938 وغيرهم من الرواد الباحثين الذين جاءوا في هذه المرحلة بمجال نظرية المنظمة، إذ اتجهوا نحو تعريف فاعلية المنظمة من جانب قدرتها على تحقيق أهداف نهائية ذات قيمة (Engle,1990,P:3) Valued End.

#### ● المرحلة الثانية: تبني مفهوم الفاعلية وتأثيره

تمثلت المرحلة السابقة، بالتقديم الأولي لمفهوم الفاعلية، بينما تعكس المرحلة الثانية مرحلة تبني هذا المفهوم، فقد جرى تناوله بالدراسة المستفيضة عدداً من الباحثين، وعلى رأسهم (بيتر دراكر) وتكرس هذه المرحلة لدراسة العوامل المؤثرة في الفاعلية وسبل تحقيقها، ومن أبرز المساهمين فيها هم:

#### ١- Peter F. Drucker

أكد مراراً وتكراراً "أن الفاعلية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء، وبعد ذلك يتم تحقيق النجاح". وبهذه العبارة يبدأ (دراكر) في التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية على وفق أهميتهما بالنسبة لمنظمات الأعمال، إذ يشير إلى أن النجاح يحقق عبر الفاعلية، بينما تمثل الكفاءة المحرك الذي يديم نجاح المنظمة. ولقد عرف (دراكر) الفاعلية بعبارة مبسطة بقوله بأنها "عمل الأشياء الصحيحة" (Doing The Right Things) بينما عرف الكفاءة على أنها "عمل الأشياء بشكل صحيح" (Doing Things Right)، فالفاعلية تركز على النتائج، بينما تتمحور الكفاءة على العمليات التي تحقق هذه النتائج. كما يشير إلى إن الاهتمام بالفاعلية لا ينتقص من قيمة الكفاءة، وأن النجاح والبقاء والنمو من الممكن تحقيقهم فقط، عبر تكامل المفهومين. فحتى أفضل المنظمات، والتي تمتلك أعلى درجات الفاعلية، قد تنتهي أو تموت بسبب ضعف الكفاءة، في حين أن أكثر المنظمات كفاءة لا تتمكن من البقاء والنجاح أن لم تكن فاعلة (Drucker,1973:45). وقد قدم في عام (١٩٦٧) كتاب المدير الفاعل، وهو أحد أبرز الكتب المهمة التي قدمها في الإدارة، حيث ومن خلاله وضع وصف لطبيعة ومصادر الإدارة الفاعلة. ويرى

أن الفاعلية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، محددًا خمسة مبادئ لها:  
(Drucker,1994,P:163)

١. يعرف المدير الفاعل كيفية إدارة الوقت;
  ٢. التركيز على النتائج وليس على العمل;
  ٣. أن يكون البناء حول نقاط القوى وليس نقاط الضعف;
  ٤. يركز على المناطق التي بها الاداء المتميز يعطي نتائج بارزة ومميزة;
  ٥. اتخاذ قرارات فاعلة وأجراء الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.
- وهنا يمكن اعتبار (شستر بارنارد) هو أول من قام بغرس مفهوم الفاعلية، بينما يعد (بيتر دراكر) هو من رعى هذا المفهوم وقدمه بإطار متكامل. ولقد اعتمد العديد من الباحثين على ما قدمه كل من (بارنارد، دراكر) وتناولوا دراسة مفهوم الفاعلية، من مختلف الأبعاد والجوانب، وبالتالي توضيح لأبرز إسهامات عدد من الباحثين.

### ٢- Rensis Likert

- أسهم (ليكرت) منذ عام (١٩٦٧) في دراسة مفهوم الفاعلية عبر تحديده للعوامل المؤثرة في استمرارية الفاعلية عبر الزمن، محددًا إياها بثلاثة متغيرات، هي: (Hersey et al,1996:149)
- ١- المتغيرات المسببة (Casual Variables): وهي تلك العوامل التي تؤثر في عملية التطوير بداخل المنظمة، وفي نتائجها. وهي تمثل العوامل الداخلية الخاضعة لسيطرة المنظمة، والتي تتمثل بظروف العمل العامة، مثل استراتيجيات القيادة، المهارات، والسلوكيات، والقرارات الإدارية، والسياسات وهيكل المنظمة.
  - ٢- المتغيرات المتداخلة والوسطية (Intervening Variables): وتتمثل هذه العوامل وفقا لقياسات (ليكرت) بالظروف الداخلية الحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الالتزام بالأهداف، التحفيز، الروح المعنوية للعاملين، طبيعة الاتصالات داخل المنظمة، الصراع، وأسلوب حل المشكلات.
  - ٣- متغيرات النتيجة النهائية (End Result Variables): وهي تلك المتغيرات المعتمدة التي تمثل في إنجازات المنظمة، ففي عملية تقييم فاعلية المنظمة، يركز (٩٠%) من المديرين على مقاييس المخرجات فقط. وهكذا أن فاعلية المديرين عادة ما تقاس بصافي الربح. ولقد ركز العديد من الباحثين على المتغيرات الخاصة بالمخرجات في قياس الفاعلية، أمثال (William Reddin و Fred Fiedler) واللذين أشارا على فاعلية المدير التي ينبغي قياسها من خلال المخرجات المتحققة والأرباح المتولدة.

