



**متطلبات تحقيق الفعالية
التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي
على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر
" دراسة تحليلية "**

إعداد

الدكتورة/ حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز

متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر " دراسة تحليلية "

إبراهيم

الدكتورة/ حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز

أولاً: الإطار العام للبحث: مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات في القرن الحالي تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة، مما يستدعي الحاجة للتجديد التنظيمي واكتساب ميزة إستراتيجية والاحتفاظ بمعرفة عالية، لقد غدا الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعتبرون المعرفة المورد الأساس للميزة التنافسية بدلاً من رأس المال وأصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الأفراد ماذا يفعلون بها، وهكذا فإن معرفة المنظمة كيفية إنجاز أعمالها هو أساس نجاحها، ولما كانت إدارة المعرفة للمنظمة هي واحدة من عدة عوامل أساسية تقود إلى النجاح، فقد جاء هذا البحث لتوسيع الرؤية الإدارية لعمليات إدارة المعرفة التي أصبحت جزء لا يتجزأ من معرفة الحياة والعلم والعمل ولها تأثير كبير في فاعلية المنظمة سلباً أو إيجاباً وذلك من خلال دراسة أنواع المعرفة (الضمنية والظاهرة) وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها ومن ثم تطبيقها) لدى مديري ومعاوني الشركة العامة للصناعة الجلدية وقياس أثرها في الفاعلية التنظيمية.

وأمام كثرة المتغيرات، وجدت المؤسسة نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لازماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية.

وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها، فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم في جميع الجوانب التنظيمية في المؤسسة، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء والمسؤولين وكشفت عن عجز الأدوات المحاسبية التقليدية في تلبية الضروريات الخاصة لهذه المؤسسات.

كما أن المؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن هذه الظروف والمتغيرات، فانتقال العالم العربي من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد السوق وانفتاح السوق العربية على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات التعليمية إلى السعي قدماً نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه، ونظراً لكون المتبغى الذي تتطلع إليه المؤسسات التعليمية هو رفع فعاليتها التنظيمية من أجل تحسين أدائها، فإنه بات من الضروري عليها التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة بدلاً من الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

ما أهم متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في عالمنا العربي على

ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

ما الأسس النظرية للفعالية التنظيمية؟

ما طبيعة الأهداف التنظيمية؟

ما أهم مداخل قياس الفعالية التنظيمية؟

ما واقع المؤسسة التعليمية في العالم العربي؟

ما أهم توجهات الفكر الإداري المعاصر؟

ما أهم ملامح التصور المقترح للمتطلبات اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي تحديد أهم متطلبات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر مع التركيز على مؤسسات التعليم قبل الجامعي (مؤسسات التعليم العام) وذلك من خلال :
- التعرف على الأسس النظرية للفعالية التنظيمية.
 - الكشف عن واقع المؤسسة التعليمية في العالم العربي.
 - الوقوف على أهم توجهات الفكر الإداري المعاصر.
 - محاولة تحديد ملامح التصور المقترح لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

أهمية البحث :

ولاشك أن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر جعلت الفعالية التنظيمية تصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والاقتصادي الحديث، فجراء الثورة العلمية والتكنولوجية الشاملة وتفتح الأسواق وإزالة القيود الجمركية أصبح مطلوباً من المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة أن تحقق الفعالية بجميع أوجهها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فالفعالية التنظيمية تعتبر موضوعاً على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم والإدارة للمؤسسات، وقد تمت في هذه الدراسة محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل الفعالية التنظيمية وتناقضاتها، لكي يتم فهم أكثر للظاهرة والاهتمام بها، فباعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها يتجلى لنا المغزى من إمكانية قياس الفعالية التنظيمية كونها المبتغى الذي تسعى إليه كمؤسسات اليوم.

كما أن من أهم العوامل التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق فعاليتها التنظيمية هو الاستعمال الجيد لتوجهات الفكر الإداري، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط

للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيهه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناءً على الأهداف المتفق عليها.

أدوات البحث :

تم الاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة بالإضافة إلى الرسائل ومواقع الإنترنت التي لها علاقة بالموضوع، ويقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.

منهج البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته وظف المنهج الوصفي وأساليب النظم فجاء الأول للتعامل مع واقع المؤسسة التعليمية وواقع فعاليتها التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وجاء الثاني للتعامل مع فعالية المؤسسة التعليمية من منظور منظومي متكامل.

مصطلحات البحث : ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

متطلبات Requirements :

وتعني في اللغة (طَلَبَه) يَطْلُبُه بالضم (طَلَبًا) بفتحين و(أَطْلَبَه) بتشديد الطاء و(الطَلْب) أيضاً جمع طالب و(التَطَلُّب) الطلب مرة بعد أخرى و(الطَلِبَه) بكسر اللام الشئ المطلوب^(١)، وطلب الطلب محاولة وجدان الشئ وأخذه، والطَلَبه ما كان لك عند آخر من حقّ تطالبه به، والمطالبه إن تطالب إنساناً بحق لك عنده ولا تزال تتقاضاه وتطالبه بذلك^(٢). وتعني كلمة (طَلَبَه) طلباً : أَرَادَهُ إِلَيْهِ (تَطَلَبَهُ) : اَطْلَبَهُ، والأمرُ كذا : احتاج إليه المَطْلَبُ، المقصدُ : المَبْحَثُ^(٣).

ويفرق البعض بين الاحتياجات Needs والمتطلبات Requirements على أساس أن الأخيرة تتصل بالرغبة إن لم تتحقق تظل المتطلبات قائمة، أما الحاجات فإنها تتصل بضرورات ملحة، تفرض على الإنسان أن يقوم بنشاط ناجز؛ ليزيل توتراً نفسياً، أو يخفف منه^(٤)، ويرى البعض أن الاحتياجات كلمة مرادفة في اللغة الإنجليزية لكلمة المتطلبات، وعلى هذا الأساس تعتبر الاحتياجات نوعاً من الحاجات الثانوية المكتسبة أو بمعنى آخر أنها سيكولوجية اجتماعية مكتسبة من البيئة وتختلف في ذلك عن الحاجات الفسيولوجية الأولية^(٥).

ويمكن النظر إلى المتطلبات على أنها : "المؤهلات الواجب توافرها كشرط للالتحاق ببرنامج ما أو وظيفة ما"^(١).

كما تعرف المتطلبات أيضاً على أنها : "مجموعة المهارات والأنشطة اللازمة لتحقيق احتياجات معينة"^(٧).

ومما سبق يلاحظ على التعريفات السابقة أنه هناك من عرف المتطلبات على أنها مجموعة المؤهلات التي يجب أن تتوفر كشرط للالتحاق ببرنامج ما أو وظيفة معينة، وهناك من عرفها على أنها مجموعة المهارات والأنشطة اللازمة لتحقيق احتياجات معينة ويلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق الذي يفرق بين المتطلبات (Requirements)، والاحتياجات (Needs).

وفي ضوء ما سبق ينظر إلى المتطلبات على أنها : المتطلبات تعني مجموعة المهارات والأنشطة والمؤهلات الواجب توافرها في مدير المؤسسة التعليمية لتحقيق احتياجات معينة.

فاعلية المؤسسة العصرية (التعليمية) :

تنشد المؤسسات جميعها البقاء والتطور في عالم الأعمال، الذي يتسم بالتغير والتجديد، مما دفع الباحثين إلى إيلاء هذا الموضوع الحيوي العناية والاهتمام البالغين الذين تجسدا في دراسة فاعلية المؤسسة وتحليلها، باعتباره انعكاساً لقدرة إدارة المؤسسة في التعامل مع والاستجابة لذلك التغير والتجديد الحاصل ويمكن مناقشة الموضوع المذكور (فاعلية المؤسسة) من خلال التعرف على مفهومها وتحديد المداخل لدراستها، ومن ثم بيان مؤشرات قياسها.

وقدم الباحثون والكتاب في مجال المؤسسة مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الفاعلية، حيث وصفت بأنها "النطاق الذي يمكن المؤسسة، كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها"^(٨)، وعبر عن المفهوم الأساسي للفاعلية بكونها تعكس الاعتمادية بين المؤسسة والبيئة^(٩)، وقال عندما نتحدث عن فاعلية المؤسسة فإننا نتحدث عن عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل^(١٠)، ويبين أن الفاعلية مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها^(١١)، وأوضح إنها تقيس

مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم^(١٢)، ورأى أنها القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها^(١٣)، ونظر لفاعلية المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها^(١٤)، وأكد بأنها القابلية التي تتمتع بها المؤسسة باستثمار بيئتها في اكتساب أو الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها^(١٥)، وحدد بأنها تعبر عن حكم شخصي يتعلق بدرجة أداء المؤسسة لوظائفها بما يحقق الرضا عنها^(١٦).

يستنتج من ما تقدم وجود ترابط وملازمة بين الفاعلية وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية.

والاهتمام بموضوع الفاعلية قديماً وحديثاً - تركز في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها، وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها وتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك إلى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها، ولعل من أبرز المداخل هي :

١-مدخل الأهداف :

ينظر لفاعلية المؤسسة في ضوء هذا المدخل على أنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها^(١٧).

٢-مدخل الموارد :

يركز هذا المدخل على قابلية المؤسسة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها **بشكل** فعال لتحقيق الأهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار^(١٨).

٣-مدخل العمليات الإدارية :

بموجبه يتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المؤسسة على الأداء الكفؤ للوظيفة الإدارية مثل : اتخاذ القرار، التخطيط، الموازنة^(١٩).

٤-مدخل المنتفعين الاستراتيجيين :

يفترض أصحاب هذا المدخل أن فاعلية المؤسسة تكمن في قدرتها على تقديم ما يرضي المتفعين منها، سواء كانوا من البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، ليضمنوا لها استمرارها وبقائها^(٢٠).



٥-مدخل القيم التنافسية :

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته^(٢١).

٦-مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يؤكد هذا المدخل على أن فعالية المؤسسة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة، إذ يهتم بثلاثة عناصر أساسي هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفريق^(٢٢).

٧-مدخل التطور التنظيمي :

وينظر للفاعلية عبر حل مشاكل التنظيم وتجديد القدرات^(٢٣).

واعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي أجريت في مختلف المؤسسات التعليمية، عدداً من المؤشرات للتعبير عن الفعالية ووصفها، فيلاحظ على المستوى العام، أن المؤشرات هي : المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء، والتنوع، والتفويض، والمساومة، والتأكيد على النتائج، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية، والفهم، والصراع، وتخطيط القوى العاملة والإشراف المساعد، والتخطيط والتعاون، والأداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران، والإشراف المحكم.

وغدت القدرة على التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا، والربحية، والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو، والتكامل، والاتصالات المفتوحة، وأخيراً الإبقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير بأي منها عن الفعالية^(٢٤)، وكان كل من دوران الأفراد، وتأخر الأفراد، والغياب، وكلف العمل هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفعالية^(٢٥). فعبّر عن الفعالية عن طريق ست مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصال وانفتاح النظم والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية، وقد تبنى ثلاثة مؤشرات هي إنجاز الأهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم، والاستحسان الجانبي، ووصفت الفاعلية من قبل فريق آخر، عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة، ونوعية الخدمة المقدمة، ومعمل الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة.

أما في المؤسسات العلمية كالمدارس والجامعات فنجد أن الفعالية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في^(٢٦)، كما عبر عنها أيضاً بعده مؤشرات هي : رضى أعضاء الهيئة التدريسية، والمخرجات المهنية، وإدراك إنتاجية القسم والكلية^(٢٧).

واعتمد مؤشرات الرضا العلمي للطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة، والتطور الفردي للطلبة ورضا العاملين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي للقسم والكلية، والنظام المفتوح وتفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية ليعبر بها عن الفعالية في المؤسسات العلمية^(٢٨).

الفاعلية التنظيمية :

تشير الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness إلى درجة تحقق المؤسسة لأهدافها، وترتبط تلك الفاعلية بمفهوم النظام المفتوح، حيث يتم النظر للمؤسسة كنظم مفتوحة تسعى لتحقيق أهداف محددة بفاعلية وكفاءة، والنظم المفتوحة Open systems هي التي تتوافر لها القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة به، فيمكنها استقبال مدخلات من البيئة وتقديم مخرجات تؤثر عليها.

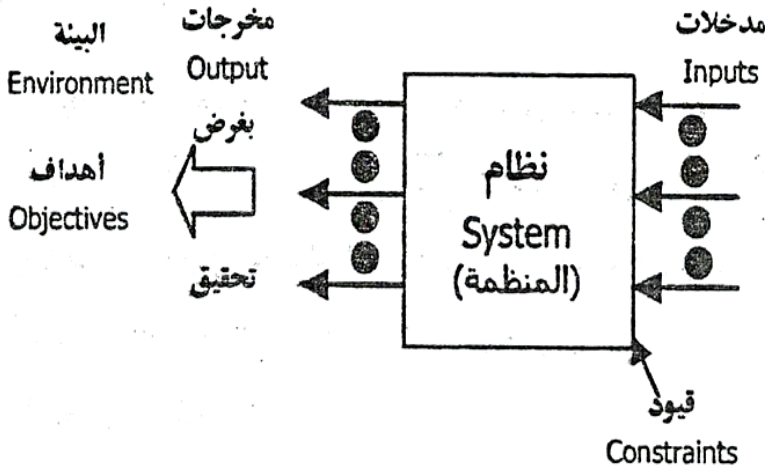
وفي المقابل فإن النظم المغلقة لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية، وتميل النظم المفتوحة لأن تكون نظم قابلة للتكيف بسهولة مع متغيرات البيئة المحيطة بها، حيث تحدث الاستجابة في الغالب تأثيرات داخل النظام، فانخفاض معدلات الربحية لنشاط معين، يؤثر على قرار المؤسسة المتعلقة بهذا النشاط^(٢٩).

أما النظم غير القابلة للتكيف فلا تتمكن بسهولة من التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يؤدي في كثير من الأحيان لفناء هذه النظم، لذا، تلجأ المؤسسات إلى استخدام إستراتيجيات وسياسات تعزز من قدرتها على التكيف Adaptability أو التأقلم، مع البيئة ومن أمثلة تلك السياسات التنويع والهياكل المرنة.

ويشير النظام ببساطة إلى مجموعة من الأجزاء المترابطة داخلياً Interrelated والمتفاعلة والتي تعتمد على بعضها Interdependent لتحقيق أهداف مشتركة^(٣٠).

وقد قدمت أدبيات الفكر الإداري المعاصر النظم Systems على أنها^(٣١): مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة، لتحقيق هدف مشترك في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة.

ونظراً للطبيعة الحركية للنظم وتعقدها، فغالباً ما تستخدم النماذج في التعبير عن النظام وخصائصها والعلاقات بين مكوناته، ويشار لتلك العملية بالتمذجة Modeling، حيث تعد النماذج Model بمثابة عرض تجريدي يوضح مكونات أو علاقات الظاهرة الخاضعة للدراسة، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي :



شكل رقم (١) نموذج بياني للتعبير عن النظام

ويمكننا القول أن مدخل النظم يفيد في فهم تأثيرات الكيانات البيئية على الفاعلية التنظيمية، والنظرة الشمولية للمؤسسة، بمعنى عدم حصر اهتمامات المدير فقط داخل الأقسام التنظيمية الذين يتولون مسئوليتها، دون بقية الأقسام الأخرى، بل العمل على تكامل وتنسيق أنشطتهم مع أنشطة الإدارات والفروع الأخرى للمؤسسة، والمحافظة على تقارب أهدافها مع الأهداف العامة.

فمدخل النظم يؤكد على حركية Dynamic المؤسسة كنظام، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن الأجزاء الأخرى بل هو جزء منها، وبالتالي فإن نجاح إدارته يتطلب

نجاح كافة الإدارات الأخرى معه، ويتعامل مدخل النظم Systems Approach مع الظواهر المختلفة كأنظمة موجهة نحو تحقيق هدف معين، وتتزايد الحاجة إلى هذا المدخل بصورة كبيرة في ظل نمو التعقد الإداري للمؤسسات العصرية، حيث أصبح التعامل مع الظواهر محل الاهتمام كأجزاء منفصلة أقل فاعلية.

الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي وجد أن هناك مجموعة من البحوث والدراسات التي تفيد هذا البحث ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

دراسة سويسبي عبد الوهاب (٢٠٠٤) (٣٢):

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في الفكر حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض للإطار النظري للفعالية التنظيمية واقتراح منهجية تسمح بقياسها واختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه.

وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطقاتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة ووظفت المنهج الوصفي عن مراحلها العلمية وذلك لتحقيق أهدافها البحثية.

دراسة سوسن جواد حسن وطالب أصغر دوست (٢٠٠٧) (٣٣):

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنواع المعرفة الضمنية والظاهرة في الفاعلية التنظيمية، والكشف عن أثر أنواع المعرفة الضمنية والظاهرة في عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في الفعالية التنظيمية، وكان من أهم فروضها :

١- لا يوجد تأثير ذوي دلالة إحصائية لأنواع المعرفة في الفاعلية التنظيمية، ويتفرع عنها:

- لا يوجد تأثير ذوي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في الفاعلية التنظيمية.
- لا يوجد تأثير ذوي دلالة إحصائية للمعرفة الظاهرة في الفاعلية التنظيمية.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، ويتفرع عنها :

▪ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة).

▪ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة الظاهرة في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة).

٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة) في الفاعلية التنظيمية.

وكان من أبرز نتائجها أن عينة الدراسة استفادة من المعرفة الظاهرة المتوفرة لدى مديري المؤسسة بصورة واضحة وخاصة فيما يتعلق بالسوق والزيون والمنافسين، ومن ثم يمكن استثمارها بشكل أمثل في اختيار الأساليب الملائمة لتشخص المعرفة لتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وحققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها من خلال المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي.

دراسة سندس رضويي خوين (٢٠٠٩) (٣٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية، كونها أحد الظواهر الإنسانية، للدراسة والبحث والتحليل من لدن العلماء والباحثين، الهدف من تلك الجهود هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها وطبيعتها علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، كما حظى موضوع الفاعلية، هو الآخر باهتمام المختصين، وذلك من أجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تأطير الطروحات النظرية والعملية وتحدد خصائص هذا المتغير، وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد المدخل السلوكي لقياس الفاعلية.

وتم اختيار جامعة بغداد موقعا لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل ذلك فقد تم تصنيف الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية ولمبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات الدراسة فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة، كمجتمع للدراسة، وشملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقاب العلمية : أستاذ، أستاذ مساعد فقط لقياس درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والالتزام من خلال رغبة الهيئة التدريسية في بذل أعلى مستوى من الجهود في المؤسسة والكلية ورغبتهم القوية في البقاء وقبول أهدافها وقيمها، والثقة، ودرجة الاتجاه نحو المشاركة من خلال مدى تشجيع الإدارة لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات وبما يحقق الدعم المعنوي لهم، والميل لاستخدام المكافأة من خلال مدى تأكيد الإدارة لنظام المكافآت بوصفه نمطا للثواب، وكذلك قياس درجة الفاعلية من خلال مؤشرات الإنتاجية وتحقيق الهدف، والرضا الوظيفي، وحققت الدراسة أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها عن المنهج الوصفي.

دراسة شوقي بوقبة (٢٠١٢) (٣٥):

هدفت الدراسة إلى التمييز بين مصطلحات الكفاءة والفعالية والأداء حيث وجود تداخل في استعمال هذه المصطلحات فنجد بعض الدراسات يستعملها بنفس المفهوم، في حين أن البعض الآخر يستخدمها بمعان مختلفة، ولاشك أن مصطلح الكفاءة يتميز بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه ونجده عموماً يتدخل مع مفاهيم أخرى مثل الفعالية والأداء على اعتبار أن الأولى تركز على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال العلاقة بين

النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الانحراف أما الأداء فيركز على قيام العنصر البشري بأعباء الوظيفة التي تتاط به عبر مجموعة من المسئوليات والواجبات ووفقاً للمعدل المفروض منه، وعالج الدراسة محاورها العلمية وتساولاتها البحثية عبر المنهج الوصفي وكانت من أبرز محاورها إبراز المفاهيم العلمية (الكفاءة - الفعالية - الأداء)، إبراز طرق قياس الأداء ومداخل هذا القياس وخاصة من منظور العملاء والعمليات الداخلية بالإضافة إلى منظور التعلم والنمو وأخيراً المنظور المالي وأثبتت الدراسة أن هناك ثمة علاقة ارتباطية بين المفاهيم الثلاثة تتمثل في المعادلة التالية : الأداء = الكفاءة + الفعالية، ووظفت المنهج الوصفي في بلورة أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها.

