

التنسيق التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية – عيادة سليمان بولاية تيزي وزو نموذجاً

organizational coordination and its Role in achieving organizational effectiveness – Slimna clinic of TIZI OUZOU as Model

Titre La coordination organisationnelle et son rôle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle – la clinique Slimana de TIZI OUZOU comme Modèle

القاضي نادية¹*

تاريخ الإرسال: 2024/11/13 تاريخ القبول: 2024/12/19 تاريخ النشر: 2024/12/30

ملخص:

تسلط هذه الدراسة الضوء على التنسيق التنظيمي كحلقة وصل بين كافة العمليات التنظيمية، ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة بين جانفي 2024 لغاية جوان 2024م، في شقين الأول نظري اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في تناول الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والعلاقة النظرية بينهما، وشق ميداني يدرس مدى توفر مؤشرات تلك العلاقة في بيئة العيادة بالاعتماد على منهج دراسة الحالة وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، في كنف مجتمع بحث قدر عدد أفراد بـ 138 فرداً أختيرت منهم عينته قصدية قدرت بـ: 95 فرداً، لتخلص الدراسة من خلال نتائجها إلى أن المؤشرات الإيجابية الدالة على التنسيق التنظيمي على مستوى المنظمة المدروسة كان لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية. الكلمات المفتاحية: التنسيق التنظيمي؛ الفعالية التنظيمية؛ عيادة سليمان.

Abstract :

This study highlights organizational coordination as a link between all organizational processes and its role in achieving organizational effectiveness at the Slimana Clinic in the Tizi Ouzou region from January 2024 to June 2024. The study is divided into two parts: the first is theoretical, relying on a descriptive-analytical approach to address the conceptual framework of the study variables and the theoretical relationship between them. The second part is empirical, examining the extent to which indicators of that relationship are present in the clinic's environment, using a case study methodology and a questionnaire as a data collection tool. The research community consisted of 138 individuals, from which a purposive sample of 95 individuals was selected. The study concludes that the positive indicators of organizational coordination within the studied organization played a significant role in achieving organizational effectiveness.

Keywords: organizational coordination ; organizational effectiveness; Slimana Clinic

Résumé :

Cette étude met en évidence la coordination organisationnelle comme un lien entre tous les processus organisationnels et son rôle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle à la Clinique Slimana dans la région de Tizi Ouzou, de janvier 2024 à juin 2024. L'étude est divisée en deux parties : la première est théorique, s'appuyant sur une approche descriptive-

analytique pour aborder le cadre conceptuel des variables de l'étude et la relation théorique entre elles. La deuxième partie est empirique, examinant dans quelle mesure les indicateurs de cette relation sont présents dans l'environnement de la clinique, en utilisant une méthodologie d'étude de cas et un questionnaire comme outil de collecte de données. La communauté de recherche était composée de 138 individus, parmi lesquels un échantillon ciblé de 95 individus a été sélectionné. L'étude conclut que les indicateurs positifs de la coordination organisationnelle au sein de l'organisation étudiée ont joué un rôle significatif dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.

Mots-clés : coordination organisationnelle; efficacité organisationnelle; clinique Slimana.

مقدمة

تعتبر العمليات التنظيمية الأساس الذي تبني عليه أية منظمة خريطة تحقيقها لأهدافها باعتبارها تعكس توفر نشاط بشري فردي أو جماعي يعول عليه في عكس صورة من السير الحسن للأوضاع التنظيمية على مستواها، فمن خلال التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتدريب والرقابة تبحث المنظمات دوماً على إثبات فعاليتها كنسق قادر على التحكم في متغيرات بيئتها الداخلية والتأثير في تلك المتعلقة بالبيئة الخارجة لما كان ذلك يتطلب منها تحقيق نمط من الفعالية التنظيمية يمكنها من المضي قدماً خاصة في ظل المناخ التنظيمي التنافسي الذي يميزها عن نظيراتها من المنظمات فإن حاجتها لبلوغ ذلك مرهونة بقدرتها على تحقيق أبعاد التنسيق التنظيمي الفعال وجعله رابطة تمكن الأفراد على اختلاف وحداهم التنظيمية من توحيد الجهود وجعلها تخدم رسالة المنظمة بشمل عام، وبما أن عيادة سليمان بولاية تيزي وزو تعتبر أحد المنظمات الناشطة في مجال الصحة فإن هذه الدراسة تبحث في واقع التنسيق التنظيمي على مستواها ومدى إمكانية تحقيقه الفعالية التنظيمية، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: هل لطبيعة التنسيق التنظيمي على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو دور في تجسيد مفهوم الفعالية التنظيمية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بكل من التنسيق التنظيمي والفعالية التنظيمية؟ وما العلاقة بينهما؟

هل يمكن لطبيعة التنسيق التنظيمي على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو أن تحقق الفعالية التنظيمية ؟

فرضيات الدراسة

بما أن الفرضيات عموماً هي عبارة عن إجابات مؤقتة قد تحتل الصدق أو النفي حسب مخرجات الدراسة الميدانية لأي موضوع فإن الإجابة عن الإشكالية المطروحة بخصوص دور التنسيق التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية بعيادة سليمان بولاية تيزي وزو كنموذج للدراسة يعتمد على طرح الفرضية القائلة بأن:

تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو، يقتضي توفر مؤشرات التنسيق التنظيمي الفعال.