### ٣- (Douglas McGregor)

قدم هذا العالم عام (١٩٦٧) بما يعرف بنموذج تكامل الأهداف لقياس الفاعلية، إذ يشير نموذجه إلى إن الأفراد والجماعات يتمكنون من تحقيق أهدافهم عبر تحقيق أهداف المنظمة، مؤكداً على أن تكامل الأهداف يتحقق عندما تكون الأهداف مشتركة بين العاملين والمنظمة، وعندما تتكامل الأهداف في داخل المنظمة، وبالتالي فاعلة بشكل أكبر. ولتوضيح هذا المفهوم يجرى تقسيم المنظمة إلى مجموعتين هما: الإدارة والعاملين، فأهداف الإدارة تقترب بشكل كبير من أهداف المنظمة، ولكنها لا تتطابق، وفي المقابل أن أهداف العاملين قد تتضارب مع أهداف المنظمة، وبالمحصلة النهائية إن مؤشرات أداء المنظمة تمثل انعكاساً لأهداف الطرفين. وهنا يشير ليكرت إلى إن الحل الأفضل لضمان تحقيق أهداف الطرفين هو التسوية أو التساوية بين أهدافهما وإحداث التكامل بينهما، والمنظمة التي تتمكن من تحقيق هذا الأمر، هي التي تستطيع أن تحقق الفاعلية.

### ٤- (Laster Coch & John French)

درسا عام (١٩٦٨) تأثير المشاركة في تحقيق الفاعلية، وتوصلا إلى ان الفاعلية تتحقق عندما يتصارع المديرين مع العاملين في التغيرات التكنولوجية المحتملة، وزيادة الإنتاجية، وبقية الأمور العامة التي تهم العاملين والإدارة مثل تحديد معايير الأداء والنتائج المطلوبة. وبالتالي إن ذلك يسهم في تحقيق أمرين مهمين: الأول، انه سيساهم في تمكين العاملين من المشاركة في تحديد أسس الأداء والحكم على ذلك الأداء، والثاني، يتمثل في أن مشاركة العاملين في عملية التخطيط يزيد من التزامهم بأهداف المنظمة، وتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يزيد ذلك من فاعلية المنظمة (Forbos&Lynn,2006,P:9).

### ٥- (Richard Scott)

ركز على مداخل النظم المفتوحة والطبيعية والعقلانية في دراسة المنظمة وتحديد أنواعاً مختلفة من مقاييس الفاعلية. وينظر مدخل النظام العقلاني للمنظمة بأنها آلة لتحقيق الأهداف، وضمن هذا الإطار تكون المنظمة أكثر أو أقل فاعلية على أساس نجاحها في تطبيق الأهداف، ويمكن أن يتم التمييز بين الأهداف الرسمية (Official Goals) والأهداف التشغيلية (Operative Goals)، حيث أن الأولى تكون محددة بشكل علني وصريح ولكنها مبهمة في أغلب الأحيان، بينما الثانية وهي التي تحاول المنظمة أن تحققها بغض النظر عن الأهداف الرسمية، وتميل المنظمات للتركيز على الأهداف القابلة للقياس على حساب تلك الأهداف التي تجد صعوبة في قياسها، ويضعها الباحث هنا كأهداف داعمة لمنظور النظام الطبيعي (Forbos&Lynn,2006,P:9).