دراسة عبد الجواد السيد بالي وآخرون (٢٠١٣)^(٣٦):

استهدف البحث التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بريف محافظتي الغربية وكفر الشيخ، وكذا العوامل المرتبطة والمحددة للفعالية التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بريف محافظتي الغربية وكفر الشيخ، وكذلك التوصل إلى أفضل نموذج سببي يحدد مسار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة المدروسة في تأثيرها على درجة الفعالية التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بريف محافظتي الغربية وكفر الشيخ، والتي يمكن الاستفادة منها في معرفة تأثير المتغيرات في بعضها البعض حتى يمكن تمكين الإيجابية منها لتؤدي دورها قدماً في زيادة الفعالية التنظيمية، وتضمنت شاملة الدراسة جميع جمعيات تنمية المجتمع المحلي الموجودة بمحافظة الغربية وكفر الشيخ، وتمثلت عينة الدراسة في الاختيار العشوائي لنصف عدد جمعيات تنمية المجتمع المحلي في محافظتي كفر الشيخ والغربية، وأسفر الاختيار العشوائي عن أربعة مراكز من محافظة الغربية، وخمسة مراكز من محافظة كفر الشيخ، وقد تحددت عينة البحث من (١٤٧) جمعية تنمية مجتمع محلي، واستخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لرؤساء مجالس إدارتها لاستيفاء بياناتها، هذا وقد استخدمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام عدة أساليب منها : الدرجات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (F) للتأكد من معنوية معامل التحديد، أسلوب تحليل المسار، واختبار (T) للتأكد من معنوية معامل المسار.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- أوضحت النتائج انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي إذ يقع حوالي (٧٢,٤%) في المستوى المنخفض.
- أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقبلية مجتمعة تفسر نحو (٢٩,٧%) من التباين في درجة الفعالية التنظيمية الكلي، إلا أن هذه النسبة يسهم فيها ثلاثة متغيرات هي الإمكانيات المكانية، وحجم الموارد المالية، ودرجة المعاناة من المشكلات.
- أن المتغيرات الخارجية لا يؤثر أي منها بصورة مباشرة على الفعالية التنظيمية سوى الإمكانيات المكانية، وحجم الموارد المالية، في حين يؤثر كل من : السن، المستوى التعليمي، والخبرة التنموية الإدارية، والتدريب التنموي الإداري، والإمكانيات المكانية، وعدد أعضاء الجمعية العمومية، وحجم الموارد المالية، وأقدمية نشاط الجمعية، وحجم العمالة الفنية والإدارية بطريقة غير مباشرة.

وتبين النتائج المتعلقة بالمتغيرات الداخلية أن متغيرات درجة الانغماسية، ابتكارية الأنشطة والبرامج، والاتصال الداخلي، والرسمية، والتخطيط القاعدي تسهم في تحديد الفعالية التنظيمية بطريقة غير مباشرة، بينما تؤثر درجة المعاناة من المشكلات بطريقة مباشرة على الفعالية التنظيمية، ووظفت المنهج الوصفي الأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها.

دراسة عبد الله أبو سلمى (٢٠١٣)^(٣٧):

جاءت هذه الدراسة كأحد حقول الإدارة الإستراتيجية، هادفة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الأسمنت الأردنية لإفارج، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (٤٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V17، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣) فرد، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، الوصف الإحصائي وأيضاً تحليل الانحدار البسيط

والمتعدد، والتحليل المركزي، المتوسط الحسابي، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيرات في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الأسمنت الأردنية لافارج، ومن أهم توصياتها إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محدد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في قطاعات أخرى، وحققت أهدافها عن المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي.

دراسة دعاء رضا (٢٠١٥)^(٣٨):

هدفت الدراسة إلى العرض والتحليل النقدي للتعريفات المختلفة المقدمة لمفهوم الكفاءة والفعالية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المفهومين وإلى أي مدى يمكن التمييز بين مفهومي الكفاءة والفعالية من ناحية وعدد من المفاهيم الأخرى التي قد تتشابه معها مثل الأداء، والإنتاجية من ناحية أخرى.

واعتمدت الدراسة على منهج تحليل النظم، حيث اعتمدت الباحثة على التعريفات المتعددة التي قدمتها أدبيات الإدارة لتعريف الكفاءة والفعالية وتنتظر إليها كمدخلات يمكن الاستفادة للتمييز بين المفهومين، كما اعتمدت الباحثة على مدخل النظم في تحليل العلاقة الارتباطية بين المفهومين حيث يسهم مدخل تحليل النظم في تحقيق التكامل بين مفهومي الكفاءة والفعالية، في حين اعتادت الأدبيات النظر إلى الكفاءة باعتبارها تركز فقط على جانب المدخلات من حيث مدى توافر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، بينما تركز الفعالية على جانب المخرجات فقط من حيث مدى تحقق الأهداف المحددة سلفاً، دون محاولة الربط بين المفهومين.

واعتمدت الباحثة في معالجتها لموضوع الدراسة على مناقشة ثلاثة مطالب أساسية، وهي : التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وطبيعة العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية والتمييز بين مفهومي الكفاءة والفعالية من ناحية وعدد من المفاهيم التي قد تتشابه معها من ناحية أخرى.



ثانياً: الأسس النظرية للفعالية التنظيمية:

لقد عرفت المبادئ العامة لمدخل النظم بالنظرية العامة General Systems Theory (GST)، والتي استهدفت وضع أسس تنظيمية عامة تصلح للتطبيق على النظم عموماً، حيث تتماثل هياكل الأنظمة عندما ينظر إليها بصورة مجردة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ تقدم إطاراً عاماً يساعد على فهم تطبيق الأنظمة في المجالات المختلفة، وخاصة الإدارية منها^(٣٩):

١-عمومية النظم:

يتصف مفهوم النظم بالعمومية، فهو يمكن تطبيقه على مجموعة من الظواهر مثل الظواهر الطبيعية (كالنظام السمعي)، أو الظواهر الميكانيكية (نظام التبريد)، وكذا على الظواهر الإدارية فهناك نظم دعم القرار، والنظم التسويقية الإدارية، ونظم إدارة الأزمات.

٢-الوحدات البنائية للنظام Building Blocks:

تعتبر مكونات النظام من وجهة نظر التحليل الساكن هي العناصر أو الأجزاء التي يتكون منها، والتي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام، فمثلاً الوحدات البنائية الأساسية لنظام المعلومات بالمؤسسات تتمثل في العاملين، قواعد البيانات، الاتصالات، الإجراءات، المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware، وغير المادية Software.

٣-وظائف النظام Functions:

من وجهة نظر التحليل الوظيفي فإن مكونات النظام تتمثل في الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها النظام أو يتم إنجازها من خلالها، وتتضمن ما يلي^(٤٠):

المدخلات Inputs: تتمثل في العناصر التي تم استحوادها وتجميعها لإدخالها إلى النظام ليقوم بتشغيلها كالبيانات والمواد الخام مثلاً، فكل نظام يستقبل مدخلات ليجري عليها عملياته بغرض تقديم مخرجات.

العمليات التشغيلية Process: وتتضمن عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومثال ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة بالنسبة لنظم المعلومات، أو تحويل المواد الخام إلى منتج.

المخرجات Output : وتتضمن العناصر التي أنتجها النظام من خلال عملياته التحويلية، وبالتالي فهي ترتبط بالهدف من وجود النظام، فمثلاً مخرجات نظم المعلومات هي المعلومة الناتجة عن تشغيل البيانات.

التغذية العكسية Feedback : عندما تبدأ العمليات التشغيلية للنظام فإن بعض المخرجات قد ترد في صورة عكسية كمخلات لنفس النظام، وهو ما يخدم أغراض الرقابة وتقييم أداء النظام، لذا فإن النظم التي تتوافر بها هذه الخاصية يطلق عليها النظم المنضبطة Cybernetic System أي أنها تقوم بالمراقبة الذاتية والضبط الذاتي لنفسها.

٤-بيئة النظام Environment :

يعمل كل نظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده ويفترض أنها تؤثر فيه، ويحدث بينهم عمليات تبادلية وتتمثل البيئة في كل المتغيرات المحيطة بالنظام التي لا تخضع تماماً لسيطرة النظام ولكن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عليه، وتعد تلك التأثيرات بمثابة قيود على عمليات النظام، وبالتالي يقع عليه عبء التكيف معها.

٥-حدود النظام Boundaries :

يعمل كل نظام داخل حدود معينة، وينظر إلى حدود النظام باعتبارها الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات النظام، ويفصله عن البيئة المحيطة به وعن الأنظمة الأخرى.

وبالتالي فأي شئ يقع خارج تلك الحدود يمثل بيئة النظام، والتي يكون عندها حجم ما يتم تبادله خارج الخط أقل مما يتم تبادله بين مكونات النظام داخل الخط، ويعني ذلك أن حدود النظام لا بد وأن تسمح بالتبادل والتفاعل المستمر بين النظام وبيئته، معنى ذلك أن التحديد النهائي لحدود النظام قد يرتبط بمن يقوم بتحليل هذا النظام، وأن أهداف النظام قد تغير حدوده، وأن تلك الحدود هي خطوط افتراضية أو اجتهادية^(٤١).

٦- القيود Constraints :

ويقصد بها تلك المتغيرات التي تمثل محددات لنشاط النظام ينبغي عليه أن يعمل داخل إطارها، مثل عدد ساعات تشغيل الأفراد في المؤسسة، الطاقة التخزينية المتاحة لأجهزة الحاسبات الآلية المستخدمة في نظام المعلومات، عدد العاملين في المؤسسة.

٧- أهداف النظام Objectives :

يسعى كل نظام لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وتعرف الأهداف بأنها غايات مرغوبة أو نتائج محددة يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة معينة وبترتيب أهميتها.

٨- تضافر (تعاونية) انظم Synergy :

يستخدم مصطلح التضافر أو التعاونية Synergy للإشارة إلى أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه، بمعنى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء "Whole is Greater Than The Sum of Its Parts"^(٤٢).

ويرجع ذلك إلى التأثير الناتج من تفاعل وتعاون أجزاء النظام وهو ما يطلق عليه التأثير التضافري Synergistic Effect، والذي يفوق تأثير الجمع الجبري لأداء الأجزاء، ويطلق عليه التأثير الجمعي Additive Effect، وذلك على النحو الذي تبسطه الصيغة التقريبية المبينة بالشكل التالي^(٤٣):



شكل رقم (٢) : التأثير الجمعي والتضافري للنظم

Additive And Synergistic Effects

٩- تداخل النظم :

من الملاحظ أن كل نظام يضم بداخله نظاماً أصغر منه يطلق عليها النظم الفرعية تحمل خصائص النظام الكلي فكل جزء في النظام يعتبر نظام فرعي من النظام الكلي الذي يضمه، ولا تستطيع بمفردها إنجاز أو تحقيق الهدف الأساسي لهذا النظام الكلي، وفي المقابل يمكن أن يكون النظام الكلي هو نفسه جزء من نظام أكبر منه Supersystem،

وبالتالي فإن النظام الفرعي Subsystem يعد بمثابة مجموعة أجزاء من نظام يشارك أو يحمل كل أو بعض خصائص النظام الكلي^(٤٤).

١٠-الاتصال Communication :

يشير الاتصال من وجهة نظر النظم إلى تلك العملية التي بمقتضاها يتم تبادل وتفهم الرسائل أو المعلومات بين طرفين أو أكثر، باستخدام قدرات النظام، بمعنى أن الاتصال هو مشاركة في المعاني وبدون هذا الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء النظام. ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه، بمعنى إمكانية تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة، ويعني ذلك أن عملية الاتصال تتضمن استرجاع النتائج، التي تسمح للنظام بالرقابة والضبط الذاتي، ويتم ذلك من خلال مقارنة نتائج المخرجات مع المعايير الموضوعية مسبقاً، أما الوسائط المستخدمة في حمل الرسائل والمعلومات أثناء عملية الاتصال فيطلق عليها قنوات الاتصال.

١١-هرمية النظم Hierarchy of Systems :

يعد مفهوم هرمية النظم من المفاهيم الحديثة لنظرية النظم، حتى أن البعض يعتبرها الخطوة الثانية المعاصرة لتلك النظرية، ويفترض هذا المفهوم أن النظم الحية Living Systems تتدرج بصفة عامة عبر سبعة مستويات، هي^(٤٥):

(أ) مستوى الخلية، (ب) المستوى العضوي Organic، (ج) المستوى الفردي، (د) مستوى الجماعة، (هـ) المستوى التنظيمي، (و) المستوى الوطني، (س) المستوى العالمي، وأن كل نظام يعتبر بمثابة نظام فرعي Subsystem للنظام الذي يعلوه أو يليه.

١٢-عمارة النظام System Architecture :

يقصد بعمارة النظام الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام، أي هو ببساطة تصميم النظام، ويستخدم التصميم المعماري للنظم في الاستدلال على الملامح الرئيسة التي يتكون منها كل نظام، وكذا الأنشطة التي يقوم بها، ومسارات تدفق أنشطة النظام.

والسعي لتحقيق الكفاءة على حساب الفعالية قد يترتب عليه ما يعرف "بشرك الكفاءة" (Efficiency trap)، ذلك أن تحقيق الكفاءة وحدها لا يعد أمراً كافياً، ومن ثم تبرز الحاجة إلى قدر من التوازن بين الكفاءة والفعالية، ذلك أن التركيز على تحقيق الكفاءة

وحدها قد يحول دون تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق النمو المتواصل باعتباره أحد نتائج تحقيق الفعالية.

وينظر إلى مفهومي الكفاءة والفعالية من منظور نظرية تبعية الموارد (Resource Dependence) باعتبارهما مفهومين مستقلين بمعنى أن تحقق أحدهما لا يعني بالضرورة تحقق الآخر، قد تكون المؤسسات كفئة وفعالة، أو قد تكون غير كفئة وغير فعالة، أو فعالة ولكنها غير كفئة، أو كفئة ولكنها غير فعالة، والسبب في هذه الاستقلالية بين مفهومي الكفاءة والفعالية إلى نمط الملكية لدى المؤسسة والذي من شأنه أن يؤثر على نمط وأسلوب استخدام داخل المؤسسة (الكفاءة)، بينما تركز (الفعالية) على الموازنة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل في إطارها، ومن ثم يتوقف تحقق الكفاءة في هذا الإطار على مدى توافر الموارد والقدرات بالجودة المطلوبة، بينما تتحقق الفعالية عندما يتوافق ما تم إنتاجه وتوصيله إلى المستهلكين مع ما تم الاتفاق عليه في إطار الاتفاقات التعاقدية والشفهية^(٤٦).

وفي هذا الإطار ينظر إلى الكفاءة باعتبارها مرتبطة بشكل أكبر بالتكلفة، بينما ترتبط الفعالية بمدى الاستجابة للعملاء، مما يعني أنه يمكن تحقيق وتحسين الكفاءة من خلال التركيز على تحسين المدخلات وعملية الإنتاج بينما تتحقق الفعالية من خلال التركيز على الاستجابة لاحتياجات العملاء، ومن ثم تعد الكفاءة بمثابة معيار داخلياً لقياس الأداء (Internal measure)، وغالباً ما يكون هذا المقياس كمياً، إلا أن النظر إلى الكفاءة باعتبارها مقياساً كمياً فقط قد يمثل إشكالية، ذلك لأن الكفاءة كمقياس كمي تركز على بعدين أساسيين هما المدخلات والمخرجات القابلة للقياس في حين لا يمكن إخضاع كافة مدخلات ومخرجات العملية الإدارية للقياس الكمي^(٤٧).

والفعالية وفقاً لمفهوم "سلسلة الإمدادات الإدارية" (Supply Chain Management) باعتبارها معياراً خارجياً لقياس الأداء (External Measure) بغرض الكشف عن مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات العملاء - من أفراد وجماعات ومؤسسات مختلفة والتي ترتبط بأنشطة المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن ثم تعد الفعالية بمثابة مقياس كفي يتم صياغته من قبل "القائمين على عملية تقييم وقياس الأداء" (Evaluators) وهم في هذه الحالة أصحاب المصالح المختلفة، ذلك أن الوفاء بالمطالب

المختلفة للمقيمين يعني أنه قد تم أخذ كافة المطالب (المتصارعة وكذلك المتوافقة) في الاعتبار عند التقييم^(٤٨).

وفي هذا الإطار فإن الكفاءة والفعالية يعتمدان على نوعين من العمليات الديناميكية المختلفة من حيث المنطق والمحتوى، حيث تستند الكفاءة - وفقاً لنظرية تبعية الموارد - إلى ما يعرف بمفهوم خلق القيمة التبادلية (Exchange value) حيث تعد المؤسسة كفة إذا تمكنت من الاستخدام الأمثل لمواردها من خلال عمليات تبادل المنتجات في مقابل النقود، بينما تستند الفعالية إلى ما يعرف بمفهوم قيمة الاستخدام (Use Value) حيث يتم تقييم المنتج من قبل العملاء استناداً إلى المنافع المتحققة من الاستخدام المباشر أو غير المباشر للمنتجات^(٤٩).

وتفترض النظرة المزدوجة لمفهومي الكفاءة والفعالية أن العلاقة بين المفهومين ليست متعارضة، حيث يرى بعض المفكرين أن المفهومين مترابطان ومعقدان بشكل كبير، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الآخر.

ويرتبط المبرر الأول بفكرة الاعتماد المتبادل داخل المؤسسة ذاتها وبينها وبين البيئة التي تعمل في إطارها، ذلك أنه يمكن التعبير عن الفعالية من خلال قدرة العملاء على الاستفادة من موارد المؤسسة (المدخلات) بعد تحويلها إلى مخرجات، الأمر الذي يعني أن متطلبات تحقيق الفعالية تنطوي في حد ذاتها على محاولات لزيادة كفاءة المؤسسة، ذلك أنه من غير المتوقع أن تتحقق درجات مرتفعة من رضا العملاء عن مخرجات المؤسسة دون أن تتحقق الكفاءة المتمثلة في الاستغلال الأمثل لمواردها، بمعنى أن تحقيق الفعالية يعتمد بل ويتوقف على تحقيق الكفاءة بداية.

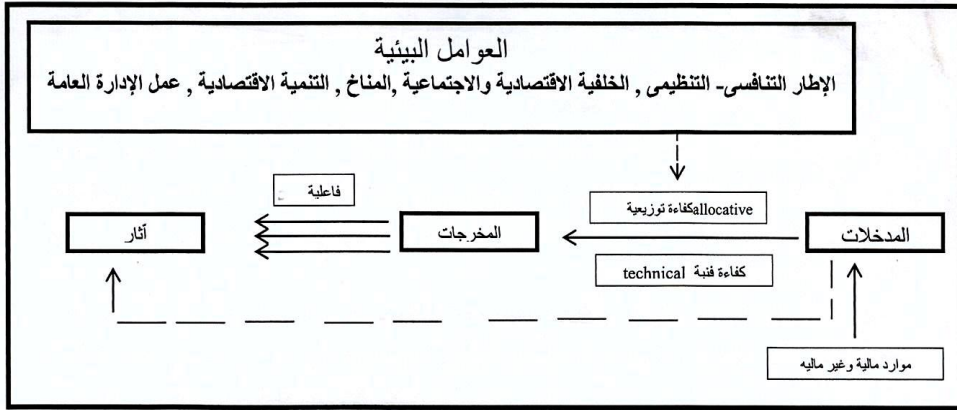
ويتمثل المبرر الثاني في البعد الزمني : فقد ساهم في طمس استقلالية العلاقة بين المفهومين، ذلك أن الفعالية ترتبط بالأساس بالأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد، ومن ثم يمكن قياس الفعالية بالمقارنة بالأهداف المحددة سلفاً، بينما تعبر الكفاءة عن كيفية التنسيق بين الموارد في الأجل القصير بغرض تحقيق أهداف الفعالية التي تركز على الأجل الطويل، ومن ويمكن النظر إلى الكفاءة باعتبارها مدخل لتحقيق الفعالية، هذا فضلاً عن أن الفعالية

تعد هدفاً إستراتيجياً من شأنه أن يؤثر على أهداف الكفاءة، الأمر الذي يؤكد العلاقة الارتباطية بين المفهومين.

وتوجد علاقة ارتباطية بين مفهومي الكفاءة والفعالية، ذلك أن المفهومين مكملان لبعضهما البعض خاصة عند النظر إليهما من منظور مدخل النظم، حيث تعبر الكفاءة عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، وتعبر الفعالية عن مقارنة المخرجات بالمعايير أو التوقعات المحددة مسبقاً.

ويمكن توضيح العلاقة الارتباطية بين مفهومي الكفاءة والفعالية من خلال الشكل

التالي :



شكل رقم (٣) : يوضح العلاقة الارتباطية بين مفهومي الكفاءة والفعالية^(٥٠).

ويوضح الشكل العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية في ضوء العلاقة بين المدخلات، والمخرجات، والآثار حيث تحدد الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومن ثم تتحقق الكفاءة في ظل تحقيق قدر أكبر من المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو بتحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، في حين تربط الفعالية كل من المدخلات والمخرجات بالأهداف النهائية المطلوب تحقيقها فيما يعرف بالآثار (outcome)، ويرتبط الأثر بالأهداف التنموية والتي قد تتأثر بعوامل عديدة (من ضمنها المخرجات وكذلك العوامل البيئية)^(٥١).