منهج ومقاربة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على التكامل المنهجي بين المنهج الوصفي التحليلي في تناول متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها ومنهج دراسة الحالة الذي يدرس طبيعة تلك العلاقة في واقع المنظمة المدروسة وتحليل كافة المؤشرات التي تمكن في الأخير من الإجابة على إشكالية الدراسة، ومن ثم تأييد أو دحض فرضياتها؛ أما بالنسبة لمقاربة الدراسة فقد تم الاعتماد على كل من الاقتراب الوظيفي باعتبار التنسيق وظيفة تنظيمية تمس كافة الأقسام والوحدات المكونة لكافة المنظمات الإدارية بما فيها الصحية على غرار عيادة سليمان بولاية تيزي وزو، كما تم الاعتماد على الاقتراب النسقي بما أن التنسيق يتم في بيئة تنظيمية متعددة الأنساق الفرعية منها الإجرائية والاتصالية والاجتماعية التي تتفاعل مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للعيادة.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في حدود جغرافية شملت عيادة سليمان بولاية تيزي وزو الجزائرية، وحصرت زمنياً بين جانفي 2023 وجوان 2024م، أما بشريا فقد أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع وظيفي شمل المورد البشري الناشط على مستوى العيادة مع مراعاة متغير المستوى الوظيفي.

أهمية وأهداف الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لأحد المتغيرات التنظيمية المهمة والتي تعتبر حلقة وصل بين الوحدات الداخلية لأية منظمة أو بين هذه الأخيرة ونظيراتها من المنظمات الأخرى، كما تبرز دور العملية التنسيقية في تحقيق معالم الفعالية التنظيمية بما فيها الوظيفية كعامل ضروري لتحقيق الانسجام العملياتي للأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها خاصة على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو من خلال دراسة مدى توافر المؤشرات التي تعكس ذلك.

تقسيم الدراسة

تمت معالجة موضوع هذه الدراسة وفق تقسيم ضم المقدمة بما تشمله من عناصر منهجية، ثم فصل في محاورها حيث خصص المحور الأول بتفرعاته لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، ثم محور ثانٍ خصص للدراسة الميدانية بدءاً بالتعريف ببيئة الدراسة الميدانية ومجتمعه البحث وكذلك عينة الدراسة وأداة جمع المعلومات المعتمدة،

ثم محور ثالث وأخير خصص لمناقشة نتائج الدراسة في شقين خصص الأول لتفريع البيانات المحصل عليها وشق آخر لمناقشة نتائج وفرضية الدراسة.

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها

يعتبر كل من التنسيق التنظيمي والفعالية التنظيمية من أهم المتغيرات التي تعين على فهم المناخات التنظيمية على اختلاف مجال نشاطها، وقبل الخوض في تحديد طبيعة العلاقة بينهما في ظل تبعية أحدهما للآخر ضمن علاقة السبب بالنتيجة من خلال هذا المحور ينبغي تفكيك كل مفهوم عن الآخر لفك اللبس عن معانيها حيث:

1.1 التنسيق التنظيمي

يقصد بالتنسيق التنظيمي تسوية الأمور بانتظام وتوحيد الجهود التنظيمية المشتركة أو الترتيب المنظم للجهود الجماعي وفق أسلوب يحقق الأهداف العامة للمنظمة (عريبات، 2008، صفحة 110)، عرف **أورديو** تايد سنة 1967م في كتابه "الإدارة أهدافها وإنجازها" على أنه الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الاحتكاك وأكبر قدر ممكن من الفاعلية والتعاونية (الكاديكي، 2020، صفحة 28)، وعرفه الأستاذان **جوني ورايلي** على أنه تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه (التركي، 2020، صفحة 152).

يمارس التنسيق التنظيمي في جميع مراحل العمليات التنظيمية من تخطيط إعداد تنفيذ ورقابة لكن تزداد أهميته أكثر في المرحلة التخطيطية حيث تقل السيطرة التنظيمية أثناء تنفيذ الخطط كلما حقق التنسيق فاعلية أثناء القيام بذلك (العزاوي، 2014، صفحة 290)، وعليه يمكن تعريف التنسيق التنظيمية إجرائياً بأنه عملية تنظيمية يعتمد تحقيقها على مرونة إجراءات العمل والاتصال التنظيمي، والقدرة على توجيه الأدوار وتوفير ما يمكن الأفراد على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم الوظيفية من تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي العام.

1.1.1 أهداف وأهمية التنسيق التنظيمي

يهدف التنسيق التنظيمي للتوفيق بين مختلف الجهود في المنظمة وتوجيهها في كافة الوحدات، وصنع التعارض في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية، ومنع الازدواجية في الأنشطة الإدارية بين المنظمات التي تسعى لتحقيق هدف واحد فتتنسق بينها لتحقيقه بأقل جهد ووقت وتكلفة ومنع المنافسة على الموارد البشرية بين المنظمات، وتحقيق التوازن بين مختلف أوجه النشاط في المنظمات بحيث يسود التفاهم مختلف المستويات التنظيمية (الرغبة و دودين، 2015، صفحة 248).

أما عن أهميته في الأوساط التنظيمية فتعكس من خلال تفعيله كعملية قائمة بذاتها، إذ فجد أن المنظمات الغربية تولي وظيفة التنسيق التنظيمي أهمية بالغة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعتبر مكتب المنسق العام أحد الهياكل الدعم الرئيسي التي تعزز الأنشطة المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة الهادف لتعظيم نشاطها بطريقة تمكن من الاستجابة للاحتياجات التنموية والالتزامات الدولية الأخرى على نحو مستدام، يقود هذا المكتب منسق مقيم يجمع بين مختف وكالات المتحدة الأمريكية وتحسين خدماتها خدمة لتنمية البلاد وله دور مركزي في تنسيق الأنشطة التنفيذية الأمم المتحدة، ففي الجزائر هناك 19 وكالة متخصصة وصناديق مقيمة وغير مقيمة تنفذ أنشطتها بالتنسيق مع الحكومة (ALGERIA, s.d).