### ٦- (Lawrence&Lorsch)

تجلت إسهاماتهما بموضوع فاعلية المنظمة بتقديمهما للنظرية الموقفية في عام (١٩٦٧)، ولقد أشارت هذه النظرية إلى أن الموقفية هي ليست الوظيفة التي بها المنظمة تعكس جودة الصورة المثالية، ولكن بدلاً عن ذلك، أنها تعتمد على الملائمة بين صورة المنظمة والظروف البيئية، فأصبح التحدي الذي يواجه الباحثين هو البيئة المناسبة والإبعاد التنظيمية وبناء نظرية التوازن. ولقد قدم (Burns & Stalker 1961) الأطروحات التقاليدية عن الهياكل العضوية مقابل الهياكل الآلية. ولهذا فهما يمثلان حلقة الوصل المبكرة بين الأنماط المثالية للتفكير والنظرية الموقفية. وناقشا أن المنظمة المثالية (التي حددها Weber أبعادها البيروقراطية) هي التي تكون مناسبة إلى حد كبير في البيئة البسيطة المستقرة نسبياً. وبالمقابل أن المنظمات العضوية (التي حددها Barnard أبعادها) هي التي تكون مناسبة في المواقف المعقدة وسريعة التغير. ولعل ما يفيد ذكره أن هذه الجهود أثرت في الدراسة للأبعاد التنظيمية والبيئية خلال المرحلة (١٩٦٠-١٩٧٠). فالفروق الحاسمة بين النمط المثالي للتفكير والنظرية الموقفية هي بمثابة افتراض شكلي وليس جوهرى يتلخص بأن حجم واحد يلائم الجميع. فالمنظمة الفاعلة هي التي تتميز بانسجامها مع مجموعة عامة من خصائص الأنماط المثالية، ويعتمد تركيز المنظمة الفاعلة على (Y،X أو Z)

على الأساس النظري. وبالمقابل، تناقش النظرية الموقفية أن المنظمة الفاعلة هي التي تحقق الملائمة بين ما تعرضه هي من أهداف والظروف البيئية السائدة . فإذا كانت المنظمة في بيئة من نوع (X)، وأن الأشياء المشتركة بين وجهتي النظر فيتم التركيز هنا على الأبعاد التنظيمية فعلاً. وأن أنماط الفاعلية التي جرى توثيقها في كل دراسات الموقفية تختلف في اعتمادها على البيئة من وقت أو ظرف لآخر.

في ضوء ما سبق امتازت المرحلة السابقة بتركيز الباحثين على العوامل المؤثرة في الفاعلية، وكيفية تحقيقها وضمان أستمرايتها، ولقد امتدت هذه المرحلة من خمسينات القرن العشرين الى مطلع الثمانينات منه، حيث بدأت مرحلة مداخل الفاعلية، بقيام عدد من الباحثين بتطوير عدد من المداخل لدراسة الفاعلية.

### • مداخل دراسة الفاعلية

تتمثل هذه المرحلة بازدياد الاهتمام بموضوع الفاعلية، والاستفادة من الإسهامات التي قدمت سابقا في صياغة عدد من المداخل الخاصة بدراسة الفاعلية، وتضمنت هذه المداخل:

#### ١- مدخل الهدف (Goal Approach)

يمثل هذا المدخل وجهة النظر التقاليدية في فاعلية المنظمة التي قدمها (Barnard, 1938)، والتي تبناها (Price) في كتاباته عام ( ١٩٧٢ ) ( Jin lee:2006:17) ويوجد رأي آخر يرجع أصل هذا المدخل إلى نموذج الرجل الاقتصادي (Economic Man Model)، ومن ثم نما من خلال نظرية الميكانيكية للمنظمات الديناميكية "Of Organizational Machine Theory" (Dynamics) ، وربما أن أفضل تطبيق لهذه المفاهيم كانت قد طبقت من قبل (Taylor 1911) ومناقشات (Weber's (1947) حول البيروقراطية. وضمن هذا المجال قدمت عدد من الدراسات المختلفة مثل فكرة الإدارة بالأهداف (Carroll and Tosi, 1973; French, Kay and Meyer, 1966; Ivancevich, 1972; Raia, 1974 والمنفعة (Campbell, 1976; Magnum, 1971). فلقد قدم هذا المدخل كمدخل متكامل من قبل (Bluedorn في عام ١٩٨٠ (Kronkosky:2007:1)، ويعد هذا المدخل واحداً من أقدم مداخل تقييم فاعلية المنظمة وأكثرها شيوعاً (Gibson & et al, 1997:18)، وكما يشكل أيضاً النموذج الأساس لمفهوم الفاعلية، والتي اشتقت المداخل اللاحقة منه. ويستند هذا المدخل على فكرة أساسية مفادها ان كل المنظمات تمتلك عدداً من الأهداف، وتصبح معايير لقياس الفاعلية، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تخمين مدى تحقيق تلك الأهداف، والفاعلية هنا من وجهة النظر هذه تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Jin Lee:2006:17). ولا يزال نموذج الهدف يستخدم في العديد من المنظمات، وفي سبيل المثال قدم كل من (Coulter, 1979; Hilt and Middlemist, 1979; Khandwalla, 1973)، ارشادات تساعد المنظمة على تطبيق نموذج الهدف وتحديد الاهداف المنظمة، وهي كما يأتي:

(أ) التركيز في البحث على إدراك الاهداف الأساسية لمتخذ القرار (في اغلب الاحيان السلطة الرسمية) في المنظمة، وذلك لان عملية تخصيص الموارد والقدرات تكون على أساس تحقيق هذه الأهداف. وينبغي أن يتم التركيز على تفكير بعض الأشخاص، والذين هم متخذو القرار في المستويات العليا.

(ب) التركيز على تحديد أهداف المنظمة بدقة فضلاً عن تحديد الأهداف الشخصية للعاملين. وأن الخلط بين هذه الاهداف يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية. وهذه هي نقطة الاختلاف بين التنظير نحو الهدف والتنظير نحو النظام، إذ أن منظري الأهداف الرشيدة يرون بأنه لا توجد مشكلة في الفصل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، المجموعات الفرعية أو أهداف النظام. في حين أن منظري النظم يجدون صعوبة في التفرقة بين الافراد، النظم الفرعية أو الاهداف البيئية، القيم والتأثيرات عن أهداف المنظمة.

ت) محور غرض البحث عن الأهداف التشغيلية: يوجد هنا أيضا اختلاف بين منظري نموذج الهدف التقليديين، إذ ينظرون إلى الأهداف التشغيلية على أنها متجانسة نسبياً، وفي حين يرى منظرو النظم الاختلاف على مستوى الأهداف التشغيلية بين أعضاء المنظمة أنفسهم، وعلى مختلف مستويات الهيكل الهرمي للمنظمة.

ث) الغوص في المقاصد المنشودة: من حيث الكيفية التي بها يدرك العاملون أهداف المنظمة وأنشطتهم ، وهم أولئك العاملين الذين يجري ملاحظة عملهم في المنظمة، فإذا ركز البحث على كل من المقاصد والأنشطة فيجب أن يتم استخدام طرائق عديدة من أجل تجميع البيانات. ويمكن أن يتم وصف المقاصد من خلال استعمال أساليب مثل المقابلة والاستبانة وقائمة الفحص، بينما يمكن أن يتم وصف الأنشطة من خلال الملاحظة الميدانية والرجوع إلى الوثائق والسجلات (Engle,1990, :13).

لقد قدم Price (1972) تحذيرات من الاستمرار باستخدام نموذج الهدف، ووجد عدد من الباحثين ضرورة تحسين هذا النموذج من خلال إضافة متغيرات أخرى لكي تستوضح الاختلافات في الفاعلية و دمج المداخل مع بعضها.

#### ○ الأهداف ومتغيرات أخرى ( Goals and Other Variables )

قدم Carter (1971) تحليل للقرارات، وقام بدراسة عملية اتخاذ القرار في ستة منظمات من خلال اعتماد نموذج اتخاذ القرار (Cyert and March's (1963) ، ويظهر هذا النموذج بأن اتخاذ القرار هو مكون واحد في هذه العملية والذي يتضمن توقعات أعضاء المجموعات الفرعية والخيار (أختيار البديل المقبول) الذي يؤثر على المنظمة. وأن المدى الذي تكون به المنظمة فاعلة يرتبط باتخاذ القرار العقلاني ضمن نموذج الهدف (Engle,1990) .

#### ○ انتقادات نموذج الهدف ( Criticisms of the Goal Model )

قدم Cunnigham (1977) نقداً لنموذج الهدف و تلخص بان (١) الهدف يمثل أهداف أفراد معينين في مدة معينة ، بينما توجد المنظمة في الواقع وليس في حالة مثالية (٢) أنه من الصعب جداً أن يتم تحديد الأهداف العظمى للمنظمة، هذا فضلاً عن أن مفهوم أهداف المنظمة لا يمكن أن تصاغ ما لم يتم دمج كل العناصر التي يجري ملاحظتها في إجمالي أداء المنظمة مع الغرض في إطار عام.