كما يميز الشكل بين الكفاءة الفنية (Technical Efficiency) من ناحية والكفاءة التخصصية (Allocative Efficiency) من ناحية أخرى، وذلك على أساس أن الكفاءة

الفنية تتطوي على علاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك على حدود منحنى الإنتاج، إلا أنه مع ذلك فليست كل أنواع الكفاءة الفنية ذات معنى من الناحية الاقتصادية، ومن ثم يبرز مفهوم الكفاءة التخصصية والذي يعتمد بالأساس على النسبة بين المنافع والتكاليف^(٥٢). وتتفق الباحثة مع وجهة النظر القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين المفهومين ذلك أن تحقيق أحدهما يعد خطوة في سبيل تحقيق الآخر، خاصة عند النظر إلى المفهومين من منظور مدخل النظم، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات مع التركيز بالأساس على الأنشطة والمدخلات من حيث مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرتبط مفهوم الفعالية بالمخرجات والآثار أكثر من ارتباطه بالمدخلات حيث تشير الفعالية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وما يترتب عليها من نتائج وآثار على المجتمع ككل.

وتتشابك مفاهيم (الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية) بدرجة كبيرة، ويتم استخدامها بطريقة تبادلية في معظم الأحيان، فينظر بعض الباحثين ومنهم "مندل، سانتيجو سيمباس"، رامون جرسيا" (Mundel, Santiago, S.Simpas, Ramon M. Garcia) إلى الكفاءة باعتبارها الإنتاجية الداخلية للمؤسسة، في حين تعبر الفعالية، عن الإنتاجية خارج المؤسسة^(٥٣).

ويعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم الهامة والتي تحظى بأهمية كبيرة لدى المفكرين في مختلف حقول المعرفة وفي حقل الإدارة بصفة خاصة، ولقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الإنتاجية، ومن ضمنها تعريف "الإنتاجية" باعتبارها "العلاقة الكمية بين المدخلات والمخرجات"، ويعد ذلك التعريف من أقل تعريفات الإنتاجية إثارة للجدل، حيث يحظى هذا التعريف بقدر كبير من القبول بين جمهور الباحثين لاعتبارين أساسيين، الأول: يوحي هذا التعريف بما يعبر عنه مفهوم الإنتاجية في إطار المؤسسة، أو الصناعة، أو الاقتصاد ككل، الثاني: يظل هذا التعريف كما هو دون تغيير بغض النظر عن نوع الإنتاج، حيث يشير ذلك التعريف إلى العلاقة بين كمية وجود السلع والخدمات المنتجة من ناحية، وكمية الموارد المستخدمة في الإنتاج من ناحية أخرى^(٥٤).

بينما يتجه البعض إلى تعريف الإنتاجية باعتبارها تتضمن في طياتها كل من مفهومي الكفاءة والفعالية حيث تشير مؤسسة الإنتاجية الآسيوية (Asian Productivity Organization) إلى الإنتاجية باعتبارها تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات من ناحية (الكفاءة) بالإضافة إلى العلاقة بين المخرجات والأهداف من ناحية أخرى (الفعالية)، ومن ثم يمكن التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية : إجمالي المخرجات : إجمالي المدخلات أو إجمالي النتائج المتحققة : كمية الموارد المستخدمة^(٥٥).

وقد تشير الإنتاجية إلى مفهوم أوسع عندما تشير إلى كل ما يجعل الأداء التنظيمي أفضل، فيرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تعد عاملاً مهماً في تحليل، ورصد، والرقابة على الأداء^(٥٦). وعلى الرغم من تعدد التعريفات المقدمة لمفهوم الإنتاجية وتوسعها إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى قدر كبير من الخلط بين مفهوم الإنتاجية من ناحية ومفهومي الكفاءة والفعالية من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يزيد من غموض مفهوم الإنتاجية، حيث يضع أحد الباحثين على سبيل المثال كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية في كفة واحدة وينظر إليها باعتبارهم مجرد مقاييس لقياس الأداء، في حين ينظر الباحث إلى الإنتاجية باعتبارها مقياس شامل لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة أو الاقتصاد بما يؤدي إلى تحقيق ثلاثة أشياء أساسية، هي: الأهداف، الكفاءة، والفعالية^(٥٧).

بل ويوسع البعض من مفهوم الإنتاجية باعتباره يشتمل على مفهومي الكفاءة والفعالية، فيرى د. أحمد ماهر أن مفهوم الإنتاجية يشير إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوب باستخدام أقل موارد ممكنة، ومن ثم فإن تحقق الإنتاجية ينطوي في طياته على تحقق مفهومي الكفاءة والفعالية معاً، حيث تشير الفعالية إلى القدرة على تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة^(٥٨)، وقد يخلط البعض بين مفهومي الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية، نظراً للتداخل القائم بين المفهومين برغم اختلاف مدلول كل منهما، فالإنتاجية عبارة عن مؤشر اقتصادي يعبر عن علاقة كمية تنسب فيها الوحدات المنتجة إلى الوحدات المستخدمة في إنتاجها من عناصر الإنتاج، أما الكفاءة الإنتاجية فتشير إلى قدرة (المشروع أو الصناعة أو الاقتصاد القومي) على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة في إنتاجية السلع والخدمات التي يتخصص في إنتاجها^(٥٩).

ومع ذلك فقد ميز بعض المفكرين بين المفاهيم الثلاثة (الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية) بين المفاهيم الثلاثة كالتالي : الإنتاجية تعبر عن المخرج الناتج عن أحد عوامل الإنتاج أو عن أحد المدخلات، بينما تعبر الكفاءة عن المخرج الناتج عن كافة المدخلات المستخدمة، أما الفعالية فتعبر عن مدى القدرة على تحقيق الأهداف^(٦١).

ويعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح أي تنظيم أو فشله، ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هنالك صعوبة في التفريق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى التي ترتبط بالفعالية التنظيمية، فمن المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الهيكل التنظيمي والكفاءة والأداء، وبناءً على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية كاختيار التشكيلة السلعية والسوق الملائمة، وبعبارة أخرى تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية، وعلى العكس فالكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي، وفي هذا الصدد ويغرض إظهار الفرق بين الفعالية التنظيمية وغيرها من المفاهيم الإدارية سنحاول في هذا المبحث تحديد العلاقة بين مفهوم الفعالية التنظيمية ومفهوم كل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي وفق المطالب التالية :

الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة :

لتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية والكفاءة لابد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالكفاءة.

تعريف الكفاءة وعلاقتها بالفعالية :

تعريف الكفاءة : هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها :

تعرف على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"^(٦١).

كما تعرف أيضاً "الحصول على ما هو أكثر نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"^(٦٢).

وتعرف أيضاً "على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات" (٦٣) وعليه فهي تشكل عنصراً من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية : الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

قياس الكفاءة :

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر منها (٦٤):

أ- المؤشرات المباشرة : تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال المقارنة بين المخرجات (السلع والخدمات) والمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي :

المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).

المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- المؤشرات غير المباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات

للأسباب الآتية :

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية (٦٥):

زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

علاقة الكفاءة بالفعالية :

انطلاقاً من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر

البشري وتفاعلهما مع بعضهما البعض يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية :

المؤسسة : يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو خارجية.

الأفراد : يمكن اعتبار تصرفاتها على أنها تصرفات عقلانية أو طبيعية.

وبناءً على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص

العلاقة بين الفعالية والكفاءة من خلال الشكل التالي (٦٦):

المؤسسة الأفراد	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلائي	١- كفاءة داخلية تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	٢- كفاءة خارجية تعظيم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	٣- فعالية داخلية تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	٤- فعالية خارجية تعظيم الإشباع المؤسسي

شكل رقم (٤) : يوضح مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة

وتتمثل مكونات هذه المصفوفة في الآتي :

مكونات الكفاءة الداخلية : تماثل المفهوم العام للإنتاجية من خلال مراقبة تدفق العمل

لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كماً ونوعاً وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى

المخرجات من خلال تدنئة التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل عام، ويمكن قياسها بواسطة : إنتاج/ساعة عمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر .

مكونات الكفاءة الخارجية: ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التموين التوطين، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق ... الخ، كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة، ويمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة.

مكونات الفعالية الداخلية: ترتبط بإشباع رغبات وتطلعات مختلف الأفراد التي تتشكل منها المؤسسة باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، وصيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد والجماعات، والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية، ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل : محتوى المهام وشروط العمل ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، ويمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوى، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

مكونات الفعالية الخارجية: ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ليس على مستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالضبط وإنما في قدرة المؤسسة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردون، مقرضون، جماعات محلية ...) والمجتمع بصفة عامة، ويمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

ومن خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات، أما الفعالية فتهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك

الاهتمام بالبعض وقبولها وإهمال البعض الآخر، وذلك من منطلق أن كل مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكلية، الأفراد، البيئة، التكنولوجيا...) (٦٧).

ثالثاً: مفهوم الأهداف التنظيمية وطبيعتها :

يوجد أكثر من تعريف للهدف، فقد عرفه البعض بأنه التزام بتحقيق نتائج يمكن قياسها Measurable خلال فترة زمنية معينة (٦٨). بينما عرفه آخرون بأنه نتائج محددة أو نهايات مرغوبة Desired Ends يتم السعي لتحقيقها (٦٩). وعرفه فريق ثالث بأنه عوائد مرغوبة للأفراد والجماعات والمؤسسات (٧٠).

ومن ناحية أخرى أشار إليه فريق رابع بأنه غاية يرغب المدير في الوصول إليها. بينما ركز آخرون على دور المؤسسة في مفهومهم للهدف، حيث اعتبروه حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها (٧١)، والأهداف التنظيمية Organizational Objectives هي غايات مرغوبة تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبترتيب أهميتها، ومن أهم ملامح الأهداف التنظيمية ما يلي (٧٢):

١- تنطوي الأهداف على التزامات Commitments :

صياغة المؤسسة لعدد من الأهداف يعني ضمناً أن هناك التزاماً قد وقع على العاملين التنظيم بضرورة السعي لتحقيق تلك الأهداف، حيث أصبحت غايات مرغوبة، وبمعنى آخر تمثل الأهداف التزام بإنجاز شيء.



شكل رقم (٥) : أهم ملامح الأهداف التنظيمية

□

٢- تحديد الأهداف Multiplicity of Objectives :

وفقاً لمدخل النظم فإن المؤسسة كنظام system تسعى لتحقيق هدف عام يندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية، تتضافر أقسام المؤسسة المختلفة لتحقيقها، بحيث تمثل تلك الأهداف الفرعية هدفاً أساسياً لكل قسم.

فمثلاً مؤسسات الأعمال الهادفة للربح يعد هدف الربحية هو الهدف العام لها، ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية المرغوبة، يسعى قسم الإنتاج إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة، وتقليل الفاقد، وتحسين الجودة، ويسعى قسم التسويق إلى زيادة المبيعات، وتكثيف البرامج الترويجية، ورفع مستوى القوى البيعية، وزيادة منافذ التوزيع، ويسعى قسم التكاليف إلى خفض التكلفة وهكذا.

فهدف زيادة الإنتاج وحده لا يضمن في النهاية تحقيق الربحية، بل يجب السعي إلى هدف آخر ضروري، وهو محاولة تصريف هذا الإنتاج من خلال بيع الوحدات المنتجة، وهذه الوحدات المنتجة يجب أن تتسم بارتفاع جودتها حتى يسهل بيعها، وحتى يكون هناك هامش ربح ملائم فلا بد أن تنخفض التكلفة.

٣- تأثير الأهداف بالمهمة التنظيمية Organizational Mission :

يلاحظ في الواقع العملي، أن هناك العديد من المسؤولين يعملون دون أن يتوافر لديهم تصور أو رؤية Vision واضحة لمهمة أو رسالة المؤسسة التي يعملون بها، وغياب هذه الرؤية يؤدي إلى تجريد الأداء من الفاعلية وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن عرض الأهداف النظرية على النحو التالي (٧٣):

جدول (١) : الأهداف التنظيمية للمؤسسات

م	الهدف	مضمونه أو كيفية التعبير عنه
١	الربحية Profitability	زيادة قيمة الأرباح (الإيرادات - التكاليف) زيادة معدل العائد على الاستثمار. زيادة معدل العائد على الملكية. زيادة هامش الربح (صافي الدخل/ صافي المبيعات).
٢	النمو Growth	زيادة إجمالي الدخل، زيادة عدد العاملين. زيادة عدد فروع المؤسسة.
٣	الحصة السوقية Market Share	زيادة حصة المؤسسة في السوق كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات التي تعمل بها.

٤	المسئولية الاجتماعية Social Responsibility	زيادة إسهام في حل مشاكل المجتمع الذي تعمل به والبيئة المحيطة بها، كمحاربة التلوث، عدم التمييز العنصري، وغيره.
٥	رفاهية العاملين Employee Welfare	التركيز على رضا العاملين. الاهتمام بجودة الحياة العملية.
٦	جودة المنتج	الاهتمام بتقديم منتجات ذات جودة عالية.
٧	البحث والتطوير	ابتكار منتجات جديدة. إدخال تحسينات جوهرية على منتجات حالية.
٨	التنوع Diversification	الدخول في أسواق جديدة للمؤسسة. تقديم منتجات جديدة في الأسواق الحالية.
٩	الكفاءة Efficiency	تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة. زيادة المخرجات بنفس القدر من المدخلات. تقديم نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل.
١٠	الاستقرار المالي	تجنب الاستثمار عالية المخاطر.

وتعرف المهمة بأنها أساس قيام المؤسسة والقيمة التي ينطوي عليها وجودها (تتمثل من وجهة نظرهم في إنتاج السلع أو الخدمات)^(٧٤).

بينما عرفها آخرون بأنها النطاق المحدد لأنشطة وعمليات المؤسسات^(٧٥). واكتفى فريق ثالث بتعريف المهمة بأنها : سبب وجود المؤسسة^(٧٦).

وتشير المهمة التنظيمية Organizational Mission إلى الغرض الأساسي من قيام التنظيم والمحدد لأنشطة أعماله.

فإذا اعتبرت مثلاً إدارة المؤسسة أن مهمتها هي تعظيم ثروة الملاك، فذلك اقتضى السعي لتحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بتلك المهمة، كمحاولة زيادة معدل العائد على الملكية، الاستغلال الأمثل للمواد.

وفي المقابل سوف تختلف تلك الأهداف بصورة ملحوظة إذا كانت المهمة الأساسية لمؤسسة خيرية هي التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، سنجد أن الأهداف ستمثل في تقديم الرعاية الطبية والاجتماعية لأكبر عدد من الأعضاء أو المنتفعين، تقديم إعانات أو مساهمات مالية للأسر المحتاجة، تلقي تبرعات من مؤسسات الأعمال أو المتبرعين.

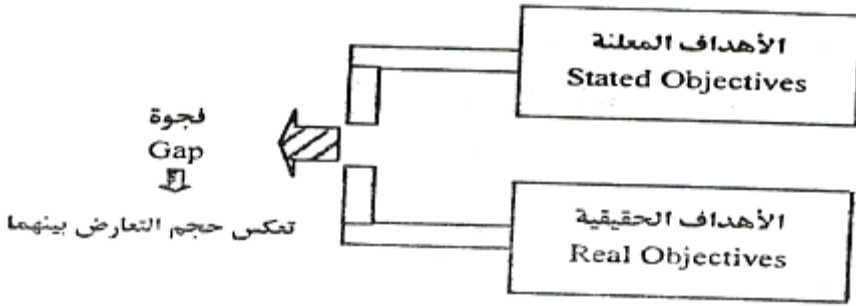
وتتمثل مهمة المدرس في معظم دور العالم المتقدم في غرض تعليمي يستهدف تنمية قدرات ومهارات الأطفال على القراءة والكتابة والنطق، واستيعاب العلوم الأساسية، وغرض سلوكي، يستهدف تنمية السلوك الجيد للمواطنة Citizenship (كيفية التصرف كمواطن صالح)، وتعميق قيمة العمل والإنجاز، والبحث عن كل جديد، والإطلاع، وفي المقابل نجد أن المهمة التنظيمية للمدرسة بمعظم الدول النامية اختلزت في تأهيل التلاميذ على كيفية إفراغ ما تم تحفيظه لهم سلفاً من مواد دراسية عديدة في ورقة الامتحان، دون الالتفات لمدى استيعابهم الحقيقي، أو تنمية مهاراتهم على نحو يمكنهم من توظيفها مستقبلياً.

٤- الأهداف المعلنة مقابل الأهداف الحقيقية Real Versus Stated Objectives :

تتمثل الأهداف المعلنة Stated Objectives في العبارات التي تنشرها المؤسسة بصورة رسمية (في لائحتها الداخلية، تقاريرها السنوية، كتيبات النشاط الخاصة بها، إعلانها على لسان مسئوليتها) كأهداف لها وتحاول إقناع الجمهور بذلك.

أما الأهداف الحقيقية Real Objectives فهي الغايات التي تكشف عنها ممارسة وتصرفات وسلوك إدارة المؤسسة والعاملين بها، وبرغم أن الأهداف المعلنة غالباً ما تتسم بالثبات النسبي، والأهداف الحقيقية تتغير وفقاً لتطورات المواقف التي تواجه المؤسسة، وتبعاً للمصالح الشخصية للعاملين إلا أنه بصفة عامة يمكن القول أن هناك بعض الظروف التي تستدعي إعادة النظر في الأهداف وتعديلها، ويقع على إدارة المؤسسة عبء القيام بذلك، ومن أمثلة تلك الظروف تغيير نشاط أعمالها، تغيير عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، كتغيير التشريعات والقوانين، تطور الفن التقني الذي تعمل به المؤسسة، تغيير المناخ الثقافي والاجتماعي.

ويشير الواقع العملي إلى وجود فجوة Gap بين الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية في المؤسسة، وأن هذه الفجوة تعكس كمية التعارض بينهما، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٦) : الفجوة بين الأهداف المعلنة والحقيقية

فمثلاً، قد تكون الأهداف المعلنة لإحدى المؤسسات والمفترض أنها غير هادفة للربح Non-Profit Organization كجمعية إسكان تعاوني هي خدمة أعضاء الجمعية وحل مشكلة الإسكان للعاملين، بينما في المقابل قد تكمن الأهداف الحقيقية لإدارة الجمعية في التبريح والاستفادة الشخصية، وتكشف عن ذلك ممارستهم وتصرفاتهم الإدارية، كتخصيص أفضل الوحدات السكنية لأنفسهم بغرض بيعها فيما بعد، استثمار أموال الأعضاء كودائع بالبنوك التجارية بدلاً من الشروع الفوري للبناء، بغرض توفير موارد مالية جديدة يتم منها الإنفاق على حضور الاجتماعات، ومصروفات الانتقالات لأعضاء مجلس إدارة الجمعية.

٥- أولويات الأهداف Priority of Objectives :

تتخذ الأهداف بمختلف الأعمال صورة الأولويات أو الأسبقيات من حيث التنفيذ، فمن الممكن أن يسبق هدف معين أهداف أخرى أقل أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تنفيذها لاحقاً، والأولويات Priorities هي ترتيب للأهداف أو الأنشطة وفقاً لدرجة أهميتها للمؤسسة^(٧٧).

ويعكس الترتيب الجيد لأولويات الأهداف فاعلية وكفاءة إدارة المؤسسة، فهناك متغيرات بيئية تعمل في ظلها المؤسسة، وموارد متاحة ينبغي توظيفها على نحو أمثل، وتمثل هذه المتغيرات والموارد قيوداً على الإدارة ينبغي البدء بالهدف الأكثر أهمية ثم يليه الهدف المهم.

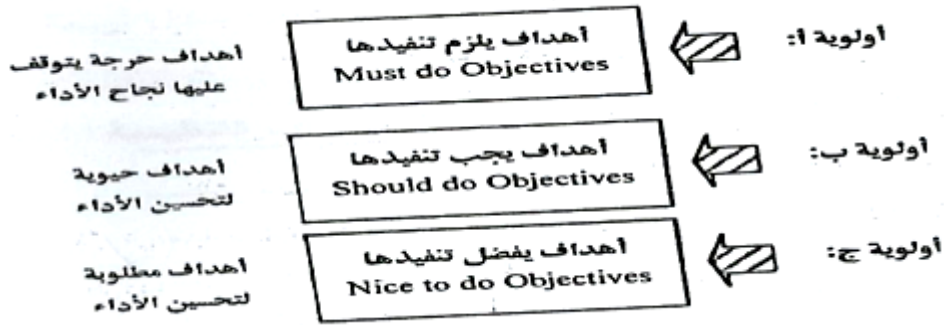
ولا يوجد في الواقع العملي خريطة نمطية توضح كيفية ترتيب الأهداف لمؤسسات الأعمال، ولكن يمكن للإدارة الاسترشاد بما يعرف بنظام الأولويات أ.ب.ج. A.B.C. Priority System، والذي يمكن عرضه على النحو التالي^(٧٨):

أ-أهداف يلزم تنفيذها "Must do Objectives" :

الأهداف الإلزامية هي الأهداف الحرجة والتي يتوقف عليها نجاح أداء المؤسسة، وهذه الأهداف يجب أن تتبناها المستويات الإدارية العليا للمؤسسة، وتصر على تنفيذها أولاً أي تضعها في المرتبة الأولى من سلم الأولويات.