وفي دولة كاليدونيا الجديدة، تضم مؤسساتها الحكومية أقسام يطلق عليها أقسام التنسيق التنظيمي المسؤولة عن التنسيق وتبسيط العمل الإداري في المجتمع، وهي مرتبطة بالأمن العام للحكومة كحلقة وصل بينها وبين المديرات والأقسام والمؤسسات العامة، إذ تهتم تلك الأخيرة بإدارة الخدمات ومراقبة ومتابعة جودة مشاريع البريد والنصوص المقدمة بتوقيع الأعضاء والرئيس، ويعد المكتب وينظم الاجتماعات الأسبوعية للحكومة، كما يشارك في تعزيز نظام الجودة الخاص بالإدارة الالكترونية ويسجل عمله في إطار سياسة إزالة الطابع المادي لحكومة كاليدونيا الجديدة (CALIDONIE, s.d).

2.1.1 أبعاد التنسيق التنظيمي

يحقق التنسيق التنظيمي جملة من الأبعاد يمكن حصرها في النقاط التالية (السالم، 2019):

التسلسل الإداري المنظم: يسمح ذلك بضبط العمليات الإدارية في الأقسام والوحدات التنظيمية، على نحو يهل تحسين المهام الوظيفية وحصر المسؤوليات.

تشكيل اللجان التنظيمية: تساعد بدورها في الرفع من درجة التنسيق الإداري في حدها الأقصى وتوحيد أعمال التنظيمية.

وجود قائد حقيقي: توفر صفات القيادة في المدير والمشرف المباشر من شأنه زيادة حجم التنسيق بين أعمال الأفراد، الوحدات والأقسام لخدمة المصلحة العليا للمنظمة.

تعزيز الاتصال التنظيمي الفعال: يزيل ذلك الضبابية حول سير الأمور في المنظمة ويجعل الأمر أكثر وضوحاً بين الرئيس والمرؤوس.

المشاركة التنظيمية: من خلال التنظيم التعاون التبادل بين الأقسام بهدف إيجاد آلية عمل تشاركية ترفع من سلاسة سير العمليات التنظيمية.

2.1 الفعالية التنظيمية

يقصد بها القدرة التنظيمية على البناء والنمو والتكيف وتحقيق الأهداف قصيرة أو طويلة المدى وتحقيق أفضل مخرجات نشاطها وإنتاجها (مرازة و فردي، 2018، صفحة 63)، وعرفها كل من Miles و Barry مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المداخلات التي تقدمها بالاعتماد على ثلاثة أسس هي الترقية الوظيفية، تقييم النشاطات، والإشراف؛ أما صالح بن نوار فعرها بأنها ذلك النظام الاجتماعي المتكامل الذي ينشط فيه الأفراد في جماعات وظيفية منظمة ومترابطة تهدف لتحقيق غايات معينة (بوشلاغم، 2016، صفحة 201).

من خلال التعريفات المقدمة بشأن الفعالة التنظيمية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها حالة تنظيمية مثالية تصل إليها المنظمة وتعكس من خلالها اعتمادها على إستراتيجيات عمل فعالة وأداء بشري فعال في ظل مناخ تنظيمي تعاوني.

2.1.1 عناصر الفعالية التنظيمية

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بجملة من العناصر المتفاعلة على غرار الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، القدرة على تطوير اليد العاملة والنمو، التوسع وتحقيق الولاء والمرونة التنظيميين (أزان و حلاوة، 2021، صفحة 392، 393)، وفي السياق نفسه أشار كل من Tom Peters و Robert Waterman إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب أساساً توفر ثمانية عناصر هي: التأكيد على الإنجاز، الاهتمام بالعملاء وفهم احتياجاتهم، درجة الاستقلال الممنوحة للموظف في التصرف، وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة الموظفين، وتفهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها، بالإضافة لكل من وجود علاقات جيدة، بساطة الهيكل التنظيمي، وانخفاض تكاليف الخدمات

المساعدة، وزيادة إلى حصر الرقابة المركزية على الأمور الرئيسية وإتاحة الفرصة للإبداع (حمي و ترزولت، 2020، صفحة 559).

2.2.1 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

تتأثر الفعالية التنظيمية بالعديد من العوامل التنظيمية الاقتصادية التي تشمل جل العوامل الإنتاجية ف المنظمة حسب معايير تتمحور في درجة تقسيم العمل العالية والتخصص الوظيفي، أما بالنسبة للعوامل التنظيمية السياسية التي تتخذ فيها القرارات بشكل منطقي ومضبوط من شأنه خدمة كافة وحداتها وجعل هذه الأخيرة تخضع لإيديولوجية واضحة، بالإضافة لعوامل رقابية تشمل الإجراءات التي تدفع المورد البشري النشط في المنظمة إلى تحقيق التوافق ومنه التمسك بالأهداف التنظيمية باعتماد نظام جزاءات حاسم وعلاقات عمل موضوعية بين الزملاء، المشرفين، أو القائد في ظل شبكة من الاتصالات المتعددة الاتجاهات، تناهيك عن عوامل بيئية تسمح للمنظمة كتأثيرها بمحيطها وتغاديتها للتوقع التنظيمي (بولوداني و عقون، 2021، صفحة 202).