لاحظ Price (1972) أن الباحثين في مدخل الهدف طوروا مقاييس عامة للفاعلية، التي يمكن أن يتم تبنيها لدراسة أنواع مختلفة من المنظمات، ووجود المقاييس العامة، كما أنه روج للمقاييس المعيارية، والتي سهلت من المقارنة، والمقارنة بدورها طورت النظرية (Engle,1990:16).

وانتقد كل من Hannan & Freeman (1997) نموذج وضع الهدف بسبب تجاهله لحقائق تنظيمية عديدة، حيث تمتلك المنظمات أهدافاً متعددة، بعضها لا يمكن إدراكها في الأمد القصير، والأسباب هي في الغالب غير محددة (Forbos&Lynn,2006:8).



## ٢- مدخل موارد النظام ( System Resources Approach )

بني هذا المدخل على أساس الصورة النفسية والحياتية (Biological and Psychological Paradigms) وتم تطبيق نموذج النظم من قبل منظري المنظمة، ووجدوا بأن نموذج الهدف، يركز على المخرجات، وهو غير ملائم في التركيز على العمليات ضمن المنظمة. وجرى تقديم دليلاً تجريبياً حول افتراضات فكرة بأن المنظمة ليست عمليات ميكانيكية، ولكنها أنظمة عضوية (Organic Systems) في المعنى الحياتي (Biological) التي من خلال انظمتها الفرعية المتفاعلة والمتداخلة يفترض أن تتغلب على المشاكل الداخلية وتستجيب للبيئة الخارجية. وعلى هذا الأساس يجري تقييم فاعلية المنظمة من خلال نموذج موارد النظام من ناحية شروط العمليات ضمن النظام التنظيمي، وأن المعايير المستخدمة هي تخصيص الموارد، مرونة المنظمة، تكيف المنظمة، القدرة على التعامل مع النزاع، و تناسق الوحدات الفرعية الذي يقاس كخصائص لعمليات المنظمة (Engle,1990:١٨).

قدم هذا المدخل في ثمانينات القرن الماضي أيضاً، وعلى الرغم من شيوعه منذ زمن بعيد حتى انه طرح بديلاً عن مدخل الهدف، إلا أن افتراضاته مبنية على عدد من مساهمات كتاب علم الإدارة في المراحل الزمنية السابقة. ولقد اخذ هذا المدخل افتراضاته من إسهامات (Likert) في عام (١٩٦٧) ومدخل موارد النظام أو النظام المفتوح الذي قدمه كل من Yuchtman & Seashore (1967) و (Jinlee:2006 (1968)، وخصوصاً ما قدمه هذين العالمين في طرحهما لمفهوم النظم المفتوحة للمنظمة، والذي يفسر الاعتمادية بين المنظمة والبيئة. ويصنف هذا المدخل فاعلية المنظمة بقدرتها على الاستفادة من البيئة، والحصول على الموارد وخصوصاً النادرة منها، وعلى الرغم من الفوائد التي قدمها هذا المدخل، إلا انه يواجه عدداً من المحددات منها، التركيز الزائد للحصول على الموارد، مما قد يفقد المنظمة الى اتباع حتى الاساليب غير المشروعة في بعض الأحيان في سبيل الحصول على الموارد التي تحتاجها.

## ٣- مدخل العمليات الداخلية Internal Processes Approach

تعني الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية الذي يقود 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 التنظيمية.

## ٤- مدخل المنتفعين المتعددين Multiple Constituency Approach

بدأ هذا المدخل بالظهور عندما بدأ الكتاب يقللون من التركيز على المحددات الداخلية للفاعلية ويركزون بشكل أكبر على توقعات أصحاب المصالح (Cameron & whetten, 1996: 271)، وأشار كل من (Freidlander and Pickle (1968) إلى أن فاعلية المنظمة يمكن أن ينظر إليها من خلال قدرة المنظمة على تلبية طلبات مجموعة من النظم الفرعية الداخلية أو اصحاب المصالح (Engle,1990:26).