ب-أهداف يجب تنفيذها "Should do Objectives" :

الأهداف الوجيهة وهي الأهداف الضرورية لتحسين أداء المؤسسة، فبرغم أن هذه الأهداف تعد حيوية، لكنه يمكن تحقيقها لاحقاً.



شكل رقم (٧) : نظام أولويات الأهداف (أ، ب، ج)

ABC Objectives Priority System

ج-أهداف يفضل تنفيذها "Nice to do Objectives" :

الأهداف المفضلة وتتمثل في الأهداف المطلوبة لتحسين أداء المؤسسة ولكنها ليست حرجة أو حيوية للمؤسسة، ومن ثم يمكن تأجيلها إلى حين تسمح الظروف بتحقيقها.

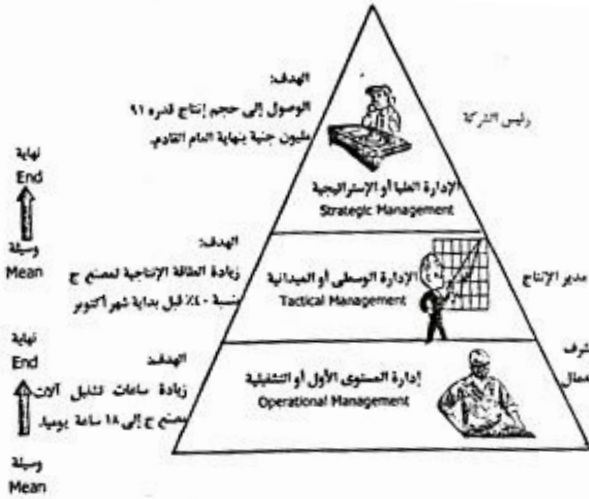
٦-هرمية الأهداف Hierarchy Of objectives :

تكشف معظم أنماط الممارسات الإدارية أن الأهداف يتم وضعها بصورة هرمية، حيث يتم صياغتها من أعلى إلى أسفل، وهو ما يطلق عليها الصياغة التقليدية للأهداف Hierarchy of Traditional Setting of Objectives^(٧٩)، وتشير هرمية الأهداف

Objectives إلى قيام المستويات الإدارية العليا بوضع الهدف العام أو الأهداف الرئيسية الذي يغطي نطاقاً زمنياً واسعاً، ثم يتم تقنيته إلى أهداف فرعية Subgoals تكلف بها المستويات الإدارية الأقل في الهرم التنظيمي.

فالهدف الذي تضعه الإدارة العليا يمثل النتيجة النهائية End التي ستلتزم الإدارة الوسطى بتحقيقه، وبالتالي تعتبر الإدارة الوسطى بمثابة وسيلة Mean الإدارة العليا في تحقيق أهدافها، وهكذا. ويعرف هذا التسلسل بسلسلة وسائل ونهايات الأهداف.

وسلسلة وسائل ونهايات الأهداف Means-Ends Chain of Objectives هي شبكة متكاملة من الأهداف التنظيمية، تعتبر فيها أهداف المستويات الإدارية الأعلى نتائج نهائية تلتزم بتحقيقها المستويات الإدارية الأقل، وفي المقابل تعتبر المستويات الإدارية بمثابة الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المستويات الإدارية الأعلى، ولعل ذلك ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (٨) : سلسلة وسائل ونهايات الأهداف التنظيمية^(٨٠)

Means-ends Chain of Objectives

اختبار فاعلية الأهداف التنظيمية :

يتم اختبار فاعلية الأهداف التنظيمية من خلال أربعة معايير أساسية، يوضحها الجدول التالي وهي :

جدول (٢) : معايير اختبار فاعلية الأهداف التنظيمية^(٨).

المعيار	م
Measurable قابليته للقياس	١
Specificity قابليته للتحديد	٢
Reality واقعيته	٣
Attainable Challenge درجة إثارته للتحدي	٤

معييار (١) : قابلية الهدف للقياس Measurable :

توجد علاقة ارتباط موجبة بين قابلية الهدف للقياس ودرجة فاعليته، فكلما زادت قابلية الهدف للقياس ارتفعت درجة فاعليته، لأن الهدف الذي يمكن قياس نتائجه، يعد هدفاً واضحاً للعاملين المنوط بهم تحقيقه هذا الهدف، ويعني ذلك أنه يفضل أن يتم التعبير عن الأهداف في صورة كمية Quantitative قدر الإمكان، كإنتاج عدد من الوحدات شهرياً، زيادة حجم المبيعات بنسبة مئوية، زيادة العاملين سنوياً.

معييار (٢) : قابلية الهدف للتحديد Specificity :

تعد الأهداف التي تتطوي على نتائج محددة، أكثر فاعلية من الأهداف الغامضة، لأن الهدف المحدد يصبح قابلاً للتنفيذ بسهولة، أما الهدف الغامض كتنمية المبيعات، التوسع في الأسواق، قد تكون أهدافاً جذابة لكنها تحتاج إلى تحديد حتى يمكن تنفيذها.

معييار (٣) : واقعية الهدف Reality :

الأهداف الواقعية هي الأهداف الأكثر فاعلية، لأنها تتطوي على نتائج يمكن للعاملين بالمؤسسة تحقيقها عملياً، أما الأهداف غير الواقعية، فتصيب العاملين بالإحباط لعدم إمكانية تنفيذها.



معيار (٤) : درجة أثاره الهدف للتحدي Attainable Challenge :

هناك علاقة ارتباط موجبة بين قدرة الهدف على إثارة التحدي وبين درجة فاعليته، فكلما كان الهدف أكثر قدرة على تفجير طاقات التحدي في العاملين كان أكثر فاعلية، لأن الأهداف السهلة لا تحفزهم على المنافسة وبذل المجهود الإضافي.

الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفاعلية :

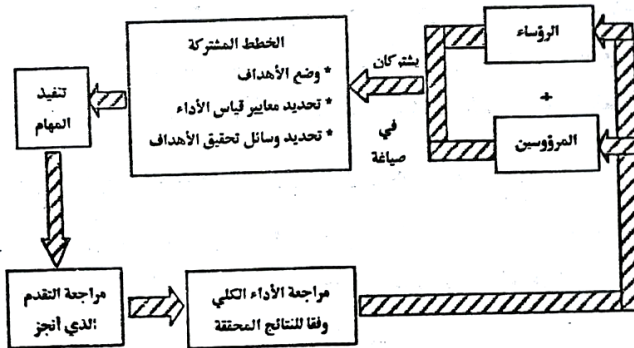
١- مفهوم مدخل الإدارة بالأهداف :

ويمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف بأنها نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافأتهم وفقاً للتقدم الذي تم إنجازه^(٨٢). بينما عرفها آخرون بأنها عملية ربط المرؤوسين بالأهداف التي وضعها الرؤساء^(٨٣)، وعرفها فريق ثالث بأنها إحدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة (الإستراتيجية، الميدانية، التشغيلية) بواسطة الرؤساء والمرؤوسين، ثم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق تلك الأهداف^(٨٤).

وتشير الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO) إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية، ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة.

٢- نموذج عملية الإدارة بالأهداف :

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف عدداً من الخطوات المتتابعة، يوضحها نموذج الشكل التالي، وتتمثل تلك الخطوات في الشكل التالي :



شكل رقم (٩) : نموذج عملية الإدارة بالأهداف^(٨٥)

MBO Process Model

الخطوة (١) : الصياغة المشتركة للخطط :

يشترك الرؤساء والمؤوسين في صياغة الخطط، من خلال :

(أ) وضع الأهداف المختلفة (الإستراتيجية، الميدانية، التشغيلية).

(ب) تحديد معايير قياس الأداء.

(ج) تحديد وسائل تحقيق الأهداف المرغوبة.

الخطوة (٢) : تنفيذ المهام :

يتم تنفيذ المهام المتعلق بتحديد الأهداف الموسوعة.

الخطوة (٣) : مراجعة التقدم المنجز :

يراجع الأداء للوقوف على التقدم الذي تم إنجازه نحو تحقيق تلك الأهداف، والكشف

عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، حتى يمكن اتخاذ التصرف

التصحيحي Corrective Action لتصويب المسار، وإعادة الأداء إلى معدلاته المرغوبة.

الخطوة (٤) : تقييم الأداء الكلي :

تمثل الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة بالأهداف، وتستهدف تقييم الأداء الكلي

للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة، والتي يتم على أساسها إثابة (مكافأة) العاملين.

٣- أنواع الأهداف التنظيمية المستخدمة في MBO :

هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التنظيمية التي يشملها مدخل الإدارة بالأهداف

هي^(٨٦):

١- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives :

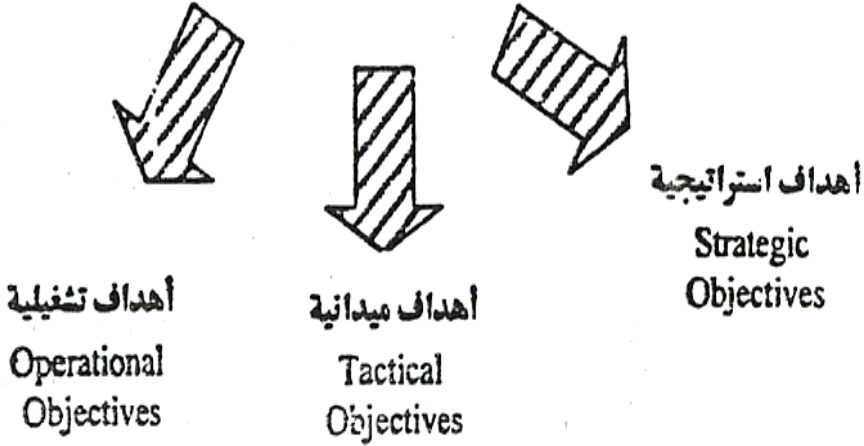
تتمثل في الأهداف التي تغطي نطاق زمني متسع، فعادة ما ترغب المؤسسات في

تحقيقها في المستقبل، وتمثل تلك الأهداف المؤسسة ككل، فهي ليست قاصرة على قسم من

أقسامها، ومن أمثلتها تحسين الربحية، تنمية الموارد المالية، رفع كفاءة العاملين.

٢- الأهداف الميدانية Tactical Objectives :

وهي الأهداف التي تحدد غالباً العوائد المطلوب تحقيقها بواسطة أقسام المؤسسة، ووحداتها التنظيمية، وبالتالي فهي تغطي نطاق زمني أقل من الأهداف السابقة.



شكل رقم (١٠) : يوضح أنواع الأهداف المستخدمة في M.B.O^(٨٧).

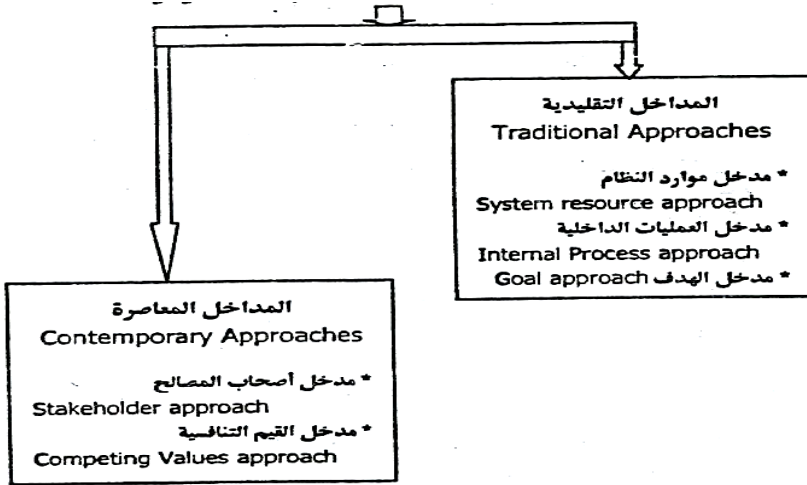
٣- الأهداف التشغيلية Operational Objectives :

وتتمثل في الأهداف المحددة، ونتائجها يمكن قياسها، ويتوقع تحقيقها من الأقسام وجماعات العمل بالمؤسسة، ومن أمثلتها تخفيض ١٠% من وقت العمل الإضافي للعاملين بالمؤسسة أو زيادة هذا الوقت.

رابعاً : مداخل قياس الفاعلية التنظيمية :

يميز المنظرين بين نوعين أساسيين من مداخل قياس الفاعلية التنظيمية، هما المداخل التقليدية Traditional Approaches، وتضم مداخل موارد النظام، مداخل العمليات الداخلية، مداخل الهدف، ومداخل معاصرة Contemporary Approaches

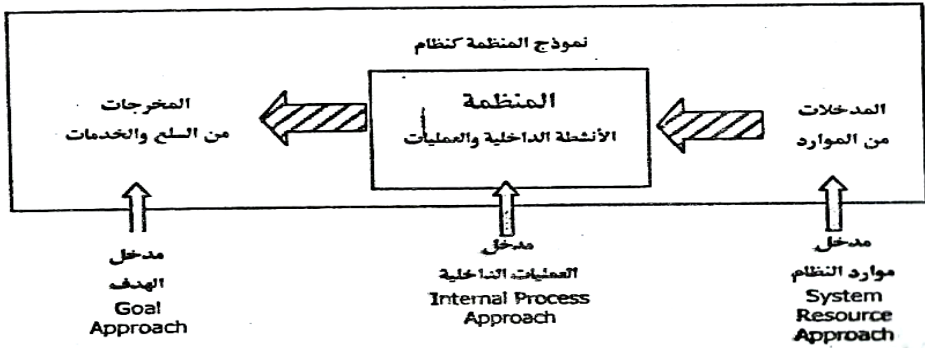
وتشمل مدخل أصحاب المصالح، مدخل القيم التنافسية^(٨٨).



شكل رقم (١١) : يوضح مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

١-المدخل التقليدي للفاعلية التنظيمية :

تركز المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية على جوانب مختلفة من المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح، فالبعض منها كما هو مبين بنموذج السابق يقيس الفاعلية التنظيمية على الجانب المتعلق بمدخلات المؤسسة كمدخل موارد النظام، والبعض الآخر اهتم بقياس



شكل رقم (١٢) : يوضح المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية

Traditional Approaches to the measurement of organizational Effectiveness

الفاعلية التنظيمية من ناحية العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، كمدخل العمليات الداخلية، بينما ركز آخرون على مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات كمقياس لتلك الفاعلية، كمدخل الهدف، وفيما يلي شرح هذه المراحل :

أ-مدخل موارد النظام System Resource Approach :

يركز مدخل موارد النظام في قياسه للفاعلية التنظيمية على مدخلات المؤسسة، حيث يفترض هذا المدخل تحقق تلك الفاعلية التنظيمية عندما تتوافر القدرة النسبية أو المطلقة للمؤسسة على استحواد مواردها من البيئة التي تعمل بها، باعتبار أن الموارد تتصف بالندرة.

ويعني ما تقدم، أن مدخل موارد النظام ينظر فقط إلى الجانب الأيمن لنموذج المؤسسة كنظام، وهو ما بعد قصوراً ينبغي تداركه، لأن الفاعلية التنظيمية يصعب اختزالها في جانب واحد من جوانب أنشطة المؤسسات في بيئة حركية.

ب-مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach :

في مقابل تركيز مدخل موارد النظام على الجانب الأيمن لنموذج المؤسسة كنظام، ركز مدخل العمليات الداخلية على الجانب الأوسط من النموذج، حيث يتخذ من انسياب العمليات الداخلية، تدفق الأنشطة التشغيلية لخطوط الإنتاج، الصحة النفسية للعاملين بالمؤسسة، الكفاءة، التنسيق بين الأقسام مؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية.

ج-مدخل الهدف Goal Approach :

يتخذ مدخل الهدف من تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بالمخرجات Output Goal من سلع وخدمات معايير لقياس الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات.

ويعد مدخل الهدف هو المدخل المنطقي Logical Approach لقياس الفاعلية التنظيمية، نظراً لأن مخرجات المؤسسة من السلع أو الخدمات هي المحققة للهدف العام الذي تسعى إليه مؤسسات الأعمال وهو الربحية، وبدونه يعدم مبرر رئيسي لتواجد مؤسسة الأعمال الهادفة للربح.

٢- المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية :

جاءت المداخل المعاصرة للفاعلية التنظيمية كمحاولة لتلافي أوجه القصور في المداخل التقليدية التي اقتصر في قياسها للفاعلية التنظيمية على جانب من جوانب أنشطة المؤسسة، بينما اهتمت في المقابل المداخل المعاصرة بتطوير معايير متعددة لقياس الفاعلية التنظيمية داخل إطار واحد Single Framework، وفيما يلي تناول موجز لأهم تلك المداخل^(٨٩).

أ-مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approach :

يفترض مدخل أصحاب المصالح أن الفعالية التنظيمية تتحقق وفقاً لقدرة المؤسسة على إرضاء Satisfaction كل طرف من أصحاب المصالح في استمرار ونجاح مؤسسة الأعمال، ويتمثل أصحاب تلك المصالح في الملاك، الموظفين، العملاء، المجتمع، الحكومة، وكل طرف من هؤلاء له معايير الفاعلية التنظيمية الخاصة به، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٣) : معايير الفعالية التنظيمية لأصحاب المصالح^(٩٠).

م	أصحاب المصلحة Stakeholder	معايير الفاعلية التنظيمية Effectiveness Criteria
١	الملاك	العائد المادي
٢	الموظفين	الرضا عن العمل - الأجور والمرتبات
٣	العملاء	جودة السلعة أو الخدمة
٤	الدائنين	القدرة على السداد
٥	المجتمع	المساهمة في حل مشاكل المجتمع
٦	الموردين	التعاملات المرضية
٧	الحكومة	الالتزامات القانونية

٣-مدخل القيم التنافسية Competing Values Approach :

تم تطوير هذا المدخل بواسطة عالم الإدارة Robert Quinn وزميله John Robaugh بغرض مزج معايير متنوعة لفاعلية الأداء المستخدمة بواسطة الباحثين ومديري

المؤسسات على السواء، أي تلك التي يستخدمها الأكاديميين والتنفيذيين، ويفترض مدخل القيم التنافسية وجود أربعة نماذج يمكن من خلالها قياس الفعالية للتنظيمية، يضم كل مدخل منها عدداً من الأهداف تحمل قيماً يتمثل مجالات لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. وتختلف تلك القيم وبالتالي النماذج التي ينبغي استخدامها تبعاً لدرجة مرونة الهيكل التنظيمي Structure (مرن - غير مرن)، ونوعية تركيز الإدارة العليا على الجوانب الداخلية أو الخارجية للمؤسسة Focus، وذلك على النحو الذي تعبر عنه خلايا المصفوفة بالشكل التالي.

التركز Focus	داخلي	(ب) نموذج العمليات الداخلية القيم: الاستقرار	(أ) نموذج العلاقات الإنسانية القيم: تنمية الموارد البشرية
	خارجي	(ج) نموذج الهدف الرشيد القيم: الإنتاجية، الربحية	(د) نموذج النظم المفتوحة القيم: النمو، استحواد الموارد
		غير مرن	مرن

الهيكل Structure

شكل رقم (١٣) : مصفوفة نموذج القيم التنافسية^(٩١).

خلية (أ) :

تشير إلى نموذج العلاقات الإنسانية Human Relations Model والذي يحمل قيم تتعلق بنمية الموارد البشرية، ويتبنى هذا النموذج عادة التنظيمات التي تتصف هياكلها بالمرونة وتركز اهتمامها في الوقت ذاته على ظروفها الداخلية، لذا فمن المتوقع أن يتم قياس فعاليتها التنظيمية من خلال معايير تتعلق بمدى القدرة على تنمية الموارد البشرية التي تضمنها المؤسسة.



خلية (ب) :

تشير إلى نموذج العمليات الداخلية Internal Process Model والذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار، ويتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هيكلها بعدم المرونة وتركز اهتماماً على ظروفها الداخلية، وبالتالي يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشرات للفعالية التنظيمية.

خلية (ج) :

تشير إلى نموذج الهدف الرشيد Rational Goal Model الذي يحمل قيم تتعلق بالإنتاجية، الكفاءة، الربحية، ويستخدم في قياس الفاعلية التنظيمية للتنظيمات ذات الهياكل الغير مرنة والتركيب الخارجي.

خلية (د) :

تشير إلى نموذج النظم المفتوحة Open systems Model المستخدم في قياس الفاعلية التنظيمية من خلال قيم تتعلق بالنمو واستحواذ الموارد لتنظيمات ذات هياكل مرنة وتركيز خارجي.