3.1 علاقة الفعالية التنظيمية كمخرجات تنظيمية بالتنسيق التنظيمي في المنظمات

إن تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة ينطلق من اعتبار الفعالية التنظيمية نتيجة لعملية التنسيق التنظيمي، وبالاعتماد على مدخل النظم (في إطار المقاربة النسقية) لدافيد إيستون يمكن القول بأن الأولى هي مخرجات يمكن للثانية تحقيقها باعتبارها مداخلات تنظيمية أساسية، غير أن وضوح تلك العلاقة يستدعي فهم التأثير الذي تتضمنه العلة السوداء من منطلق أنها حلقة تفاعلية بالنسبة لنسق الدراسة.

ومنه فإذا كانت الفعالية التنظيمية غاية فإن التنسيق التنظيمي هي الوسيلة، وأن ما ينبغي تحديده في إطار ذلك هو مدى قدرة التنسيق التنظيمي على توفير المؤشرات المناسبة التي من شأنها تحقيق الفعالية، ومدى قدرة هذه الأخيرة على بلوغ مستوى يسمح بالإقرار بفعالية الأول، وهذا مرهون بطبيعة الأداء التنظيمي الكلي وباكتساب المنظمة لمناخ وثقافة تسيير مرنة تترجم سلاسة تنفيذ الأدوار على اختلاف مستوياتها الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وقدرتها كذلك على تحقيق استقرارها الداخلي والخارجي في ظل تعدد التحديات التي تتأثر بشكل أو بآخر على الكيانات التنظيمية المعاصرة باختلاف مجالاتها وانتمائها سواء على مستوى القطاعات العامة أو الخاصة.

2. الدراسة الميدانية

تعتبر عيادة سليمانا بولاية تيزي وزو أحد المنظمات الناشطة في مجال الصحة فبالإضافة للتعريف بها، فإن هذا المحور يتناول كل ما يتعلق بمجتمع الدراسة واختيار العينة، كذا أداة جمع المعلومات المعتمدة في البحث الميداني حيث:

1.2 التعريف بالمنظمة بيئة الدراسة

أنشأت العيادة متعددة التخصصات "سليمانا" الكائن مقرها بالمدينة الجديدة بولاية تيزي وزو سنة 1998م على يد مديرها التنفيذي والأخصائي في أمراض النساء والتوليد الدكتور سليمانا علاوة، الذي هدف من خلال إنشائها لتقديم الرعاية الصحية في مجال التوليد مع توفير العديد من الخدمات الصحية الأخرى كالفحوصات الإشعاعية والتدخلات الجراحية مع خدمة الإقامة الطبية، وهي تضم 16 وحدة تنظيمية لكل منها رئيس مسؤول عن الإدارة الداخلية لقسمه وفق منصة تشمل كلا من قسم توليد النساء، قسم أمراض القلب، قسم أمراض الأنف والحنجرة، قسم الرضوض، قسم أمراض الوجه والفكين، قسم الأمراض النفسية وقسم الأمومة، إضافة لقسمي العلاج والجراحة وكذا قسمي الأشعة والدياليز، وقسم آخر للتشريح الباثولوجي وعلم الخلايا، بالإضافة للمخبر الطبي وقسم التجهيز الطبي، ووحدة المحاسبة والصيدلية الداخلية، بالشراكة مع العديد من شركات الإسعاف لنقل المرضى وأخرى تختص بحرق نفايات العيادة (سليمانا).

2.2 مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة 138 فردا حيث تضم عناصر إدارة العيادة 10 أعضاء هم: مديرها التنفيذي (01)، نائبه (01)، مكلف بالموارد البشرية (01)، وآخر مكلف بالشؤون القانونية (01)، مهندس المعلومات (01)، وسكرتيرتين الإدارة (02)، وعون صيانة (01)، ودكتور في الصيدلة (01)، ومساعدته (01)؛ أما قسم الوسائل العامة فمكون من 07 عناصر هم: مسؤول عن الموارد العامة (01)، عونان متعدد المهام (02)، بستاني (01)، فني صيانة حيوية (01)، وحارسين (02)؛ إضافة لقسم المحاسبة فيضم مختصين (02) في المالية، ومحاسب (01) وموظف رئيسي (01) بمجموع 04 عناصر (سليمانا).

وبالنسبة للطاقم الطبي للعيادة فيضم فرقة الأطباء الاستشاريين المكونة من مجموعة الأطباء الذين يتصلون مباشرة مع المرضى عند التحاقهم بالعيادة وهو مكون من الأطباء الداخليين عددهم (08) أطباء والأطباء المعتمدون وعددهم (08)، وممرضتان (02)، وسكرتيرتان (02)، وعون توجيه (01)؛ أما قسم الطب النفسي فيضم طبيبة (01) داخلية وطبيبين (02) معتمدين، بينما قسم طب الكلى والدياليز فيضم ثلاثة طبيب مختص (01) وطبيبان عامان (02)، وستة عشر ممرضا (16) وسكرتيرتين (02)، ومراقب طبي (01)، بالإضافة لعون (01) متعدد المهام وثلاثة

(03) أعوان صيانة طبية؛ أما قسم الاستعجالات فمكون من خمسة (05) أطباء داخليين، ممرضتين (02) وعون طبي (01)، في حين تضم التركيبة البشرية لقسم الأمومة ثلاث قابلات (03) وأربعة مريضات أطفال (04) وعون صيانة (01). ذلك ويضم قسم الجراحة طبيين (02)، وفنيان في التخدير (02)، وثلاثة أعوان طبيين متحكمون في الوسائل الجراحية (03)، وممرضان (02)، وعامل صيانة (02)؛ كما تحتوي قسما تابعا للمستشفى الولائي ندير محمد يضم طبيب عام وعشرة ممرضات (10) ينشطون بنظام التناوب الليلي، وعونان للصيانة (02)؛ زد على ذلك قسم الأشعة **IRM** وقسم الأشعة السينية **Radiologie** إذ يضم الأول طبيب (01)، وفني (01)، وسكرتيرة (01)، بينما يضم الثاني طبيب (01) وفنيتان (02)، وسكرتيرتان (02) (سليمانا).