ولقد برز هذا المدخل نتيجة لإسهامات عدد من الباحثين مثل، (Connolly, Conlon & Duesch:1980) ; (Zammuto:1984)، وهذا المدخل يعد نموذجاً معدلاً على مدخل الهدف (Kronkosky:2007:1)، وينظر للمنظمة الفاعلة وفقاً لهذا المدخل على انها تلك المنظمة التي تمتلك المعلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات. ونظر أنصار اصحاب مدخل اصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جداً في حقل قوي ديناميكي الذي يواجه أو يحدد الشكل و التركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة. وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى اصحاب المصالح (Cameron & whetten, 1996:P271). وبالنسبة لـ (Connolly) الفاعلية ليست معياراً فردياً أو مجموعة معايير، ولكنها أكثر من ذلك هي مجموعة متعددة من العبارات (القيم المدركة، والاحكام اللاحقة) وكل واحدة منها تعكس معايير

التقييم المطبقة بواسطة أصحاب المصالح المختلفين الذين يرتبطون بدرجة مرتفعة أو منخفضة مع المنظمة (Engle,1990:26).

ويشمل مصطلح أصحاب المصالح كل من حملة الاسهم، الاتحادات، منظمات حكومية والمنافسين والزبائن.. الخ. وأنتج نموذج اصحاب المصالح عدد واسع من الدراسات أمثال (Whetten 1978, Cameron 1978, Mahancy 1967, Osborn and Hunt 1974 , Tuil 1990). وواجه الباحثون الذين استخدموا هذه المداخل اربعة تحديات مهمة تتمثل (Cameron & whetten, 1996: 271):

(١) صعوبة توضيح توقعاتهم الشخصية عن المنظمة، (٢) تغير التوقعات الشخصية لأصحاب المصالح، احياناً بشكل مفاجئ وعلى مدار الزمن. (٣) تنوع التوقعات المتناقضة التي تلاحق المنظمة بشكل دائمى و أني تقريباً. (٤) وفي الغالب توقعات اصحاب المصالح الاستراتيجية هي غير مترابطة أو ذات ترابط سالب في تقييمها الكلي للمنظمة. (Cameron & Whetten (1983).

(٢) ووصف نموذج اصحاب المصالح بشكل ملائم من قبل (Zammuto (1984) وناقش معضلة التوقعات غير مرابطة، المتناقضة التي يجمعها اصحاب مصالح المنظمة المتعددين واقترح أربعة بدائل (١) الكفاح لتقديم أكثر ما يمكن لكل صاحب مصلحة بدون ألقاق ضرر لاي صاحب مصلحة. (٢) الكفاح لارضاء اصحاب المصالح الاكثر قوة أو المهيمنين. (٣) تفضيل لصحاب المصالح الاقل تميزاً و الذين هم في الاغلب الاكثر تضرراً. (٤) تطوير قدرات الكيف والمرونة لغرض تكوين قدرة على الاستجابة لتغير مجموعة توقعات اصحاب المصالح (Cameron & whetten, 1996: 271).

ويعرف هذا المدخل ايضا بمدخل المنتفعين الأستراتيجيين.

لقد حاول (Zammuto(1984 ترتيب البحوث من خلال التفرقة بين أربع منظورات أساسية لنماذج اصحاب المصالح المتعددين، وهذه المنظورات هي:

✚ المنظور النسبي(Relativistic Perspective): قدم من قبل (Connolly(1980 الذي يبنى على اساس تقرير كيفية تحديد الوزن وتقييم مجموعات اصحاب المصالح التي سيتضمنها التحليل.

✚ منظور القوة (Power Perspective): قدم من قبل (Pennings and Goodman(1977 ، الذي يتم من خلاله التقييم و اعطاء الوزن بعد تحديد معايير الفاعلية للتحالفات المهيمنة (مجموعات اصحاب المصالح الاكثر قوة) ذات العلاقة.

✚ منظور العدالة الاجتماعية (Social Justice Perspective): قدم من قبل (Keeley للمدة بين (١٩٧٨-١٩٨٤)، والذي يعرف المنظمة الفاعلة هي تلك المنظمة التي تبني حلقات تأثير وتخصيص الموارد، لكي تقلل من عدم قبول المشاركين من أصحاب المصالح الأكثر ندماً في الدخول للمنظمة.

✚ المنظور التطوري (The Evolutionary Perspective): قدم من قبل (Zammuto للمدة من (١٩٨٢-١٩٨٤)، وينظر إلى تقييم الفاعلية التنظيمية كعملية اختيارية في التطور الاجتماعي، وهكذا يصبح السؤال الأساسي كيف يمكن للمنظمة أن تؤدي بشكل كفاء في الأمد البعيد عندما تعمل في بيئة اجتماعية ديناميكية (Engle,1990:26).