معايير قياس الفعالية التنظيمية :

يمكن تحديد أهم المعايير والنسب الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية على النحو التالي :

معايير قياس الفعالية التنظيمية تتمثل في^(٩٢) :

- **الفاعلية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة مع المؤسسة.
- **الإنتاجية :** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية :** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

- **الربحية** : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة** : وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل** : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو** : ونقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب** : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل** : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي** : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية** : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية** : ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة** : وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

- **المرونة والتكيف :** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك :** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... وغيرها.
- **المهارات العملية للمدراء :** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم :** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسة الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصال :** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- **الاستفادة من البيئة :** من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

- **التقييم الخارجي** : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- **الاستقرار** : ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).
- **تكلفة الإدارة** : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- **المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- **برامج التكوين والتطوير** : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- **التركيز على الإنجاز** : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

ومن خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضاً على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر، وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

نسب الفعالية التنظيمية :

انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها، ومن خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك على النحو التالي^(٩٣):

أ-الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

▪ **فعالية الآلات :** إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/ عدد ساعات تشغيل الآلات :

▪ تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال :

عدد ساعات التشغيل الفعلية/ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيلات أو التوقف بغرض الصيانة.

▪ **فعالية المواد :** إجمالي عدد الوحدات المنتجة/إجمالي تكلفة المواد المستخدمة.

▪ تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية كما يلي :

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية)/ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة.

▪ **فعالية رأس المال :** عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/إجمالي الأموال المستثمرة.

▪ تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

▪ **فعالية تسيير المخزون :** عدد مرات نفاذ المخزون/عدد مرات طلب المخزون.

▪ يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جداً والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال : إجمالي المخزون/ معدل الاستخدام.

ب-الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :

▪ **الفعالية العامة :** ويمكن أن تأخذ عدة صور :

← قيمة المبيعات/ التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق، أي فعالية وحدة نقدية واحدة لقيمة معينة من المبيعات.

← مبيعات المؤسسة أو خدماتها.

وتقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من المبيعات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

← الربح/صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات.

▪ **فعالية التسير** : الخصومات/ المبيعات

← تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون.

▪ **فعالية الترويج** : المبيعات/تكاليف الترويج

← وتشير هذه النسبة إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية

المستخدمة في الترويج كما يمكن اعتماد النسبة التالية : المبيعات/حجم القوة

البيعية.

والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

▪ **فعالية التوزيع** : تكاليف التوزيع/ المبيعات

← وتشير هذه النسبة إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.

ج- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة المالية :

▪ **الفعالية العامة** : صافي الأرباح قبل الضريبة/ الأصول

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح.

▪ **فعالية الاستثمارات** : صافي المبيعات/ الأصول المشتركة في العمليات

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات.

▪ **فعالية هيكل التمويل** : ويمكن أن تأخذ عدة صور

← قروض قصيرة الأجل/ إجمالي القروض

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون
← قروض طويلة الأجل/ إجمالي الأصول

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول
← النقدية/ الخصوم المتداولة

وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

د-الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الموارد البشرية :

▪ الفعالية العامة : إجمالي المخرجات (كمية، نقدية) / عدد العاملين.

← وتشير هذه النسبة إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كمياً أو نقداً).

ويمكن أن نقيسها أيضاً من خلال :

← ميزانية اليد العاملة/ عدد العاملين

وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.

← ميزانية اليد العاملة/ إجمالي المخرجات

حيث تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة اليد العاملة.

▪ فعالية حركية اليد العاملة : عدد تاركي العمل/ متوسط عدد العاملين

← وتستخدم هذه النسبة لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه نسبة التسرب أو ترك العمل وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

← عدد الوفيات/ متوسط عدد العمال.

وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

← عدد أيام الغياب/ عدد أيام العمل الإجمالية.

وتعرف بنسب التغيب وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالية.

▪ **فعالية التعيين** : عدد التعيينات من الخارج / متوسط عدد العمال

← وتشير هذه النسبة إلى عدم فعالية الترقية الداخلية

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة/ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

▪ **فعالية التدريب** : ميزانية التدريب/ متوسط عدد العاملين

← وتقيس هذه النسبة نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، كما يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور : ميزانية التدريب/ ميزانية الأجور

بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجور

ومن العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ما يلي^(٩٤):

درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.

أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.

فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.

شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

ومن مشاكل قياس الفعالية التنظيمية غموض فلسفة قياس الفعالية التنظيمية يرجع ذلك إلى الأسباب التالية^(٩٥):

١- اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

٢- اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر

الأسلوب الفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبرزها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

٣- المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

وكذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبة تواجهه في ميدان التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيق الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناءً على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية^(٩٦):

١- تشتت الآراء حول تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

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

٣- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نجاح قياس الفعالية التنظيمية يتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس^(٩٧):

تحديد الهدف من عملية القياس.

تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسيطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

ويمكن تحديد أهم المعايير والنسب الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية على النحو التالي:

أ- معايير قياس الفعالية التنظيمية تتمثل في^(٩٨):

- **الفعالية العامة** : تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة مع المؤسسة.
- **الإنتاجية** : وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية** : أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية** : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة** : وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل** : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو** : وتقاس عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب** : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

- **دوران العمل** : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي** : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية** : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية** : ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة** : وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف** : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول** من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك** : وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... وغيرها.
- **المهارات العملية للمدراء** : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم** : والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسة الأخرى.
- **إدارة المعلومات والاتصال** : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح.
- **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة**.
- **الاستفادة من البيئة** : من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقييم الخارجي** : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- **الاستقرار** : ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).
- **تكلفة الإدارة** : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- **المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

- **برامج التكوين والتطوير** : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- **التركيز على الإنجاز** : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

ومن خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضاً على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر، وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

ب-نسب الفعالية التنظيمية :

انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها، ومن خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك على النحو التالي^(٩٩):

١-الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

- **فعالية الآلات** : إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/ عدد ساعات تشغيل الآلات :

- تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال :

عدد ساعات التشغيل الفعلية/ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيلات أو التوقف بغرض الصيانة.

- **فعالية المواد** : إجمالي عدد الوحدات المنتجة/إجمالي تكلفة المواد المستخدمة.

- تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية كما يلي :
- إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية)/ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة.
- **فعالية رأس المال** : عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/إجمالي الأموال المستثمرة.
- تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.
- **فعالية تسيير المخزون** : عدد مرات نفاذ المخزون/عدد مرات طلب المخزون.
- يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جداً والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال : إجمالي المخزون/ معدل الاستخدام.

٢-الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفته التسويق :

- **الفعالية العامة** : ويمكن أن تأخذ عدة صور :

← قيمة المبيعات/ التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق، أي فعالية وحدة نقدية واحدة لقيمة معينة من المبيعات.

← مبيعات المؤسسة أو خدماتها.

وتقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من المبيعات أو الخدمات المقدمة للعملاء.

← الربح/صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة

من المبيعات.

- **فعالية التسيير** : الخصومات/ المبيعات

← تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون.

▪ **فعالية الترويج** : المبيعات/تكاليف الترويج
 ← وتشير هذه النسبة إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج كما يمكن اعتماد النسبة التالية : المبيعات/حجم القوة البيعية.

والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

▪ **فعالية التوزيع** : تكاليف التوزيع/ المبيعات

← وتشير هذه النسبة إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.

٣- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة المالية :

▪ **الفعالية العامة** : صافي الأرباح قبل الضريبة/ الأصول

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح.

▪ **فعالية الاستثمارات** : صافي المبيعات/ الأصول المشتركة في العمليات

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات.

▪ **فعالية هيكل التمويل** : ويمكن أن تأخذ عدة صور

← قروض قصيرة الأجل/ إجمالي القروض

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون

← قروض طويلة الأجل/ إجمالي الأصول

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول

← النقدية/ الخصوم المتداولة

وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

٤- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الموارد البشرية :

▪ **الفعالية العامة** : إجمالي المخرجات (كمية، نقدية) / عدد العاملين.

← وتشير هذه النسبة إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كماً أو نقداً).

ويمكن أن نقيسها أيضاً من خلال :

← ميزانية اليد العاملة/ عدد العاملين

وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.

← ميزانية اليد العاملة/ إجمالي المخرجات

حيث تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة اليد العاملة.

▪ **فعالية حركية اليد العاملة** : عدد تاركي العمل/ متوسط عدد العاملين

← وتستخدم هذه النسبة لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه نسبة التسرب أو ترك العمل وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

← عدد الوفيات/ متوسط عدد العمال.

وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

← عدد أيام الغياب/ عدد أيام العمل الإجمالية.

وتعرف بنسب التغيب وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالية.

▪ **فعالية التعيين** : عدد التعيينات من الخارج / متوسط عدد العمال

← وتشير هذه النسبة إلى عدم فعالية الترقية الداخلية

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة/ عدد المتقدمين

للووظائف الجديدة، وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

▪ **فعالية التدريب** : ميزانية التدريب/ متوسط عدد العاملين

← وتقيس هذه النسبة نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، كما يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجر : ميزانية التدريب/ ميزانية الأجر

بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجر

ومن العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ما يلي^(١٠٠):
درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.

أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.

فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.

شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

ومن مشاكل قياس الفعالية التنظيمية غموض فلسفة قياس فلسفة الفعالية التنظيمية يرجع ذلك إلى الأسباب التالية^(١٠١):

٤- اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الريج كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضع احتكارية.

٥- اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

٦- المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

وكذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبة تواجهه في ميدان التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناءً على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية^(١٠٦):

٤- تشتت الآراء حول تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

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

٦- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترويج تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نجاح قياس الفعالية التنظيمية يتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس^(١٠٣):

تحديد الهدف من عملية القياس.

تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسيطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

خامساً : توجهات الفكر الإداري المعاصر :

لقد زحرت أدبيات الفكر الإداري المعاصر بعدد من التوجهات والتي هدفت إلى تحسين قدرة المؤسسة بالدرجة التي تكسبها الميزة التنافسية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتتضمن تلك التوجهات تغيير في الأدوار، والقواعد، والعلاقات بين الطلاب والمعلمين، والمعلمين والإداريين، والإداريين في المستويات الإدارية المختلفة من داخل المبنى التعليمي إلى الإدارة العليا مباشرة على المستوى المحلي والقومي، ويتمثل الهدف النهائي في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتتمثل تلك التوجهات في^(١٠٤):

لا مركزية الإدارة والسلطة.

تغيير نظم وأساليب المساءلة/المحاسبية.

جعل الطالب محور العملية التعليمية أثناء الموقف التعليمي.

تطوير الاختبارات بالدرجة التي تؤكد على صحة الموقف التعليمي.

تحديد الأنشطة التي تغير الافتراضات الأساسية، والممارسات والعلاقات، سواء داخل المؤسسة، أو بينها وبين المجتمع الخارجي تحسين وتنوع نتائج التعليم لجميع الطلاب^(١٠٥)، وتتوقف مواكبة التوجهات على طبيعة وحجم المشكلات التي تواجهها المؤسسة، فقد تكون المؤسسة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية، وفي ذات الوقت تعاني من خلال في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكل العمالة بها، وهذا يتطلب ما يلي^(١٠٦):

تغيير أساليب التعليم والتعلم الحادثة في المؤسسات التعليمية.

تغيير التنظيم الداخلي لبعض جوانب العمل في المؤسسات التعليمية.

التغيير في توزيع السلطة أو القوة بين المؤسسة التعليمية وعملائها الخارجيين أو المستفيدين من خدماتها.

وتركز التوجهات أيضاً على "التغيير المدروس للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية ويقصد بذلك مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء"^(١٠٧)، وبالتالي فإن التوجهات قد تتضمن قرارات الفصل بين بعض الوحدات أو الأقسام أو تصفية بعضها ودمج بعضها.

ويمكن أن تنطلق التوجهات من مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم، وتعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين وعدد الأقسام والوحدات، إضافة إلى عدد المستويات في الهيكل التنظيمي والغرض من وراء ذلك تحسن كل من الكفاءة والفاعلية^(١٠٨).

وجدير بالذكر أن أدبيات الفكر المعاصر زحرت بالعديد من المفاهيم التي تكاد تتشابه وتتقارب مع مفهوم إعادة الهيكلة، ومن هذه المفاهيم مفهوم إعادة هندسة العمليات (RBP)، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) اللذان يتماسان مع مفهوم إعادة الهيكلة والذي يركز على "إعادة التفكير بصفة أساسية / جوهرية، وإعادة التصميم الجذري لعمليات إدارة الأعمال بهدف إنتاج تحسينات هائلة وملموسة يمكن الاستدلال عليها من خلال مقاييس الأداء الحاسمة "كتكلفة الخدمة، وجودتها، وسرعتها"^(١٠٩).

أما إدارة الجودة الشاملة فهي "أسلوب يحفز ويدعم ويمكن من إدارة الجودة في كل أنشطة المؤسسة مع التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء داخلياً وخارجياً"^(١١٠).

مع العلم أن إعادة الهندسة ليست هي ذاتها إعادة الهيكلة، ولكنها تسعى إلى تحقيق المزيد من الربحية والإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة بدلاً من تقليص حجم العمليات أو الأعمال التي تؤدي بالفعل داخل المؤسسة، وكذلك تختلف إعادة الهيكلة عن إدارة الجودة الشاملة اختلافاً جوهرياً في أن الأخيرة تسعى إلى تحسين وتعزيز الأعمال الموجودة بالفعل داخل المؤسسة من خلال التطور ودعم التحسينات بصفة مستمرة^(١١١).

معنى ذلك أن إعادة الهيكلة تركز على إعادة البناء من خلال إحداث تعديلات جذرية على بنية المؤسسات وتنظيمها لتصبح مستعدة وقادرة على التعامل مع منطوق التغيير، وتفعيل أدائها وتجويد مخرجاتها، وهو ما يتطلب خفض مستوى الاعتمادية في العلاقات التنظيمية بين العناصر وتقليل التماسك الداخلي Semi Coherent، حيث تصبح العلاقات

بين عناصر النظام من المرونة بحيث يسهل إعادة ترتيبها، ويسهل أن تستجيب بعض العناصر لمقتضيات التغيير دون البعض الآخر الذي لا ضرورة لاستجابته^(١١٢).

وبالتالي فإن إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية تركز على إجراء تغييرات جذرية لمموسة ذات تناغم واتساق داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وفي إطار خطة إجرائية محاولة زمنياً، وتشتمل على إعادة هيكلة جميع المجالات : الإدارية والتنظيمية، والمؤسسية، والمالية، والمعرفية مع وجوبية تحديد العلاقات وتقنينها (خضوعها للمساءلة) بين كل وحداتها، والمجتمع الخارجي، والداعمين Stakeholders.

وتأخذ إعادة الهيكلة أشكالاً كثيرة، وتستخدم لتغطية مجموعة واسعة من الحالات، فقد تكون على شكل إجراء أو آلية لإحداث تعديل مخطط عن قصد لوحدة أو عدة وحدات اقتصادية استجابة للتغيرات البيئية، على أن تتجه المبادرات الأولية لإعادة الهيكلة في الحد من قوة العمل والتي تعرف بالتقليص أو تصغير الحجم^(١١٣)، ويمكن لإعادة الهيكلة أن تتضمن إعادة تصميم عمليات العمل من خلال إزالة العناصر الهيكلية المتردية والاستعانة بمصادر خارجية، أو من خلال بيعها للتخلص منها، ويمكن أن يشتمل أيضاً تعديل التركيب المالي، وهياكل السوق، والخصائص التكنولوجية، ومكونات الإنتاج، ومعنى ذلك أن إعادة الهيكلة مفهوم واسع وشامل وليس مرادفاً فقط للتقليص أو إعادة الهندسة.

ويمكن القول أن أشكال إعادة الهيكلة تتعدد وفقاً لمراحل تطور المجتمعات على فترات زمنية متباينة، ووفقاً للظروف (البيئية والسياسية والاقتصادية)، فهناك على سبيل المثال : إعادة الهيكلة الصناعية، وإعادة الهيكلة المعرفية، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وإعادة الهيكلة الإدارية، وإعادة الهيكلة المالية وسوف نوجزها على النحو التالي :

١- إعادة الهيكلة الصناعية Industrial Restructuring :

تعد إعادة الهيكلة الصناعية السمة البارزة للوضع الاقتصادي في الدول المتقدمة، وتختلف نماذج إعادة الهيكلة من بلد إلى آخر وعبر القطاعات المختلفة، ونظراً للمناخ الاقتصادي الهش وحالة عدم اليقين، فإنه يتم الاستعانة ببعض نماذج إعادة الهيكلة التي تتواكب مع ذلك الوضع : كتقليص الحجم، والاستعانة بمصادر خارجية (داعمين)، والاستغناء عن العمالة، وكلها تمثل استجابات تقليدية، هذا بالإضافة إلى خيارات أخرى مثل إطلاق الإجازات، وتقاسم العمل، والعمل عن بعد وخفض ساعات العمل في إطار ما يسمى

بانعكاسات إعادة الهيكلة، وأياً كان النهج أو الأسلوب المتبع في إعادة الهيكلة فإنه يمثل محاولة في إدارة واستباق التغيير، وفي ذات الوقت معالجة للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأكثر أهمية^(١١٤).

وقد أدت إعادة الهيكلة الصناعية إلى أن عشرات الوظائف والمهن باتت تتغير بسرعة، كما أصبحت مهنيًا كثيرة لا وجود لها في هيكل العمالة الحديث، وبات على المؤسسة التعليمية أن تجعله ضمن سياستها في عملية إنشاء أو دمج أو إغلاق الأقسام العلمية بها، وفي نفس الوقت تظهر عشرات الوظائف والمهن الجديدة التي لم تكن معروفة منذ عقد واحد من الزمن، وعلى المؤسسة أن تلبي هذا المتغير الجديد في سياستها التعليمية^(١١٥).

وجدير بالذكر أن إعادة هيكلة الشركات والصناعات ظاهرة عالمية تزايدت أثناء تسعينيات القرن العشرين بفعل مجموعة من القوى الدافعة: كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية، والتغيير في سياسات الحكومة لتصبح أكثر تحفيزاً على إعادة الهيكلة وتطوير الإستراتيجيات العالمية، وفي إطار ذلك اتجهت المؤسسات الوطنية إلى الأنشطة الأجنبية منخفضة التكاليف بواسطة تحديد عمليات تمتص عمالة مكثفة في البلاد حيث الأجور أقل كثيراً، بالإضافة على الحد من القيود الرسمية للتجارة التي تقدم المزيد من الحوافز الضريبية لتطوير الاستثمار في الخارج وغيرها من أشكال الدعم لتعزيز النمو الاقتصادي المحلي، حيث تلعب هذه العوامل دوراً هاماً لمواجهة المنافسة العالمية المتزايدة^(١١٦).

ويستخلص مما سبق أن إعادة الهيكلة الصناعية كانت لها انعكاساتها على المؤسسات التعليمية ككليات الهندسة، والتعليم الصناعي، وكليات التربية مثلما كانت انعكاساته على المؤسسات الصناعية والشركات التي تبحث دائماً عن الكفاءات من مخرجات نظام التعليم، ولكن هذه الكفاءات لا تتوافر بالدرجة التي تستدعي ضرورة إعادة الهيكلة لتزداد قدرتها التنافسية.



٢- إعادة هيكلة المعرفة Knowledge restructuring :

تقتضي عملية إعادة هيكلة المعرفة ضرورة اكتساب المهارات والخبرات، وبالتالي يحدث الانتقال إلى مجموعة جديدة من القواعد والإستراتيجيات التي تنظم العمل داخل المؤسسة^(١١٧).

وبات واضحاً بصفة عامة، وجود ثورات رئيسة تأخذ مكانها في تنظيم العمل كالتحول في هياكل المؤسسات لتواكب سياق العولمة الاقتصادية والتغير التكنولوجي السريع، وقد أورد تقرير اللجنة الأوروبية عام ٢٠٠٨م في تحليله المقارن عن إعادة هيكلة القيمة المضافة العالمية واستخدام المعارف والمهارات بأن هناك مفاهيم أساسية يجب الوقوف عليها خاصة عند إعادة هيكلة المعارف وهي^(١١٨):

المهارة Skill : وهي تلك المعرفة والخبرة اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة محددة، وهو مصطلح يضم كفاءات ومعارف ومؤهلات.

الكفاءات Competences : وتعني القدرة على تطبيق المعرفة، والدراسة بالمهارات المعناد عليها لتغيير الوضع.

المؤهلات Qualifications : يمثل المؤهل الوثيقة الرسمية الدالة على إنجاز المتعلم كالشهادة وهي بمثابة الانتهاء بنجاح من التعلم أو التدريب أو تحقيق الأداء المرضي في الاختبار، وتعد من مسوغات العمل والتي تسمح للفرد بالتقدم إليه.

المعرفة Knowledge : وهي محصلة نتائج استيعاب المعلومات أثناء التعليم، والمعرفة هي الهياكل للحقائق والمبادئ أو النظريات والممارسات التي تتعلق بمجال العمل أو الدراسة، ويمكن أن تكون المعارف نظرية أو عملية.

وهذا يتطلب ما يلي^(١١٩):

اقتصاد قومي قادر على المنافسة على الصعيد العالمي ويتطلب قوى عاملة ذات تعليم أفضل مع معارف ومهارات محددة.