إضافة للأقسام المذكورة تضم العيادة كلا من قسم تحليل العينات والخلايا السرطانية **Anapath** المكون من أخصائي في علم الأمراض (01) وسكرتير (01)، وثلاث خبراء في علم الأحياء (03)؛ ومخبر للتحاليل الطبية المكون من أخصائي في البيولوجيا السريرية (01)، وخبراء في علم الأحياء (10) ينشطون بنظام المناوبة، إضافة لطبيبة نفسانية (01) وطبيب أعصاب (01)، وأخصائي الأنف والحنجرة (01)، وطبيب القلب (01) (سليمانا).

عينة الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على عينة قصدية قدرت بـ 97 مبحوثا.

3.2 أداة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان المغلق المكون من أربعة أقسام خص الأول المعلومات الشخصية للمبحوثين، والثاني قدم أسئلة متعلقة بمدى توافر مؤشرات المتغير الرئيسي في بيئة الدراسة، والقسم الثالث خص أسئلة شملت المتغير التابع، بينما خصص القسم الرابع منه للأسئلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين كلا المتغيرين في بيئة العيادة، وقد تم توزيع 97 استبانة بتاريخ 15 سبتمبر 2024 على الساعة 09 صباحا واسترجاع نفس العدد الموزع بتاريخ 20 سبتمبر 2024 على الساعة 15 زوالا، وقد تم استبعاد إستبانتين نظرا لوجود تناقض في الإجابات المقدمة لتستقر العينة الصالحة للدراسة على 95 مبحوثا.

3- مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المحور تفريغا لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وفرضية الدراسة على ضوء المخرجات البحثية المحصل عليها حيث:

1.3 تفريغ نتائج الدراسة الميدانية

القسم الأول: المعلومات الشخصية للمبحوثين وفق متغير الجنس والمهام والخبرة المهنية

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	%58,94
أنثى	39	%41,05
المجموع:	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين البالغة %58,94 هم من جنس الذكور،

بينما قدرت نسبة إناث ب: %41,05، ما يفسر سيطرة الذكور على تعداد الموارد البشرية لعيادة سليمان بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغير المهمة الوظيفية

طبيعة المهمة	التكرار	النسبة المئوية
مهام صحية: أطباء، ممرضين، أعوان صحيين	46	%42,48
مهام تنظيمية وتقنية: إداريين، سكرتارية، مالية، مهندسين	27	%28,42
مهام فنية: أعوان صيانة، بستنة، وحراسة	22	%23,15
المجموع:	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم %42,48 تنحصر أدوارهم في المهام الصحية، وتنحصر أدوار ما نسبته %28,42 منهم في المهام التنظيمية والفنية، أما نسبة %23,15 منهم فأدوارهم مرتبطة بالمهام الفنية، ولعل ما يفسر ذلك هو رسالة وأهداف المنظمة محل الدراسة باعتبارها مهمتها الأساسية تحصر أساسا في تقديم خدمات صحية.

القسم الثاني: طبيعة التنسيق التنظيمي على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 03: سياسات وإجراءات العمل وطبيعة العمليات التنظيمية:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
سهولة واضحة	66	%69,46
غير واضحة ومعقدة	29	%49,15
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت ب: %69,46 عبروا عن سهولة ووضوح كل من إجراءات العمل والعمليات التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بولاية تيزي وزو، بينما عبرت فئة قليلة منهم قدرت ب: %49,15 على عكس ذلك، الأمر الذي يفسر اعتياد الأغلبية على الطابع الروتيني الذي تسري عليه

العبادة، وإمكانية أن تكون الفئة الثانية من الملتحقين الجدد بها والذين يحتاجون لتدريب يعينهم على التكيف مع السير الوظيفي والتنظيمي للعبادة محل نشاطهم.

الجدول رقم 04: طبيعة القيادة التنظيمية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
قيادة ديمقراطية عادلة	62	65,26%
قيادة أوتوقراطية غير عادلة	33	34,73%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 65,26% عبروا عن الطابع القيادي الديمقراطي الذي يسود منظماتهم، في حين عبر ما نسبته 34,73% عن أوتوقراطية الطابع القيادي في المنظمة، ولعل ذلك يعزو للأسلوب القيادي المنهج للتعامل مع السلوكيات التنظيمية التي تحملها تلك النسبة.

الجدول رقم 05: قدرة المشرف الرئيسي على التوجيه

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
مشرف موجه يسهل التعامل معه	74	77,89%
مشرف تنقصه القدرات التوجيهية	21	22,10%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين بنسبة 77,89% عبروا بأن مشرفهم (رؤساء الأقسام والمصالح التنظيمية الفرعية في العبادة) موجهون بالدرجة الأولى وأن التعامل معهم سهل، بينما عبرت نسبة قدرت بـ 22,10% يمن المبحوثين بأنهم يعانون نقصا في القدرات التوجيهية، الأمر الذي يفسر رضا الأغلبية على العلية التوجيهية للمشرفين المباشرين على مستوى أقسام العبادة.