## ٥- مدخل القيم المتنافسة (Competing Value Approach)

قاد اعتقاد المنظمات بأنها يمكن أن يتم سحبها بشكل اني في اتجاهات متعارضة من قبل اصحاب المصالح إلى تقديم نموذج القيم المتنافسة للفاعلية التنظيمية. (Quinn & Cameron 1982: Quinn & Rohrbaugh 1981: Faehrman & Quinn 1985). ويدرك هذا النموذج طبيعة التناقضات الفطرية في الوظائف التنظيمية. وعلى الإداريين أن يقوموا بمبادلات بين الطلبات اليومية المتنافسة على الموارد التنظيمية. ولكن الاكثر اهمية، يجب أن يوازنوا بين التوقعات المتنافسة التي تتعلق بالشخصية الجوهرية للمنظمة كمؤسسة. ومن هذه النظرة، المنظمة الفاعلة هي التي تركز على كل من المدى القريب والبعيد، المرونة والثبات، المركزية واللامركزية والتوجه نحو الاهداف والتحكم بالموارد فضلاً عن الاهتمام بحاجة الاعضاء وطلبات الزبائن (Cameron & whetten, 1996: 271).

ولقد توصل الباحثون إلى ثلاث مجاميع رئيسية للقيم المتنافسة وهي (يوسف: ٢٠٠٦: ٨٧):

- ✚ المرونة مقابل الرقابة: وتشير إلى بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي، حيث تمثل قيم المرونة (الأبداع، الأوامر، والتغيير) وعلى العكس من الرقابة التي تؤكد على (الاستقرار، الأوامر والانتاجية).
- ✚ التركيز التنظيمي: فيما إذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الإدارة نحو رفاهية الأفراد وتطويرهم في المنظمة، أو تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها.
- ✚ الوسائل والغايات: وتتطرق إلى الوسائل التنظيمية التي تركز على العمليات الداخلية في الامد البعيد، مقابل الغايات التي تؤكد على النتائج النهائية في الامد القصير.

## ٦- النموذج البيئي الحيوي (The Population-Ecology Model)

يؤكد المنظر التطوري Zammuto بأن المنظورات (مجموعات اصحاب المصالح المختلفين) تعمل كعملية اختيارية وبعض المنظمات تفهم بينها ( طبيعة الروابط أو حلقات التأثير المتعددة) وتعمل بفاعلية لكي تخفف من القيود وبالتالي تتمكن من البقاء في الامد البعيد. وأن المنظمات التي لا تتمكن من الفهم أو التصرف بشكل ملائم، وستكون غير قادرة على تبادل المخرجات بالمدخلات، والذي سيكون السبب في عدم قدرتها على لبقاء. ومن هذا يظهر مدى قرب هذا النظام من النظم الطبيعية (Natural Systems) و الحيوية (Biological System).

وقدم النموذج كل من (Betton and Dess 1985)، وتم إضاح غرض النموذج من خلال عناصر النموذج التطوري (Darwinian Model of Evolution)، والذي قدم تفسير لظاهرة ولادة ونشوء وفناء التنظيم. وقدموا ثلاثة عوامل أساسية ترتبط بالنموذج، العامل الاول هو القصور الهيكلي (Structural Inertia) حيث أن العوامل الداخلية (الكلف الغارقة، تركيب الاتصالات، السياسات الداخلية واعراف اصحاب المصالح المهيمنة) وعناصر البيئة الخارجية ( قيود الدخول والخروج من السوق، محدودية الرشد، والشرعية الاجتماعية) تعيق بشكل مشترك قدرة المنظمة أو الصناعة أو القطاع في التنبئ الناجح للتغير في البيئة الاجتماعية. وإما العنصر الثاني هو نوع التنظيم (Organizational Species)، والتحقق من نوع التنظيم هو اكثر من سؤال عن نوع التصنيف (Taxonomy)، ويتضمن إيضاح لتطور الاشكال وللايات (المتنوعة) التي يتم من خلالها تحديد تفاصيل البقاء. والعنصر الثالث يتضمن اختيار البيئة (Environmental Selection)، والتي يقصد بها خصائص مواصفات البيئة وتأثيرها على بقاء المنظمة. ويظهر النموذج البيئي الحيوي بأن البيئة تحدد وتوزع اشكال التنظيم من خلال الاختيار (Engle,1990:27-28).