عولمة اقتصادية تسببت في احتياج المواطنين إلى المزيد من التعليم حتى تظل الدولة قادرة على المنافسة دولياً.

المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، وتلعب الحكومة دور الوسيط/ المركزي في الاقتصاد من خلال تنقيف وإعداد أكبر نسبة من السكان لاقتصاد المعرفة، ومن خلال إنتاج المعارف ذات الصلة بالاقتصاد.

النظر إلى البحث العلمي والتنمية كقوة دافعة للنمو الاقتصادي.

وجدير بالذكر أن ثمة علاقة قوية ترتبط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتعليم، فقد غيرت تكنولوجيا المعلومات من طبيعة المعرفة، ولعبت دوراً متزايد الأهمية في الاقتصاد العالمي، حيث أدت إلى ظهور اقتصاد المعرفة، وتولد بني تحتية تواكب الاتجاه العالمي الجديد، ولذا قامت دول عديدة بإعادة هيكلة نظمها للتعليم العالي.

أ- نظام إدارة التعلم :

يعد نظام البلاك بورد Backboard هو النظام الأساسي الذي تركز عليه منظومة التعليم الإلكتروني، ويستخدم لطرح المقررات وإدارة المستخدمين والمحتوى، وهو عبارة عن موقع موجود على شبكة الإنترنت، يمكن الوصول إليه من أي مكان في العالم، وفي أي وقت (٢٠).^(١٢٠)

ب- الأنظمة والأدوات الإلكترونية المساندة :

١- نظام الفصول الافتراضية^(١٢١) :

يعتبر نظام الفصول الافتراضية أحد الأنظمة المساندة لنظام التعليم الإلكتروني، ويتيح نظام الفصول الافتراضية نقل المحاضرات بشكل مباشر (متزامن) على "الإنترنت" بشكل تفاعلي مع الطلاب، ويمكن تسجيلها وإتاحتها للطلاب؛ لإعادة مشاهدة المحاضرة، ويمكن للمحاضر، والطلاب الحضور من أي مكان، ولن يكون الدرس أو المحاضرة في القاعة الدراسية التقليدية، وإنما سيكون في قاعة الفصل الافتراضي عبر "الإنترنت" وفي الوقت المحدد من قبل المحاضر، ويمتاز هذا النظام بسهولة الاستخدام من قبل المحاضر،

والطلاب ولا يحتاج إلى تجهيزات مسبقة أو تنسيق مع أي جهة معينة، وما يحتاجه هو جهاز حاسب آلي، وإنترنت فقط.

٢- نظام الامتحانات الإلكترونية :

نظام الامتحانات "الإلكترونية" هو عبارة عن نظام متكامل لإدارة الاختبارات التقييمية، ويوفر إمكانية صياغة الأسئلة، وتنظيمها ضمن اختبارات أو تقويمات أو استبانات، والجدير بالذكر في هذا النظام تنوع صياغة الأسئلة إذ يحتوي نظام الامتحانات الإلكترونية على مجموعة من صياغات الأسئلة المختلفة، وأن أهم ميزة في هذا النظام هو التصحيح ورصد الدرجات الآلي، حيث يستطيع النظام تصحيح أنواع الأسئلة الموجودة ضمن النظام بشكل آلي دون الحاجة إلى تدخل عضو هيئة التدريس في بعض أنواع الأسئلة المقالية، كما يقوم النظام برصد الدرجات آلياً في مركز التقديرات ضمن نظام إدارة التعليم الإلكتروني، كما يمكن وضع جداول زمنية لخضوع الأفراد لتلك الاختبارات التقييمية، وتقديمها بأساليب مختلفة، وعرض نتائجها على شكل تقارير، وبصيغات مختلفة.

٣- نظام تسجيل المحاضرات :

يتيح نظام تسجيل المحاضرات الإلكترونية لعضو هيئة التدريس تسجيل محاضراته بالصوت، والصورة في أي مكان، واستخدام البرامج المساندة في الشرح - كبرنامج العروض التقديمية (Power Point) - وكل ما يحتاجه هو جهاز حاسب آلي و"إنترنت" فقط، ثم يقوم بإتاحتها للطلاب لإعادة مشاهدة المحاضرة بشكل تفاعلي من خلال موقع المادة، ومن خلال أجهزة الجوال أو (I pad)، وبإمكان الطلاب إعادة مشاهدة المحاضرة أكثر من مرة.

٤- مستودع الوحدات التعليمية :

هذا النظام يوفر آلية حديثة للتخزين، وإعادة استخدام المحتوى الرقمي، ويعد نظام مستودع الوحدات الإلكترونية من أحدث الأساليب في تخزين المحتوى "الإلكتروني" حيث يتيح تخزين وإعادة وتبادل المحتوى الإلكتروني من مكان واحد، كما يتم ربط هذا المستودع مع المستودعات العالمية من المستوى الخارجي، وفي المستوى الداخلي يوجد الموقع المركزي لتخزين المحتوى الإلكتروني من الأنظمة الأخرى جميعاً.

وجدير بالذكر أن التعليم الإلكتروني المرتكز على نظام البلاك بورد Black

Board يستشرف آفاق المستقبل من خلال تحقيق الأهداف التالية^(١٢٢):

فعالية العمل وجودته :

أحدث التعلم الإلكتروني تغييراً جذرياً في هذا المجال، مثل : توفير إمكانية الوصول للمواد الدراسية في أي وقت، ومن أي مكان.

توفير مرجعية واحدة لجميع ما يهم الطالب في العملية التعليمية.

تقليل الأخطاء، من خلال إيجاد المرجعية الواضحة، وتعدد الموارد، واستخدام أدوات مقننة مثل الاختبارات الإلكترونية.

توفير تعليم متقارب في النوعية لجميع طلاب المؤسسة، بغض النظر عن أماكن دراستهم – زيادة التفاعل بين الطلاب بعضهم البعض، وبين الطلاب والأساتذة.

تحفيز التطور والتغيير في قطاعات وإدارات أخرى، بسبب ترابط العمل، وتكامل الخدمات المؤسسية.

رضا العملاء/ المستفيدين من الخدمة :

لاشك، أن استخدام الأنظمة الإلكترونية في التعليم والتواصل يزيد من الملائمة، والسهولة وبالتالي رضا العملاء والطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

التوفير في الموارد :

أما فيما يتعلق بالتوفير في الموارد فإن أثر التعلم الإلكتروني يتعدى التأثير المباشر على الأمور المالية والمحسوسة من مبان وأدوات وأوقات عمل، تؤثر في قيمة المردود على تحسين المخرجات والتكاليف المناظرة، فيما لو تم تحقيق الأهداف نفسها باستخدام طرق أخرى، بالإضافة إلى الأثر في تخفيف ازدحام المركبات ومصروف الطاقة، وتقليل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتوفير فرص أكبر لعدد من الطلاب باستخدام نفس الموارد^(١٢٣).

٣- إعادة الهيكلة المؤسسية Institutional Restructuring :

تتمثل إعادة الهيكلة المؤسسية في إحداث تغييرات تتعلق بجانب الحكم والإدارة داخل المؤسسة، ويشتمل الحكم على هياكل وعمليات اتخاذ القرار في حين تدل الإدارة على تنفيذ تلك القرارات، وربما يتبع تنفيذ القرارات إنشاء هياكل جديدة ومعايير محددة لتخصيص الموارد اللازمة للأنشطة المختلفة، وتخصيص المهام لمختلف مجموعات العمل وتقييم الأداء، والهيكلة أساساً تتعلق بالمكاتب والمواقع والأدوار الرسمية داخل المؤسسة، بينما تشير

المعايير إلى القواعد التي تشكل الأساس في توزيع المسؤوليات والموارد اللازمة لجميع الوحدات داخل المؤسسة حتى أقل مستوى.

وبالتالي، فإن عملية إعادة الهيكلة المؤسسية تؤدي إلى إعادة تنظيم المجالات المختلفة لأنشطة المؤسسة التي تتمثل في النقاط التالية^(١٢٤):

إعادة هيكلة البرامج والمقررات الدراسية.

إعادة هيكلة إجراءات توظيف العاملين وأعضاء هيئة التدريس وأحوالهم.

إعادة هيكلة إجراءات الإدارة المالية.

إعادة هيكلة إجراءات تقويم الطلاب بالاستناد إلى نظام معتمد لإجراءات تقويم العاملين.

إعادة الهيكلة بشكل عام لإدارة المؤسسة، ورسالتها (Mission).

وتتطلب من أحد العناصر التالية^(١٢٥):

إما بزيادة الطلب من جانب الطلاب الجدد على قسم أو تخصص معين، فتسرع المؤسسة بالتوسع فيه أو بتكرار إنشائه في الكليات الجديدة تلبية لهذا الطلب وضماناً لزيادة إقبال الطلاب.

وإما بزيادة الطلب من السوق على تخصصات مهنية معينة في فترة ما، الأمر الذي يجعل تلبية الحاجات الوظيفية للمهن القائمة أمراً ضرورياً، لذلك ينبغي أن تكون المؤسسة مرتبطة بخطط التنمية وملبية لاحتياجات المجتمع.

الأهمية العلمية لهذا التخصص وعلاقته بالتخصصات الأخرى القائمة والجديد الذي يطرح، ومدى الحاجة الفعلية له على المستوى العلمي الأكاديمي والمستوى المهني الوظيفي مما يجعل أمر القبول رهناً بهذه الشروط ولا يترك الأمر لاحتياجات كل من الطلاب الجدد أو سوق العمل خاصة أن هذا تم تجريبه طويلاً في مختلف المؤسسات التعليمية بالخارج والوطن العربي.

وتتطوي إعادة هيكلة المؤسسة على تغييرات هامة ليس فقط في الطريقة التي يتم بها تمويل المؤسسات وحكومتها أو السيطرة عليها، ولكن أيضاً في منطق توجيه الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية، وكيف يتسنى للمؤسسة، إما أن تحافظ على مرونة هياكلها أو تعالج هياكلها وعملياتها لمواجهة المطالب الاجتماعية والاقتصادية الجديدة، ويدل على ذلك أن الاقتصاد المعولم أجبر المؤسسات الأمريكية على الانخراط في الإصلاحات الهيكلية التي تشجع تنظيم حياة المؤسسة على أساس التمايز المؤسسي، والبحوث التطبيقية والتنمية، والدراسات متعددة التخصصات ومدخلة التخصصات، وتنظيم وحدات البحوث العلمية مثل المراكز والمعاهد، وقد تم النظر إلى هذه الإصلاحات الهيكلية على أنها شروط أساسية تشجع على القدرة التنافسية الاقتصادية للدولة^(١٢٦).

ولعل من الأمور الباعثة للأمل في سياق العولمة المعاصرة، أن هناك سلسلة من الهيئات الدولية التي تتصف بدرجة عالية من الشرعية مثل اليونسكو، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية والذين يتحملون مسئولية نشر الأفكار والممارسات التي بموجبها يمكن لمؤسسات التعليم أن تحدد التغييرات الهيكلية الخاصة بهم من أجل الاستجابة للمتطلبات العالمية، حيث تؤكد سياسات البنك الدولي في مجال التعليم - على سبيل المثال - أن تتم الإصلاحات الهيكلية على أساس ثلاثة مبادئ^(١٢٧):

تشريع الاستثمار في التعليم وفقاً لحساب معدلات العائد.

قيام القطاع الخاص بدور أكبر في التربية.

لا مركزية النظم التعليمية لتحقيق تحسينات في كفاءة وجود التعليم.

ونستخلص مما سبق أن هناك اتجاهاً قوياً بتسليح التعليم، أي جعل التعليم سلعة قابلة للاستثمار تخضع لقوانين التجارة وسوق العمل من حيث مدى تحقيقها للربحية أو الخسارة وذلك من خلال خصخصة التعليم وانسحاب أيادي الدول رويداً رويداً وذلك لعدم قدرتها على التمويل الكامل للتعليم، وبالتالي تكون الأجواء مواتية للاتجاه صوب اللامركزية واتباع نظم المساءلة (المحاسبية)، كمتطلبات أساسية لحصول على المؤسسات التعليمية

على استقلاليتها وحريتها الأكاديمية بالدرجة التي تدعم إعادة الهيكلة ومواكبة التحديات المعاصرة.

وتتعدد أسباب إعادة الهيكلة في (١٢٨):

بقاء المشروع/ المؤسسة Survival of the Enterprise : في بعض الأحيان تواجه المؤسسة صعوبات خطيرة، على سبيل المثال زيادة الخسائر وفقد الأرباح، وزيادة المنافسة الأجنبية والقيود المالية، وهذا يتطلب اعتماد إجراءات تهدف إلى ضمان بقاء المؤسسة في المستقبل، وينطبق القول على المؤسسة التعليمية كمؤسسة تتمثل خسائرها في ضعف المستوى العلمي للطلاب ومعاناتهم للبطالة، وعدم مواكبتهم لسوق العمل الذي يتطلب نوعية معينة من المعلمين يجيدون اللغة الأجنبية ومهارات الحاسب الآلي كحد أدنى، ويتطلب بقاء هذه المؤسسات ضرورة اتخاذ إجراءات معينة لإعادة الهيكلة.

الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية Need to Increase Competitiveness : في بعض الحالات تكون المؤسسات التي استفادت في الماضي من مختلف أشكال المساندة المجتمعية يجب أن تواجه الآن تغييرات جذرية في النظام لتكون قادرة على البقاء وفقاً لقواعد المنافسة الجديدة الناشئة عن إستراتيجيات الحد من القيود.

ضغوط الأسواق والمساهمين Pressures from Markets and Shareholders : تعتمد في بعض الأحيان مبادرات إعادة الهيكلة على المدى القصير على جهود مديري المؤسسات بالتوازن مع الأسواق على أن يكون الهدف الأساسي هو زيادة الربحية على كل المستويات.

ضعف الإدارة Poor Management : تتبع الحاجة إلى إعادة الهيكلة من ممارسات الإدارة السيئة مثل عدم التركيز على المدى الطويل على الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مر الزمن، وكذلك القرارات الإستراتيجية الرديئة أو الفشل في توقع إكسابها وتمتعها بقدرة تنافسية متميزة.

إستراتيجيات الخصخصة Privatization Strategies : شهدت غالبية بلدان العالم على مدار العشرين سنة الماضية، خصخصة مكثفة من قبل الشركات المملوكة للدولة، وخدمات المرافق العامة، وقد أدى ذلك إلى اتساع إعادة الهيكلة والتي اشتملت مؤسسات التعليم.

فشل المؤسسة في الاستفادة من الفرص الخارجية وتقليل التهديدات الخارجية إلى أدنى حد والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف الداخلية على مر الزمن.

التطور التكنولوجي وإحلال التكنولوجيا المتقدمة محل التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى ظهور أنماط جديدة للتعلم : كالتعليم الإلكتروني، والتعليم من بعد داخل المؤسسة التعليمية.

عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة وانخفاض الربحية وتدهور معنويات العاملين والضغط من قبل أصحاب المصلحة لتحسين الأداء بالإضافة إلى مشكلة العمالة الفائضة المترتبة على السياسات السابقة.

عندما تنمو المؤسسة بسرعة كبيرة مما يستدعي ضرورة إعادة الهيكلة الداخلية للمؤسسة^(١٢٩).

وبناءً على ما سبق فإنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل إنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقاً لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة، مستوى الكفاءة التي تتوفر عليها...) فإننا نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق على تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من التوجهات والمداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية، ويمكن إبراز التوجهات التقليدية منها والمعاصرة، وكذلك مقارنتها مع بعضها البعض على النحو التالي :

وقد ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

الحصول على مختلف المدخلات : الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.

القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات.

تحقيق المخرجات : والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

المدخل المعتمد على الموارد :

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في دراسة الفعالية التنظيمية، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة"^(١٣٠).

ولدراسة مدخل موارد النظام قام الباحث بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي^(١٣١):

- قمة الهرم : تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن، والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.
- وسط الهرم : المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلّة عددها نوعاً ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها البعض عملياً، على الرغم من أنها ترتبط مع بعضها في الأداء والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الإستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.
- قاعدة الهرم : هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة أو الناتج التجاري للبائع.

وبناءً على هذا التقسيم قدم الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية : "القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها".

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناءً على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات والتي تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف أنشطتها.



ومن مؤشرات هذا المدخل ما يلي :

- القوة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
- القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في رصد وفهم وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل الموارد في قياس الفعالية التنظيمية يتمشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالمدارس والمستشفيات، والتي يصعب عليها قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو الكفاءة البشرية. وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم فعالية المؤسسات، إلا أنه قد تعرض لبعض الانتقادات منها^(١٣٢):

عدم الفصل بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.

المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.

عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية.

ومن مدخل العمليات الداخلية ما يلي :

يهتم هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الإستراتيجي الهام والحجر الأساسي في أي تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

وفيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي^(١٣٣):

وجود مناخ عمل إيجابي وتنامي روح الفريق.

وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.

توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها :

صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.

التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.

ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.

غياب الدقة في بيانات أكثر العمليات.

مدخل تحقيق الأهداف :

يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات^(١٣٤).

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي،

إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف^(١٣٥):

أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.

أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الانحرافي كمؤسسات السجون والصحة العقلية.

أهداف اجتماعية وثقافية : وتتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالمؤسسات ومراكز البحث.

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

المداخل الفرعية لمدخل الأهداف :

ويمكن استعراض بعض المداخل الفرعية لمدخل تحقيق الأهداف على النحو

التالي^(١٣٦):

- مدخل الهدف السائد : يقصد بالهدف السائد بأن الهدف الرسمي المعلن مثل : حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية، وعدد الخريجين من المؤسسات.
- مدخل تعدد الأهداف : نظراً لأنه في كثير من الأحيان قد تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد فإن حجم الإنتاج مثلاً لا يمثل المقياس الصحيح والكامل للفعالية، وبالتالي يمكن قياس الفعالية بقدرة المؤسسة على تحقيق أكثر من هدف، مثل تحقيق الأرباح ورضا العاملين في نفس الوقت.
- مدخل الأهداف الوسطية : يسند هذا المدخل على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية، حيث يستخدم مجموعة من المؤشرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بمقياس عام للفعالية، مثل الابتكار والتدريب ... وغيرها.
- مدخل الأهداف المرحلية : يستند هذا المدخل على فرضية مؤداها أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وهذه الأهداف مقسمة من الناحية الزمنية

إلى أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وبالتالي تقاس فعالية المؤسسات بقدرتها على تحقيق هذه الأهداف المرحلية.

من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي^(١٣٧):

التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات. صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاص في مؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية. غياب التفاف حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف. الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

ونتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على نظرة جزئية إما للأهداف أو العمليات أو الموارد، فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تكامل إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

مدخل النظم :

إن مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر إلى التنظيم باعتباره كياناً مركباً يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة حيث لكل منها خصائصها التي تتميز بها، والتي تشكل في مجموعها نظاماً متكاملاً ومختلفاً في خصائص عن الأنظمة الفرعية، ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها^(١٣٨):

المدخلات.

العمليات : وهي الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.

المخرجات : وهي العنصر الثالث المتمثل في السلع والخدمات التي يتم إنتاجها.

المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم.

التغذية العكسية التي من خلالها يتم رصد آراء المنتفعين من السلع والخدمات

المنتجة وكافة المتأثرين بها مما يشكل سبباً للتعديل والتغيير في المدخلات بما ينسجم من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية.

فمن الواضح أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف ولكنه يراها جزءاً وعنصراً واحداً من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها جميعاً ليضمن استمرار النظام وقدرته على الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل له الاستمرار والاستقرار وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة.

ويركز مدخل النظم على أهمية الاهتمام بالوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف فقط، لأنه يرى أنها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الاهتمام بكافة الوسائل.

وتتحقق الفعالية التنظيمية من زاوية مدخل النظم بوجود وعي وتفاعل كامل من المكونات البيئية، إذ لا بد لأي مؤسسة من الاهتمام بإيجاد علاقات فعالة وحيدة مع المستفيدين والمتعاملين معها، والجهات الحكومية الأخرى، وكافة الجهات ذات التأثير على مجريات العمل فيها، كما أن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام وقوى بشرية وخطوط إنتاج والتعامل مع المستجدات البيئية المختلفة، ومنها التغيير في وعي وأذواق المستهلكين وإلا سيكون مصير التنظيم معرضاً للخطر.

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات هي وسائل وليست غاية بحد ذاتها ومن ذلك^(١٣٩):

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

مدخل العناصر الإستراتيجية :

يفترض هذا المدخل أن المؤسسة الفعالة هي التي ترضى 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، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل

البيئي، إلا أن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجياً في استمرار عمل المؤسسة، فالمؤسسات الحكومية تتعامل مع الفعالية التنظيمية من حيث قدرة المؤسسة على استقطاب الطلبة الجدد دون أن تهتم كثيراً بموضوع توظيفهم، لأن هذه المؤسسات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين، بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها، فإن لم يحدث ذلك سوف تتعثر عملية نجاح هذه المؤسسات، إضافة إلى موضوع اهتمامها بالطلبة واستقطابهم تهتم كثيراً ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلباً على ميزانيتها المالية.