الجدول رقم 06: طبيعة العلاقة التنظيمية بين الزملاء في الوحدات الأخرى

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	71	74,73%
سيئة	24	25,26%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 74,73% عبروا على أن العلاقات التنظيمية بين الزملاء في الوحدات الأخرى جيدة، بينما عبرت ما نسبته 25,26% عن سوء العلاقة، غير أن ذلك قد يعزو لطبيعة التعامل والسلوكيات التي تصدر اتجاه بعضهم البعض.

الجدول رقم 07: مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على توفير البيانات اللازمة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
فعالة توفر البيانات اللازمة	79	74,73%
غير فعالة تعرقل سير العمليات التنظيمية	16	16,84%

المجموع	95	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم 74,73% عبرت عن فعالية تكنولوجيا المعلومات وقدرتها على توفير البيانات اللازمة، بينما عبرت نسبة ضئيلة قدرها 16,84% عن عكس ذلك وقد يفسر ذلك وجود فئة بحاجة للتدريب على تكنولوجيا المعلومات التنظيمية في العيادة.

القسم الثالث: مدى توفر مؤشرات الفعالية التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بتيزي وزو

الجدول رقم 08: سير العمليات التنظيمية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
مرنة وشفافة	53	%55,78
تراكمية تأخذ وقتاً أطول	31	%32,63
كثيرة الأخطاء	11	%11,57
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 55,78% عبروا عن مدى

مرونة

وشفافية العمليات التنظيمية على مستوى العيادة، أما نسبة 32,63% فعبرت عن تراكمية العمليات التنظيمية التي تأخذ وقتاً أطول، في حين عبرت ما نسبته 11,57% على أنها كثيرة الأخطاء الأمر الذي يعبر عن ضعف مؤشرات الفشل في القيام بالمهام التنظيمية.

الجدول رقم 09: توفر الموارد والتجهيزات اللازمة للعمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
متوفرة وكافية	81	%85,26
ناقصة	14	%14,73
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 85,26% أقروا بتوفر الموارد

والتجهيزات اللازمة للعمل، بينما عبرت ما نسبته 14,73% عن وجود نقائص بشأنها.

الجدول رقم 10: تشجيع المنظمة على التدريب والتعلم والإبداع

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم، بصفة دورية	80	%84,21
لا	04	%04,21
أحياناً	11	%11,57
المجموع	95	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 84,21% أقرّوا بتشجيع العيادة لهم على التدريب، التعلم، الإبداع بصفة دورية، بينما عبرت ما نسبته 11,57% على أنها أحيانا ما تعمل على ذلك، في حين عبرت نسبة قليلة قدرت بـ: 04,21% بأن العيادة لا توفر قط ذلك وقد يرجع الأمر إلى اعتمادها على تدريب أكبر فئة مكونة لها وهي الفرق الطبية.

الجدول رقم 11: الرقابة على الأداء التنظيمي

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
صارمة ودقيقة	70	73,68%
روتينية وسطحية	25	26,31%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 73,68% عبروا عن صرامة ودقة الرقابة التي تمارس عليهم في العيادة، في حين عبرت نسبة منهم قدرت بـ: 26,31% عن مرونة وسطحية الرقابة التي تمارس عليهم كدلالة على التفاوت في مدى حساسية الأدوار الوظيفية بين الطبية والتقنية الفنية ولهل ذلك راجع لطبيعة الأهداف والرسالة التنظيمية التي اشتمل أجلها العادة (غايات صحية).

الجدول رقم 12: شروط السلامة المهنية والأمن الوظيفي:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
تعم متوفرة بكفاية	87	91,57%
ناقصة	08	08,42%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 91,57% عبروا عن توفر شروط السلامة المهنية والأمن الوظيفي على مستوى العيادة، بينما عبرت نسبة 08,42% عن وجود نقص يكتنفها، ولعل ذلك يعزو لضرورة تعزيزها خاصة بالنسبة لحراس العيادة وعمال الصيانة.

القسم الرابع: القدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية بالاعتماد التنسيق الإداري على مستوى عيادة سليمان بتييزي وزو

الجدول رقم 13: قدرة المنظمة على التخطيط والاستشراف

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
تهتم بالحاضر والمستقبل	82	86,31%
لا تهتم بالتخطيط	13	13,68%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين الذين قدرت نسبتهم 86,31% عبروا عن اهتمام المنظمة بأوضاعها الحالية والمستقبلية بينما عبرت ما نسبته 13,68% على أنها منظمة صحية تهمل التخطيط والاستشراف الذي من شأنه خدمة صالحها العام.

الجدول رقم 14: قدرة المنظمة على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
تكيف وتقبل التحسين والتطوير	67	70,52%
صعوبة التكيف وترفض التغيير والتجديد	28	29,47%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 70,52% عبروا على أن منظماتهم قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية وأنها تقبل التحسين والتطوير، بينما عبرت فئة قدرت نسبتها ب: 29,47% عن صعوبة تكيفها وبأنها ترفض التغيير والتجديد الأمر الذي يدفع بالأخذ برأي الأغلبية من منطلق مفاده أن القطاع الصحي في الجزائر يحرص على تنفيذ إستراتيجيات وطنية ترمي لتحقيق الجودة الصحية.

الجدول رقم 15: الصراعات والأزمات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
صراعات وأزمات متكررة	18	18,94%
نادرا ما تكون هناك صراعات أو أزمات التنظيمية	77	81,05%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 81,05% اعترفوا بندرة حالات الصراع والأزمات التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بتيزي وزو، بينما عبرت ما نسبته 18,94% عن تكرار الصراعات والأزمات ولعل ذلك يعزو لصراع يخص بعض الأطراف في بعض الأقسام باعتبار أن أكبر نسبة من المبحوثين فندت وجود ذلك في بيئتهم التنظيمية.