## ٦- مدخل البناء الاجتماعي (Social Construction Approach)

يعد هذا المدخل نموذجاً علمياً، ولكنه يمثل منظوراً عاماً (Kronkosky:2007:1) ويمثل هذا المدخل وجهة نظر فلسفية مستندة على الحقيقة، وقد قدم لهذا المدخل (Scott) في عام ١٩٩٥ وتصرفات الأفراد، وأن الأفراد يتحدد سلوكهم بالحقيقة المدركة من قبلهم، والأختلاف الأساسي بين هذا المدخل ومدخل المنفعين المتعددين، أنه لا يتوقع من الأفراد أن يتصرفوا بشكل رشيد أو عقلائي في داخل المنظمة، وأن فاعلية المنظمة تقاس عبر تقدير أصحاب المصالح لها، أي أن فاعلية المنظمة تقاس بمدى رضا اصحاب المصالح.

النموذج	المفهوم	متى يكون مفيد
نموذج الهدف Goal Model	المنظمة هي فاعلة إذا حققت أهدافها المحددة	عندما تكون الاهداف محددة بتوقيت وواضحة قابلة للقياس
موارد النظام System Resource	الحصول على الموارد المطلوبة	ترابط المدخلات والخرجات بوضوح.
العمليات الداخلية Internal Processes	تنسيق الوظائف بدون جهد	ترابط الاداء مع العمليات بوضوح.
اصحاب المصالح الاستراتيجية Strategic Constituencies	يجري إرضاء جميع اصحاب المصالح	يملك اصحاب المصالح قوة على المنظمة.
القيم المتنافسة Competing Values	توازن المبادلات	مواجهة الضغوط المتناقضة
الشرعية Legitimacy	البقاء من خلال تشجيع الانشطة الشرعية	البقاء أو الانسحاب من الاهتمام.
التوجه نحو الأخطاء Fault-Driven	غياب مؤشرات الفاعلية	الايخطاء القاتلة
نظام الاداء المرتفع High performing systems	تقييم التمايز من خلال المقارنة مع المنظمات المشابهة	المقارنة بين المنظمات المتشابهة هي حالة مطلوبة

From: Cameron " Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict In Conception Of Organization Effectiveness" Management Science, Vol,32,No 5,May 1986.Printed in U.S.A

## المصادر

أولاً: المصادر العربية:

١- العنزي، سعد (٢٠٠٥) في معنى السلوك التنظيمي ونشأته وتطوره، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

### Books:

- 1- Drucker, F Peter, (1974), Management, 2<sup>nd</sup> ed , Harper & Row Pupliching, New York.
- 2- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth,& Johnson, Dewey,(1996) Management of Organizational Behavior, 7<sup>th</sup> ed , Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 3-Gibson, James, Ivancevich,John, & Donnelly, James, (1997), Organizations, 9<sup>th</sup> ed , Irwin.
- 4- March, James, (1965), Handbook of Organizations, 1<sup>st</sup> ed , Rand McNally & Company, Chicago.
- 5-Waren, Daniel, & Voich, Dan(1984) Management, 3d ed , John Wiley & Sons.

### Articles:

1. Forbos&Lynn (2006) " Organizational Effectiveness and Government Performance: A New Look at the Empirical Literature" University of Hong Kong December.
2. Love, A.J. (1991). Internal Evaluation: Building Organizations From Within.Newbury Park, CA: Sage Publications.
3. Chandran, J.P(1996) "THE RELEVANCE OF CHESTER BARNARD FOR TODAY'S MANAGER" School of Management,Northwood University.
4. Mensah,Y.M & Lam,K.C & Werner, R (2005) "An Approach to Evaluating Relative Effectiveness in Non-Profit Institutions" Faculty of Business Administration,Chinese University of Hong Kong.
5. Drucker, P.F , (1994) "Drucker , P.F (1909- )" Management thinking.
- 6- Cameron & Whetten (1996) "organizational effectiveness and Quality: The Second Generation" by Agathon p
- 7- Baker, Kathryn & Branch, Kristi,(1996), Concepts Underlying Organizational Effectiveness.
- 8- Lee, Deokro, (2006)Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness, The Korean Journal Of Defence Analysis, vol xv111. no1.
- 9- Herman, Robert & Renz David(1998), Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Specially Effective & Less Effective Organizations, Reports:
- 10- Kronkosky Charitable Foundation, (2007), Nonprofit Organizational Effectiveness, Dissertations
- 11- Jin Lee, Hyung, (2006), Factors Related To Grantee Perception of Service Quality, Submitted to Mandal school of Applied Social Sciences Case Western Reserve University.