كما أن هذا المدخل يفترض أن المؤسسات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقاً لهذا التصور تقاس فعالية المؤسسات بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بقائها ونجاحها المستقبلي^(١٤٠).

مشاكل مدخل العناصر الإستراتيجية:

لا شك أن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي^(١٤١):

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- الصياغة السيكلوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- إهمال حقيقة وجود أفراد داخل المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

لمواجهة المشاكل السابقة قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب مع ظروف وطبيعة عمل المؤسسة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي^(١٤٢):

- **النموذج النسبي** : يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

- **نموذج القوة** : يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل، ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.
- **نموذج العدالة الاجتماعية** : هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتتحقق الفعالية التنظيمية.
- **النموذج التطوري** : حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها، فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.

وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها، ونقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته، كذلك فإن أهم ما ميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.

مدخل القيم المتنافسة :

المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فعالية المؤسسة هي الرغبات أو القيم التي يفضلها العامل في تلك المؤسسة، فليس غريباً إذا رأيت مدير المؤسسة يقيم فعاليتها بأسلوب مغايراً للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق، أو مدير الموارد البشرية، كما أن هذا المدخل يفترض عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمه أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المؤسسة^(١٤٣).

ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي^(١٤٤):

المرونة ضد السيطرة :

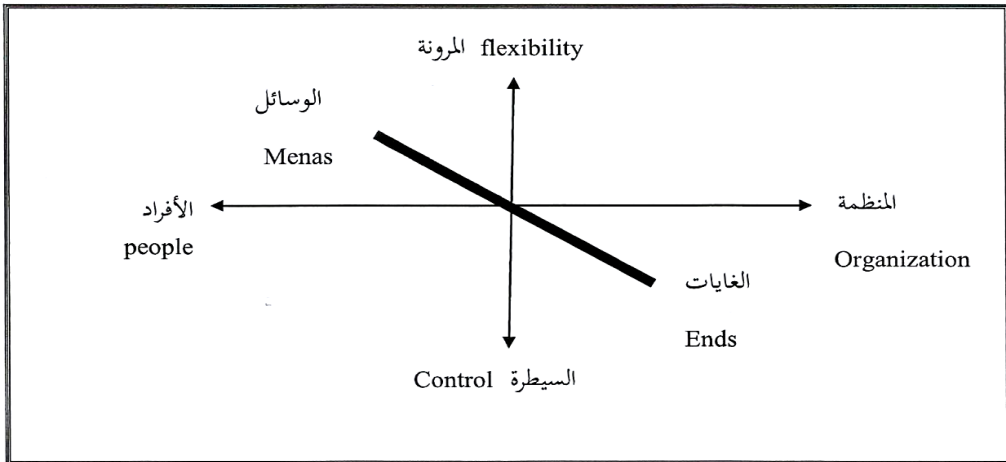
وتؤثر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهياكل التنظيمي، فالمرونة تجسدها متغيرات الإبداع والتكيف والتغير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات ونظام وإمكانية التنبؤ.

الأفراد ضد المؤسسة :

وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو بالمؤسسة ومستقبلها.

الوسائل – الغايات :

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير هذه المجاميع الثلاثة للفعالية التنظيمية يعكسها الشكل التالي :



شكل رقم (١٤) : يوضح الأبعاد الثلاثة للفاعلية التنظيمية

مقارنة بين التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية :

لاشك أن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفاعلية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي، وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لا بد من الوقوف

على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع، وكذلك مجالات المقارنة المختلفة بين مداخل دراسية الفعالية التنظيمية.

أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية^(١٤٥):

الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأسباب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج وحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.

الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي أو التيار الحديث ...).

تلعب دورة حياة المؤسسة دوراً في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئية بصفة عامة.

يعود أيضاً الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المعايير في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية.

اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك...)، يجعل اعتماد أكثر من مدخل أمراً ضرورياً ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف.

وتسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر ملائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٤) : يوضح المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المداخل المعاصرة		المداخل التقليدية				المقارنة
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد وتفصيلا ته	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المدخلات + المعالجة + المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	التحفيز. المشاركة. تكامل أهداف مختلف الأطراف	القدرة على تأمين الاحتياجات. القدرة التنافسية. كفاءة المعالجة. مرونة التكيف مع البيئة.	الإنتاجية. الكفاءة. الربحية.	منأخ تنظيمي ملائم. روح الفريق. الدافعية.	القوة التفاوضية. المرونة. الكفاءات.	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف والأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

سادساً : واقع المؤسسة التعليمية في العالم العربي :

لقد شهدت المؤسسة التعليمية - في العالم الثالث بشكل عام والعالم العربي بشكل خاص - منذ نهايات القرن العشرين وحتى الآن العديد من المتغيرات بفعل بعض العوامل

الضاغطة والداعية إلى ضرورة إعادة هيكلتها، ويمكن عرض هذه العوامل على النحو التالي^(١٤٦):

١-التوسع في نظام التعليم :

يلاحظ أن أعداد الملتحقين بمختلف مراحل التعليم في تزايد مستمر ونظراً لأن الترتيبات المؤسسية بالدول النامية ليست في وضع يمكنها من استيعاب زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، واستتبع ذلك ظهور بدائل وأنظمة قابلة للتطبيق في العديد من البلدان كالمؤسسة الخاصة، ومؤسسات التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، ومقدمي الخدمات التعليمية عبر الحدود، وقد تفردت هذه البدائل بتقديم الدعم والخدمات المتنوعة لاستيعاب أعداد الملتحقين.

٢-التغيير نتيجة لعولمة الاقتصاد :

أسهمت العولمة في ازدياد الطلب للحصول على أكبر كم من خريجي التعليم، وهذا وفقاً للتحول نحو الإنتاج القائم على المعرفة، والاقتصاديات التي أصبحت تدرك بشكل متزايد أهمية البحوث العلمية في مجال التنمية، والقدرة على الابتكار وفقاً لجودة مؤسسات التعليم وتخريجها نخبة من المثقفين في أعلى المستويات، والقوى البشرية المؤهلة لمواجهة التنافسية الدولية.

والحقيقة أن المعرفة هي القاطرة التي تقود إنتاج السلع والخدمات وهذا ما يفسر زيادة الطلب على الأفراد من ذوي المستويات التعليمية العليا، ويمكن ملاحظة تلك الظاهرة في البلدان المتقدمة، بأن الزيادة في كثافة استخدام المعرفة في الإنتاج أدى إلى نمو الطلب على خريجي التعليم العالي في سوق العمل.

واستكمالاً لما سبق، ظهرت ثلاثة أشكال للتطورات الحديثة سميت برسمة المعرفة Capitalization of Knowledge، وإقليمية المعلومات Deterritorialization of Technologicalization of Education وقد أدت هذه التطورات إلى تكوين مناخ موات لعولمة التعليم، ويشجع على خصخصة المؤسسات العامة، والتسويق للمقررات والبرامج، وخصخصة الخدمات التعليم، وبالتالي فإن عملية إعادة الهيكلة لعدة بلدان تمخضت عن هذه التغييرات في مفهوم التعليم.



٣- التغيير نتيجة ارتفاع معدل عوائد الاستثمار في التعليم :

يسهم التعليم في تحسين الدخل القومي، ودخل الأفراد من خلال قنوات مختلفة كالتالي وذلك كالتالي^(١٤٧):

مشاركة القوى العاملة المتعلمة تعليماً عالياً في الإنتاج بدرجة أعلى من أولئك الذين هم أقل تعليماً، وهذا ما يؤدي إلى ازدياد معدل البطالة بين خريجي المدارس الثانوية.

يمكن الخريجين من الحصول على الوظائف ذات الرواتب المرتفعة وخاصة عند امتلاكهم للمهارات المميزة في سياق العولمة داخل بيئة سريعة التغير، وعوائد أكثر من التعليم تؤدي إلى استثمارها للمزيد من النمو.

٤- التغيير كرد فعل لظهور القطاع الخاص في التعليم :

يعد انتشار مؤسسات التعليم الخاص في مطلع القرن الحادي والعشرين أكثر المتغيرات دينامية وأسرعها نمواً في قطاع التعليم، وقد أدت العوامل التالية إلى تنامي هذا الاتجاه كما يلي :

عجز القطاع العام على تلبية الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم.

قصور بعض المراحل التعليم في تقديم مقررات دراسية تتضمن المهارات اللازمة لتوجيه القوى العاملة نحو السوق.

استعداد الكثير من الأسر لدفع نفقات/ تكاليف التعليم لأبنائها يساعد على النمو السريع لمؤسسات التعليم الخاص الهادفة للربح والتي تتعامل في الأسهم والأوراق المالية بالشراكة مع المؤسسات التعليمية الأخرى وتشير الدلائل على أن هذه المؤسسات الخاصة صغيرة الحجم وحديثة العهد، وتقدم مقررات في مجالات محدودة ذات الصلة بالسوق مثل : الدراسات الإدارية، وعلوم الكمبيوتر، بالإضافة إلى موضوعات طبية وهندسية، ويلاحظ أن بعض هذه المقررات تقدم عبر الحدود من خلال التعليم الإلكتروني وبواسطة متعهدي التعليم الخاص الذين يقومون بحساب التكلفة الكاملة لتعليم الطالب.

ويلاحظ مما سبق، أن سياسات التحرر وعملية العولمة قد شجعت على انتشار التعليم الخاص في بلدان مختلفة، ونتيجة لذلك شكلت مؤسسات التعليم ضغوطاً هائلة لتجبر المؤسسات العامة للتعليم على التغيير، وإدخال عناصر المنافسة والابتكار، واتباع الأسلوب الإداري الأكثر كفاءة.

٥- التغيير بسبب انخفاض التمويل العام :

كانت إحدى السمات الهامة خلال التسعينيات من القرن العشرين هي التوسع في التعليم للبلدان النامية والمتقدمة على الرغم من ضعف التمويل، ولكن ساعدت إستراتيجيات خصخصة التعليم التحرك بعيداً عن الاعتماد على الدولة، وكان الموقف السياسي المعاصر لدعم التعليم، وتغيير السيناريو السياسي في بلدان أوروبا الشرقية عجز عن مواصلة الدولة لعملياتها على نفس النطاق للدول المتقدمة، وبرامج التكيف الهيكلية (إعادة الهيكلة) في البلدان النامية ساعدت على تشجيع الخصخصة في التعليم.

وتشير تجارب بعض الدول إلى تطبيق الخصخصة بدون دعم من الدولة حيث اتخذت تدابير الإصلاح للتغلب على صعوبات التمويل مثل وضع إستراتيجيات تشتمل على عقد دورات قصيرة، أو تطوير برامج للتدريب على أساس استرداد كافة التكاليف، وإجراء البحوث التعاقدية، والخدمات الاستشارية، وربط المؤسسة التعليمية بقطاعات الإنتاج، وغيرها من مختلف الأنشطة الاقتصادية^(١٤٨).

سابعاً : التصور المقترح للمتطلبات اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية :

ويندرج تحت هذا التصور (نتائج البحث - توصيات البحث - المتطلبات اللازمة

لتحقيق الفعالية التنظيمية) وسوف نعرضها على النحو التالي :

أ- نتائج البحث :

تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية في مجال آخر.

رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها.

تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي.

تعتبر الفعالية التنظيمية مبرراً لوجود المؤسسة واستمرارها وتطورها، كما تمثل معياراً للحكم على نجاحها.

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقيماً للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة.

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي.

تطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلقاتها متشابهة أما على مستوى برامجتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية مشاركته.

أخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة قد ترتبط :

- بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية، كما يمكن الحديث عن فعالية تنظيمية متميزة حسب الأطراف، هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية.

- بالقدرة على البقاء في البيئة وتظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها، أو بمعنى آخر استغلال البيئة الخارجية هذا التصور يطرح مشكلة طبيعية العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات، ومنه تقييم الفعالية التنظيمية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
- جودة العمليات الداخلية، وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال والمشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي، وبواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية.
- أفرزت الدراسات العلمية للمظاهر المتعددة لموضوع الفعالية التنظيمية بأبعادها مجموعة من النماذج :
- نموذج يركز على البعد المادي وعنصر العمل كمتغير أساسي لقياس الفعالية التنظيمية.
- نموذج يركز على العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلبه من ظروف خاصة يشكل فيها التحفيز حجر الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- نموذج يركز على البناء التنظيمي من منظور نظامي، حيث تتلخص الهيكلية في عمليتي التمايز والتكامل وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف.
- نموذج يركز على الأبعاد الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال هوية ومجموعة قيم ومبادئ

تعتقد من قبل الأفراد المنتسبين إليها، وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

تفسر الفعالية التنظيمية في غالب الأحيان على أساس مجموعة الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمتمثلة في نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية والمركزية واللامركزية ودرجة الرسمية وبحيث يجب أن تتفاعل هذه الخصائص بشكل جيد وضمان الانسجام بينها لكي يتحقق مستوى فعالية مقبول.

ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة، هذا يعني أن الفعالية التنظيمية هي مفهوم اجتماعي النشأة والبناء، ومنه سيطرة الجوانب غير الموضوعية أكثر من الجوانب الموضوعية.

ب- توصيات البحث :

- ١- التأكيد على الطابع المرن لمفهوم الفعالية التنظيمية لقياس الممارسة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك راجع للصور المختلفة التي تظهر فيها الفعالية التنظيمية وتعدد المؤشرات المستخدمة من قبل مختلف الأطراف التي لها علاقة بعمل المؤسسة.
- ٢- الربط بين الطابع الفلسفي للعملية التنظيمية والفعالية التنظيمية، بحيث تشكل الفلسفة التنظيمية الخلفية التي تقوم عليها الظاهرة والتي يمكن تناولها من الزوايا التالية :

- فلسفة تركز على العمل كمتغير أساسي في العملية التنظيمية.
- فلسفة تركز على العنصر البشري كمتغير أساسي في العملية التنظيمية.
- فلسفة تركز على البيئة الخارجية مع إمكانية التنبؤ وقياس سلوكيات العنصر البشري في العملية التنظيمية.

▪ فلسفة تركز على العوامل الثقافية في إطار بيئة مفتوحة تشكل محددات وعوامل لتفسير العملية التنظيمية.

وعليه فإن الفعالية التنظيمية هي مرادف للفلسفة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ومنه برزت الفعالية التنظيمية تحت صور مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، نظامية، ثقافية)، وفي نفس السياق تتأثر بالأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من الداخل أو الخارج في تقييمها للفاعلية التنظيمية، نظراً لخضوعها في عملية التقييم لمنطلق فلسفي حول الظاهرة التنظيمية، والتي يمكن أن تصل إلى حد استعمال وحدات قياس متناقضة، فنظرة المحاسب للفاعلية التنظيمية تختلف عن نظرة الإداري أو النقابي بالرغم من وحدة الهدف على مستوى المؤسسة.

٣- المؤسسة من زاوية التصميم لا يمكن اعتبارها مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة، تسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية في ظل مجموعة من القيود :

▪ مجموعة قيود ترتبط بعملية التصميم من زاوية داخلية والتي نعبر عليها بأبعاد الهيكلية، وتتمثل في كيفية ممارسة السلطة وتوزيعها بشكل مركزي أو لا مركزي ودرجة الرسمية والتنميط فيما يتعلق بالإجراءات واللوائح ودرجة التعقيد.

▪ مجموعة قيود ترتبط بعملية التصميم من زاوية خارجية والتي نعبر عليها بمحددات فعالية تصميم الهيكلية، وتتمثل في الحجم ودورة حياة المؤسسة والبيئة والتكنولوجيا والإستراتيجية.

ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات نحصل على توليفات مختلفة تظهر في شكل صور متعددة يأخذها الهيكل التنظيمي، وتؤكد على أنه لا توجد صورة نمطية لتنظيم المؤسسة أو شكل تنظيمي أفضل من شكل آخر.

- ٤- التأكيد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته، وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه.
- ٥- يجب على المؤسسة أن تنتظر للأرقام المحققة على مستوى المؤسسة في صورتها المختلفة (رقم أعمال، أرباح، كميات إنتاج) على أنها جمع عددي لمكونات المؤسسة، وإنما في صورة تفاعل بين هذه المكونات، نعبر عليها بالتآزر Senergie، وهذه الأخيرة ما هي إلا صورة من صور الفعالية التنظيمية.
- ٦- يجب على المؤسسة أن تتحول إلى الاهتمام بالمتغير التنظيمي، ليس فقط بالإشارة إليه لما تكون النتائج سلبية والتي يعبر عليها المسير، وإنما الاستثمار في التنظيم، والذي يعني الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المصدر للمورد التنظيمي في شكل طاقة إبداعية كامنة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين متغيرات المؤسسة وهذا يتطلب من المؤسسة توفير المناخ التنظيمي الملائم من تحفيز ومشاركة وتحمل للمسئولية باعتباره موضوع العملية التنظيمية.

ج- المتطلبات اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية :

لقد تعالت النداءات في الآونة الأخيرة بأهمية إحداث التطوير المستمر والهادف بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث يعبر التطوير، كما تم التوصل إليه عن "جهد نظامي مخطط يشمل المؤسسة أو جزءاً منها ويعتمد على المجهود التعاوني المشترك بين مسؤولي التطوير بالمؤسسة التعليمية والأطراف الخارجية، وذلك من أجل تأسيس مناخ وهياكل وعمليات تسمح لإدارة المؤسسة بشكل خاص من تحقيق رسالتها والأهداف المرجوة بشكل عام، مما يزيد من فاعليتها.

ويركز في التطوير على ما يلي :

الجهد المخطط الذي يستهدف دراسة كافة الإمكانيات والموارد داخل المؤسسة التعليمية اللازمة لإحداث التطوير المستمر.

الجهد التعاوني من جميع العاملين ومؤسسات المجتمع الخارجي ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بها، والتي تساعد في إحداث التطوير المنشود.

تحسين فاعلية المؤسسة، حتى يمكنها من تحسين كفاءتها وقدراتها الداخلية من أجل التكيف مع ما يستحدث في البيئة الخارجية.

يشمل المؤسسة بأكملها أو جزء منها.

وقد أخذت المؤسسة التعليمية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً ليس فقط على المستوى الإقليمي، ولكن كذلك على المستوى الدولي، حيث تقوم في حياته بدور حيوي وجوهري في غرس القيم والسلوكيات الصحيحة لديهم، وذلك من خلال الخبرات المباشرة التي يكتسبونها من الأنشطة والمناهج بهذه المرحلة والخبرات غير المباشرة والتي تكون محصلتها في النهاية جعل شخصية التلميذ متكاملة وسوية.

ففي عالم اليوم يحدد مستوى التعليم الأرباح المستقبلية، حيث إن التكاليف الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للأفراد والمجتمعات لدولة تشرع في تعليم للطفولة المبكرة، هي تكاليف كبيرة لا يمكن تجاهلها، خاصة إذا كانت الأرباح تفوق التكاليف بشكل عام (١٤٩)، ومن هنا برزت فلسفة الاهتمام بالمؤسسة التعليمية بشكل عام والتعليم قبل الجامعي بشكل خاص، حيث تكمن هذه الفلسفة في سعي التطوير إلى تحقيق تعليم متميز يركز على ما يلي (١٥٠):

التنمية الشاملة للإنسان : في كافة الجوانب مع الاهتمام بشكل خاص بالنمو المعرفي واللغوي، بالإضافة إلى التركيز على الكيفية التي يتم بها توظيف النشاط لتنمية التلميذ ومهاراته واتجاهاته.

هيئة تدريس : تمتلك المهارات والمعرفة والاتجاهات التي تساعد التلميذ على النجاح.

تدعيم الأسرة : باعتباره أول معلم للتلميذ من خلال توفير برامج للتربية الوالدية عالية الجودة تساعد في التعامل مع الأبناء.

المحاسبة على النتائج المحققة.

شراكات ناجحة : مع مؤسسات المجتمع الخارجي تضمن نجاح برامج المؤسسة التعليمية وتحسين النظام.

هذا فيما يتعلق بفلسفة التطوير أما فيما يتعلق بأهميته، فإنها تتبع من اهتمام قادة المؤسسة بالتطوير لعدة اعتبارات، والتي تركز على أمرين هامين^(١٥١):
ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع التغييرات السريعة الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بغرض إحداث توافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم ميزة تنافسية نسبية عن غيره من المؤسسات.

وبذلك يتضح أن سعي إدارة المؤسسة التعليمية نحو الاهتمام بالتطوير التنظيمي يركز بالدرجة الأولى على تعديل التنظيم القائم أو إدخال تغييرات على التنظيم الحالي، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذا التنظيم^(١٥٢).

كما يرجع الهدف من تطوير المؤسسة التعليمية إلى الأسباب والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

تحسين أداء المؤسسة : والذي يظهر في حسن استخدام الموارد وارتفاع القدرة التنافسية وانخفاض التكاليف وأساليب التدخل لتحقيق ذلك كثيرة والتي منها الجودة الشاملة وتغيير وتحديث التكنولوجيا ... وغيرها.