الجدول رقم 16: الثقة التنظيمية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أثق في القائد المشرف والزملاء	66	69,47%
أثق بالقائد أكثر	17	17,89%
أثق بالمشرف أكثر	13	13,68%
أشقى بالزملاء أكثر	06	06,31%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفريغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم 69,47% عبروا عن ثقتهم في قائد العيادة، المشرف المباشر وفي زملائهم. بينما عبرت نسبة 17,89% بأنهم يثقون أكثر في القائد، وعبرت نسبة أخرى قدرت ب: 13,68% أنهم يثقون أكثر في المشرف، أما نسبة المبحوثين الذين عبروا عن ثقتهم فقط في

زملائهم فقدرت بـ: **06,31%** الأمر الذي يعبر عن وجود نوزع من الثقة التنظيمية الشاملة التي تمس كافة العناصر البشرية على اختلاف أدوارهم التنظيمية في العيادة.

الجدول رقم 17: ردود أفعال المنتفعين من خدمات عيادتكم في الفترة بين جانفي 2024 لغاية جوان 2024م

تجعلك

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
81,05%	77	تقتنع بتميز المنظمة وتضاعف جهدك
18,94%	18	تفكر في مغادرة العيادة
100%	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تفرغ نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم **81,05%** مقتنعون بتميز العيادة وبضرورة مضاعفة جهودهم باعتبار أن ذلك أسهم في الحصول على ردود أفعال إيجابية بشأن الخدمات الصحية التي قدمتها العيادة خاصة في الفترة الممتدة بين جانفي 2024 وجوان من نفس السنة، في حين عبرت نسبة قدرها **18,94%** على أن ردود الأفعال التي يطرحها المنتفعين من خدمات العيادة تدفعهم للتفكير في مغادرة العيادة ولعل ذلك يتعلق بظروف العمل الليلية باعتبار العيادة تنشط بنظام المناوبة الليلية.

2.3 مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجزء النظري للدراسة يمكن القول بأن التنسيق التنظيمي هو أحد الوظائف الحساسة المرتبطة بكل الوظائف في المنظمات، وأنها في المنظمات الدولة تعتبر من أساسيات النشاط التنظيمي، ناهيك عن تعدد أبعادها التي تشمل السلوكية سيما منها القيادية والاتصالية، أما بالنسبة للفاعلية التنظيمية فهي من هلال عناصرها تعبر عن تكامل تنظيمي تتفاعل مجموعة من العناصر العملية والبشرية في توجه واحد هو خدمة المنظمة وتمكينها من تحقيق غاياتها.

أما ما يتعلق بنتائج الدراسة الميدانية فبالعودة لنتائج القسم الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية في شقيها المرتبط بالمتغير الجنسي وبتغير المهمة الوظيفية يمكن استنتاج استحواذ جنس الذكور على الوظائف على مستوى عيادة سليمان (أنظر الجدول رقم 01) أن أغلب الأدوار المسندة إليهم هي صحية الطابع أي أنهم جزء من الطاقم الطبي والتمريضي (أنظر الجدول رقم 02).

وفي ما يتعلق بنتائج القسم الثاني المرتبطة بمؤشرات التنسيق التنظيمي، فمن خلال النتائج المحصل عليها في الجداول من الجدول رقم 03 لغاية الجدول رقم 07 يمكن القول بأن عيادة سليمان بولاية تيزي وزو تعتمد في ظل إدارتها لنشاطها الصحي على إتباع سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة (أنظر الجدول رقم 03)، كما أنها تعتمد على مبدأ العدالة التنظيمية في بيئتها كمؤشر على وجود قيادة ديمقراطية عادلة (أنظر الجدول رقم 04)، ولعل ما ساعدها على تحقيقها لديمقراطيتها التنظيمية وجود مشرفين متحكمين في عملية توجيه المورد البشري على مستوى كافة أقسام

العيادة ومنه القدرة على ضبط السلوكيات والأدوار (أنظر الجدول رقم 05) الأمر الذي يفسر الصورة الجيدة التي تعكس العلاقات الوظيفية بين الزملاء على مستواها (أنظر الجدول رقم 06)، ولعل ما أعانها على بلوغ ذلك هو قدرتها على توفير على توفير تكنولوجيا المعلومات القادرة على توفير البيانات والمعلومات (أنظر الجدول رقم 07) الأمر الذي يفعل العمليات الاتصالية بين كافة الأقسام والوحدات التنظيمية المكونة لها، وبناء على ذلك فإن عيادة سليماننا تتوفر على مؤشرات التنسيق الإداري النابع أساسا من التنسيق في شقه الاجتماعي (العلاقة بين قائد ديمقراطي، مشرف موجه، علاقة جيدة بالزملاء)، وكذا التنسيق الاتصالي بين كافة وحداتها.

وبالرجوع لتحليل النتائج المتعلقة بمدى توفر مؤشرات الفعالية التنظيمية على مستوى عيادة سليماننا بتيزي وزو يمكن القول بأن سير العمليات التنظيمية على مستواها يتم في مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والشفافية (أنظر الجدول رقم 08) والذي ساعدها على تحقيق ذلك هو توفيرها لوسائل العمل اللازمة من وسائل وتجهيزات (أنظر الجدول رقم 09)، ناهيك عن جهودها التنظيمية في تحفيز الأفراد وحثهم على التدريب الوظيفي من منطلق أنها تشجع على العلم والإبداع (انظر الجدول رقم 10) وهي بالمقابل تعتمد نظام رقابة صارم ودقيق (أنظر الجدول رقم 11) الأمر الذي يعكس حرصها على أن تكون مخرجات العمليات التنظيمية في كافة مستوياتها إيجابية، خاصة أنها تعزز من شروط السلامة المهنية موفرة بذلك مناخا وظيفيا آمنا (أنظر الجدول رقم 12).

وبناء على ذلك فإن عيادة سليماننا تتوفر على مؤشرات الفعالية التنظيمية التي تعكسها طبيعة سير العمليات التنظيمية على مستواها وحرصها على توفير متطلبات الأداء اللازمة واهتمامها بمستوى بتنمية قدرات أداء موردها البشري والرقابة عليه مع الحرص على توفير مناخ من الأداء الوظيفي الآمن.

أما بالنسبة للبعد المتعلق بالقدرة على تحقيق الفعالية التنظيمية بالاعتماد على التنسيق الإداري على مستوى عيادة سليماننا بتيزي وزو فبالعودة لنتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم 13 إلى غاية الجدول رقم 17 يمكن القول بأن قدرة المنظمة على التخطيط والاستشراف في ظل اهتماماتها بحاضرها ومستقبلها (أنظر الجدول رقم 13)، وقدرتها على التكيف ومستجدات بيئتها الداخلية والخارجية (أنظر الجدول رقم 14)، علما أنها نادرا ما تشهد حدوث صراعات أو أزمات تنظيمية (أنظر الجدول رقم 15)، وارتفاع مستوى الثقة في كافة الاتجاهات القيادية الإشرافية وتلك المتعلقة بالزملاء (أنظر الجدول رقم 16)، وكذا تلقي ردود أفعال إيجابية بخصوص الخدمات العلاجية التي تقدمها العيادة في الفترة بين جانفي 2023 لغاية جوان 2024م (أنظر الجدول رقم 17) كلها مؤشرات تعكس أن النتائج الإيجابية التي تطرحها العيادة وسلامة مناخها التنظيمي وقدرتها على التأثير السليم بمتغيرات بيئتها ما هي إلا صورة عن قدرتها على تحقيق الفعالية التنظيمية وأن ما أعانها على تحقيق ذلك هو اعتمادها على التنسيق الإداري الفعال بين أفرادها ووحداتها كإستراتيجية تنظيمية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها

يمكن تأكيد صحة الفرضية القائلة: تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى عيادة سليمان بتيزي وزو، يقتضي توفر مؤشرات التنسيق الإداري الفعال.

خاتمة

من خلال النتائج النظرية والميدانية لموضوع الدراسة فلاستنتاج المتوصل إليه مفاده أن التنسيق التنظيمي عملية تنظيمية حساسة تصل بين كافة الأدوار والمستويات التنظيمية، الأمر الذي يجسد مبدأ التكامل التنظيمي في بيئات العمل وأنه آلية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وخير دليل على ذلك عيادة سليمان بولاية تيزي وزو التي اعتبرته دعامة تنظيمية لتحقيق فعاليتها وقدرتها على إثبات وجودها، وما يعكس ذلك هي ردود الأفعال الإيجابية التي يتلقاها كادرها البشري إزاء الأدوار المطروحة سيما في الفترة بالزمنية للدراسة.

قائمة المراجع

- حنان بوشلاغم. (2016). "واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01، الصفحات 199 - 212.
- ياسين أحمد عريبات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. د.م.ن: د.ن.
- كاظم عزيز أزان، و فرج رحيم حلاوة. (2021). القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة كركوك. مجلة العلوم النفسية، 02، الصفحات 383 - 420.
- محمود أحمد محمود الكاديكي. (2020). التنسيق والتعاون لمكافحة ظاهرة الهجرة غير الشرعية إقليمياً: دراسة حالة التنسيق والتعاون الليبي/الإيطالي لمكافحة الهجرة غير الشرعية 2008-2028. مذكرة كاجستير في العلوم السياسية. ليبيا: جامعة بن غازي.
- محمد السالم. (13 أوت، 2019). مفهوم التنسيق الإداري. تاريخ الاسترداد 06 12 2024، من https://sotor.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A
- نجم العزاوي. (2014). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية iso 10015. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الستار حمي، و حورية عمروني ترزولت. (2020). "الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مراحلها الأساسية في المنظمات". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 04، الصفحات 547 - 562.
- علي فلا الزغبى، و أحمد دودين. (2015). الاسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فتحية مراقة، و لخضر فردي. (2018). إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، خنشلة، بسكرة، وقسنطينة 1. المجلة العراقية للمعلومات، 01، الصفحات 52 - 81.
- خالد بوشارب بولوداني، و عبد الوهاب عقون. (2021). الفعالية/ المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 01، الصفحات 97 - 115.

ريم علي التركي. (2020). أثر التنسيق بين الوحدات الإدارية على الشراء دراسة ميدانية وبحثية على مزطفي الشركات التجارية - غيزة السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 15، الصفحات 150-164.

Bibliographie

ALGERIA, N. U. (s.d). *Le bureau de coordination resident en ALGERIE*. Consulté le 06 11, 2024, sur <https://algeria.un.org/fr/about/about-the-resident-coordinator-office>
GOUVERNEMENT DE LA NOUVELLE CALIDONIE) .s.d .(coordination
adminisytartive et institution من تاريخ الاسترداد 06 11 ,2024،
<https://gouv.nc/direction/coordination-administrative-et-institutions>