تحسين السلوك الفردي والجماعي : ويظهر ذلك في أنماط محددة مثل ارتفاع الدافعية والمهارات وحسن الاتصال والرشد في اتخاذ القرارات والقدرة على فهم مشاعر الآخرين، حيث إن تحقيق هذا الأمر يتطلب بناء مجموعات العمل والتفاعل مع الآخرين^(١٥٣).

دفع التنظيم نحو المستقبل : وذلك من خلال إعداد المديرين وتهيئتهم للتعليم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل، وإدخال عنصر المستقبل وما قد يحمله من تغيرات ضمن عمليات التخطيط وإعداد البرامج في التنظيم^(١٥٤).

ومما سبق يتضح أن تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية يقود إلى تعليم متميز يساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام ودفعها نحو المستقبل من خلال إزالة وإذابة كافة المشكلات التي تواجهها، مما ينعكس على تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتغيير سلوك العاملين نحو الأفضل دائماً، كما أن تحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب التركيز على مجموعة من المبادئ حيث تمثل هذه المبادئ أسس إنجاح التعليم بها، والتي تبدأ بالعنصر البشري المتمثل في المعلم والتلميذ وأولياء الأمور، والعلاقة المترابطة بينهما والتي يكون لها مردود إيجابي على الطلاب، وكذلك الشراكات وأهميتها في تحسين هذه المرحلة وتدعيمها، إلى نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج حيث تعمل هذه المؤسسة المتكاملة على تهيئة التلميذ إلى التعليم المستقبلي، وإكسابه العديد من القيم والمهارات الأساسية، كما يلاحظ أن هذه المبادئ تدعمها اللامركزية في التعليم والتي تستند إلى جعل المدرسة مؤسسة مفتوحة على البيئة الخارجية تستطيع الاستفادة من جهود مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى أن اللامركزية تبرز وتحتم أدوار جديدة على الإدارة والمعلم.

وحيث توتي الفعالية ثمارها في تحقيق مستويات معيارية متميزة للمؤسسة التعليمية بجميع عناصرها المؤسسية والمجتمعية والتي تمكنها من تحقيق رضا العميل (ولي الأمر)، ومقابلة احتياجات المتعلم، ولتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة فلا بد أن يشمل التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية جميع العناصر التي تمكن هذه المؤسسات من الوفاء بهذا الغرض، والتي تتمثل في المجالات التالية :

شراكة أولياء الأمور ورجال الأعمال والمؤسسات الدولية والجمعيات الأهلية من خلال:
شراكة أولياء الأمور، شراكة رجال الأعمال والجمعيات الأهلية.

قوى بشرية متميزة داخل المؤسسة والتي تركز على عنصرين رئيسين، هما : القيادة المدرسية والمعلم.

توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل وفي مجالات التعليم والتعلم والتدريب.

هيكل تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة.

١- شراكة أولياء الأمور ورجال الأعمال والمؤسسات الدولية والجمعيات الأهلية :

حيث أن تفعيل دور هذه العناصر من خلال الشراكة المجتمعية Community Partnership، تعد مجالاً مهماً لإنجاح عمليات الفعالية، لمواجهة التحديات المجتمعية وقضايا الأسرة، حيث تعود فائدة هذه الجهود ليس فقط على الطلاب، ولكن كذلك على أسرهم، فالشراكة تعبر عن "التعاون والالتزام بين الشركاء في المجتمع الذين لديهم اهتمامات مشتركة لتحقيق أهداف محددة"^(١٥٥)، كما تعرف بأنها "ارتباط شخصين أو أكثر كشركاء"^(١٥٦).

ومن هنا يتضح أن الشراكة علاقة بين طرفين بما تحمله هذه العلاقة من مسؤوليات وارتباطات متبادلة بينهم تعود بالنفع ليس على طرف واحد ولكن على الطرفين، وذلك لتحقيق أهداف محددة، حيث أن شراكة المجتمع الخارجي في عمليات الفعالية التنظيمية سوف تساعد على تحقيق ما يلي^(١٥٧):

تعبئة المجتمع في أنشطة التعليم واستثمار قدراته في دفع العمليات التعليمية وزيادة فاعلية الأداء التعليمي.

مد الخدمة التعليمية للمناطق الأكثر احتياجاً خاصة القرى والريف.

مقاومة بعض العادات والتقاليد التي تحد من قدرة الطلاب على التعليم.

تقديم برامج وخدمات الدعم الأسري وذلك لتحسين النواتج الخاصة بالطلاب، حيث تلعب هذه البرامج دوراً حيوياً في تحسين قدرة الأسرة على تقديم بيئة إيجابية للطلاب^(١٥٨).

وتحتاج الشراكة الفعالة في المؤسسة التعليمية أن تتم في ضوء الأسس التالية :

تحديد إطار للشراكة : يحدد فيه الشخصيات والمؤسسات المهتمة والمعنية بالمؤسسة التعليمية.

تأسيس رؤية مشتركة : يوضح من خلالها المخرجات المرجوة بالنسبة للطلاب وأسرهم، وما الذي يجب أن تلعبه الشراكة لتحقيق هذه الرؤية.

تقييم المؤسسة التعليمية : وذلك لتعرف الخدمات الحالية المقدمة والأنشطة المرتبطة بالمؤسسة، والفجوة في هذه الأنشطة والمعوقات التي تحول دون نجاحها داخل المؤسسة.

تطوير وتنفيذ خطط الفعل Action Plans.

تقييم الجهود المبذولة من المؤسسات والهيئات المعينة : وذلك لمعرفة مدى فاعلية هذه الجهود في تلبية احتياجات المؤسسة التعليمية.

ومما سبق يتضح لنا أن الشراكة لا تنصب فقط على المؤسسة ولكن على الطلاب وأسرهم، وأن نجاح هذه الشراكة يتوقف على مدى النجاح في التخطيط لها، حتى تتم وفقاً لخطوات محددة لضمان نجاح الجهود المبذولة.

وتتفرع عناصر الشراكة في المؤسسة، بين شراكة أولياء الأمور، وشراكة مؤسسات وهيئات المجتمع الخارجي ورجال الأعمال.

شراكة أولياء الأمور Parent-School Partnership : يعد ولي الأمر هو المستفيد الأول من العملية التعليمية، وتعد شراكة أولياء الأمور في المؤسسة التعليمية غاية في الأهمية، حيث إنها تعود بالنفع على كليهما، فشراكة أولياء الأمور تعود بالنفع على المدرسة، من حيث إن هذه الشراكة تزيد من اندماج المدرسة مع المنزل، حيث يقوم أولياء الأمور بالمشاركة في^(١٥٩):

الأنشطة التي تتم في المؤسسة التعليمية سواء داخلها أو خارجها.

مناقشة التفاصيل الخاصة بهذه الأنشطة مع المعلمين، حتى يتمكنوا من ممارستها لأبنائهم في المنزل.

تقديم التعليمات والإشراف اللازم لنجاح الطلاب.

إعداد المواد التعليمية اللازمة للأنشطة المقدمة.

الإشراف على الوجبات الغذائية المقدمة لأبنائهم.

كما تقوم المؤسسة التعليمية في إطار هذه الشراكة بإعداد برامج تدريبية لأولياء الأمور تمكنهم من محو الأمية المعرفية والمعلوماتية، حتى يستطيعوا مساعدة أبنائهم في المنزل على ممارسة أنشطة التعليم بالطرق التربوية السليمة والصحيحة، والتي تساعد على تنمية وتربية الطلاب^(١٦٠).

بالإضافة إلى إنشاء مركز للآباء Parents Center Child حيث يقوم المسؤولون عليه بتقديم دعم لأولياء الأمور، والذي يتمثل في الزيارات المنزلية للوالدين، التنمية والرعاية الصحية لأبنائهم "معالجة مشكلات الأبناء المتعلقة بالأسرة وسلوكياتهم"^(١٦١).
وبعيداً عن البرامج التدريبية والزيارات الميدانية التي تلبي هذا الغرض فشراكة أولياء الأمور للمدرسة لا تقصر دورهم على كونهم شركاء، ولكن كذلك مدعين ومديرين ومتخذي قرار.



شراكة المؤسسات الدولية ورجال الأعمال :**Partnership Businessmen and International Organizations :**

تعد شراكة المؤسسات الدولية ورجال الأعمال غاية في الأهمية خاصة في المؤسسة التعليمية، حيث يعد المتعلم الذي يشترك في تهيئته هو اللبنة الأولى للقوى العاملة المستقبلية التي تتطلع إليها هذه الجهات، ومن هنا بزغت فكرة ضرورة مشاركة المجتمع الخارجي بهيئاته ورجال أعماله في عمليات التطوير للمؤسسة التعليمية.

وحتى تحقق جهود هذه الأطراف النجاح المرغوب فيه، فإن هذا يتطلب قيام الوزارة بالتنسيق والتعاون وتنظيم إستراتيجيات هادفة تفعل من مشاركة هذه الهيئات في إدارة المؤسسة كما أن هذا التنسيق يتضمن تحديد الأولويات والسياسات والموارد، هذا إلى جانب قيام الإدارات التعليمية بعمل برامج تدريب لهذه الجهات المعنية حول سلطاتهم ومسئولياتهم مما يزيد من فعالية وكفاءة التعليم للبرامج الدراسية^(١٦٢).

ومما هو جدير بالذكر أن شراكة رجال الأعمال والمؤسسات الدولية للمؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق ما يلي :

سد احتياجات المؤسسة مما يساعد على تطوير جودة الخدمة.

مساعدة بعض الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، مما يمكنهم من تنمية قدراتهم.

الإشراف على البرامج التعليمية، للتأكد من استفادة جميع الطلاب من كل ما تقدمه المؤسسة^(١٦٣).

تطوير برامج التعليم والرعاية الصحية، والتي تساعد على النمو الصحي للسليم للطلاب.

دعم القرارات والمشاركة في تنفيذها خلال مشاركة الأشخاص في اللجان الاستشارية بالمؤسسة، والتي تمكن قيادات مؤسسات المجتمع الخارجي ورجال الأعمال من القيام ببعض الأدوار القيادية داخل المؤسسة وتقديم المشورة لحل بعض المشكلات، بالإضافة إلى الدعم المادي الذي يساعد على تنفيذ القرارات الموضوعه^(١٦٤).

سد فجوة التحصيل من خلال تقديم برامج تعليمية عالية الجودة، مثل ما قدمته رابطة المائدة المستديرة للأعمال Association of Business Roundtable والتي تبنت برامج تعليمية عالية الجودة في الولايات الأمريكية، كما أنها دعمت قانون ٢٠٠١، والذي يركز على عدم تجاهل أي تلميذ "Left Behind"، والذي يخلق ضرورة قومية ملحة لرفع تحصيل التلاميذ، خلال تدخلها بقوة لتنفيذ هذا القانون^(١٦٥).

ومما هو جدير بالذكر أن شراكة مؤسسات المجتمع الخارجي ورجال الأعمال لا تعود فقط بالنفع على المؤسسة، ولكن كذلك على أولياء الأمور، وذلك من خلال إنشاء مراكز الموارد الأسرية Family Resource Centers، حيث تقوم هذه المراكز بتقديم خدمات متكاملة للأسرة في المكان نفسه أو من خلال الزيارات الميدانية والتي تتعلق بالرعاية الصحية، وتوفير المكتبات ومصادر اللعب للتلاميذ لحل مشكلاتهم الطفولة من خلال اللعب، وتقديم برامج ترفيهية، وبذلك تراعي هذه المراكز بخدماتها المتعددة الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأسرة، وتقديم برامج للرعاية الصحية مثل البرنامج الذي قدمته مقاطعة نوفاسكوتيا Nova Scotia والمعروف باسم بداية الصحة لنوفاسكوتيا Health Start Nova Scotia، والذي قدمته المؤسسات الصحية الموجودة بها، والذي يهدف إلى زيادة النمو الاجتماعي والانفعالي والجسمي للتلميذ مع أسرهم، والتقليل من حالات المخاطرة المرتبطة بإساءة معاملة التلاميذ سواء بالتجاهل أو الأذى^(١٦٦).

وبالرغم من الجهود السالف ذكرها لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع الخارجي إلا أن هذه الجهود تحتاج إلى تدعيم من خلال النمط اللامركزي، والذي يسهل من عمليات الاندماج المباشر بين المؤسسة وهذه الأطراف، كما أنه سوف يساعد قيادات المؤسسة على تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الهيئات^(١٦٧).



٢- قوى بشرية متميزة داخل المؤسسة التعليمية والذي يركز على

عنصرين رئيسيين هما : القيادة والمعلم : وسوف نوجزهما على النحو التالي :

- القيادة :

في ظل اللامركزية لابد من اختيار يمارسن أدواراً متميزة تمكنه من إنجاح جهود التطوير، والتي تجعل من المؤسسة التعليمية مؤسسة متميزة تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة منها.

أ-قيادة متميزة :

يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق رؤيتها المرجوة على توافر إدارة بالمؤسسة ناجحة تستطيع أن تصنع الاختلاف والتميز، حيث أن الإدارة الناجحة لا تركز فقط على الجوانب الإدارية، ولكنها تركز كذلك على العديد من الجوانب التي تتعلق بالثقافة التنظيمية والموضوعات الدراسية وطرق التدريس المستخدمة والمناخ المدرسي وغيرها من المحددات التي تساعد على تميز هذه الإدارة، وبالتالي نجاح العمل الإداري والأكاديمي، والذي ينعكس في النهاية على نجاح هذه المؤسسات في تقديم مخرج تعليمي متميز.

ومن هنا يقع على عاتق الإدارة بالمؤسسة التعليمية القيام بالعديد من المهام والمسئوليات، والتي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في التطوير والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

١-تهيئة ثقافة تنظيمية قوية :

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة، والتي يتم الشعور بها حيث يشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد^(١٦٨)، ويجب أن تكون هذه الثقافة قوية، حتى تتسم بالمرونة التي تتيح للعاملين بها التكيف مع الظروف المتعددة بالإضافة إلى أنها تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، كما أنها تؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهر بها أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى أنها رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها، وتساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها، ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها^(١٦٩).

ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية القوية ترسم المنهج السليم لجميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية، كما أنها تحدد علاقة هذه المؤسسة بأولياء الأمور وجميع المؤسسات الخارجية ذات الصلة بها، وتوطيد أواصر الصلة بهذه الأطراف، بالإضافة إلى أنها تساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات الخارجية، والتي يكون له أثره الإيجابي على جودة المخرج التعليمي، وتعزيز تطلعات أولياء الأمور.

٢- تمكين المعلم :

يساعد تمكين المعلم على تنمية كافة قدراته ونطاقته الكامنة، حيث إنه يمدّه بالاستقلالية والقوة الداخلية التي تساعده على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجها خلال اليوم الدراسي، والتي تكون مرتبطة بإدارة الفصل، وتخطيط المنهاج، والأساسيات المرتبطة بالموارد المتاحة، وتقديم أنشطة وبرامج مبتكرة وغيرها من القرارات التي تنصب جميعها حول تلبية احتياجات التلاميذ^(١٧٠).

٣- تكوين فرق عمل مبتكرة :

ففي ظل اللامركزية تستطيع إدارة المؤسسة إنجاز العمل من خلال فرق عمل مبتكرة، تتألف من العناصر البشرية المتميزة، والتي تتمتع بالاستقلالية في توظيف كافة الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة سواء كانت البشرية أو المادية.

وعلى الإدارة تحديد طرق العمل في هذه الفرق، ومساعدتها على تكوين فرق يتسم أفرادها بالأهداف المشتركة والصفات المتشابهة، وذلك حتى تتكامل خبراتهم ومهاراتهم، مع قيامها بتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد جماعات العمل في عملها^(١٧١).

٤- التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية :

تواجه المؤسسة التعليمية الكثير من المتغيرات في البيئة الخارجية (التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) التي تؤثر بشكل مباشر عليها، والقيادة الفعالة هي التي تمد مختلف أجزاء التنظيم بوسائل وأدوات التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية، مما يحقق التكيف والتواء المستمر بين المؤسسات التربوية في مواجهة التغير المتعلق بالمحيط الخارجي، كما أنها تقوم برسم إستراتيجية للمؤسسة التعليمية تمكنها من تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية في ضوء المتغيرات المحيطة الخارجية^(١٧٢).



٥- إعداد شراكات ناجحة :

تستطيع إدارة المؤسسة التعليمية في ظل اللامركزية تكوين شراكات ناجحة تدعم عمليات التطوير، سواء كانت هذه الشراكات مع أولياء الأمور أو مؤسسات المجتمع الخارجي، وذلك لتدعيم خبرات المعلم، وتوفير بيئة صحية آمنة وتدعيم الموارد المالية وتوطيد العلاقة بين المنزل والمؤسسة.

٦- التوظيف الفعال لتكنولوجيا الحديثة :

تسعى الإدارة بالمؤسسة التعليمية نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة ليس فقط في الجوانب الإدارية، ولكن كذلك داخل الفصول، وفي عمليات التعليم والتعلم.

٧- تهيئة مناخ صحي جيد للعمل :

تسعى قيادة المؤسسة الناجحة إلى تكوين مناخ صحي جيد للعمل يركز على قدرات الموجودين وعلاقاتهم المتداخلة بالإضافة إلى عمل علاقات إيجابية مع المجتمع وأولياء الأمور، مما يساعد على تكوين مجتمع إيجابي تستطيع فيه المعلم القيام بعمله، والأنشطة المصاحبة لهذا العمل على أكمل وجه، كما يمكنه هذا المناخ من التعاون بين المعلمين والاستفادة كذلك من خبرة المديرية لتدعيم العمل وهو ما يحقق المناخ الصحي الآمن في المؤسسة^(١٧٣).

ب- ممارسة المعلم لأدوار متميزة :

إن الأدوار المتميزة التي يمارسها المعلم من إعداد للبرامج، وتوظيف البعد التقني والاتصال بأولياء الأمور والتخطيط للمنهاج وغيرها من الأدوار تؤثر بشكل مباشر على تشكيل المخرج التعليمي، ومن هنا يجب أن يتحلى المعلم بسمات معينة تمكنه من ممارسة هذه الأدوار.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) عادل عبد الفتاح سلامة : "حلقات الجودة - مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية الأمريكية"، مجلة كلية التربية، ج٢، ٢٤٤، ٢٠٠٠، ص٢٦٣.
- (2) P. L., Hallinger : The Evolving Role of American Principals from Managerial to Instructional to Transformational Leaders, Journal of Educational Administration, Vol. 30, No.(3), PP.37-40.
- (٣) محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح، رتبته السيد محمود خاطر، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ص٣٩٥.
- (٤) ابن منظور : لسان العرب، (بدت)، ج٤، القاهرة، دار المعارف، ص٢٦٨٤.
- (٥) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥، ص٣٩٢.
- (٦) ج.ر. كيد : كيف يتعلم الكبار، ترجمة أحمد خاكي، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٧٧، ص١٧٤.
- (٧) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩، ص٣٠١.
- (8) B.S. Georgopoulos & A.S. Tannenbaum : "A study of Organizational Effectivene", American Sociological Review, 2005, P.44.
- (9) H.L. Angle & J.L. Perry : "An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 2010, PP.72-73..
- (10) J. Ghorpade : "Assessment of Organizational Effectiveness" : Issues, Analysis, Reading, California : Good Years CO., Inc, 2007, P.36.
- (11) B.A. Kirchoff : Organization Effectiveness Measurement and Policy Researd", Academy of Management Review, 2008, P.48.

-
- (12) J.A.F. Stoner & et al., : "Management", New Delhi; Prentice – Hall of India, 2010, P.77.
- (13) G.B. Northcraft & M.A. Neale : "Organizational Behaviour", Chicago: The Dryden Press, 2003, P.65.
- (14) R. L. Daft : "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing Co., United States of America, 2002, PP.22.
- (15) W.W. Hill & W.L. French : "Perceptions of the power of Department Chairman professors", Administrative Science Quarterly, 2006, P.114.
- (16) J.B. Cunningham : "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness", Academy of Management Review, 2009, P.116.
- (17) H.L. Angle & J.L. Perry : "An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 2006, P.22.
- (18) K. Cameron : "Measuring Organization Effectiveness in Institutes of Higher Education", Administrative Science Quarterly, 2008, P.22.
- (19) T. Connolly & et al., : "Organizational Effectiveness A multiple Constituency Approach A multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 2009, P.66.
- (20) P. C. Morrow : "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of work Commitment", Academy of Management Review, 2009, P.26.
- (21) T. Kono : "Changing a company's Effectiveness and cultures", Long Range Planning, 2004, PP.11-12.
- (22) P.R. Harris : "High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity", London: Scott, Foresman and Company, 2008, P.23.

- (23) S. Coltrin & W.F. Clueck : "The Effect of Leadership Roles on the Satisfaction Productivity of university Research Professors", Academy of Management Journal, 2007, P.92.
- (24) K. Avruch : "Culture as a context", Culture as communications: Consideration for Humanitarian Negotiators, 2003, P. 42.
- (25) K.S. Cameron : "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges Universities", Academy of management Journal, 2011, P.81.
- (26) T. Deal & A. Kennedy : "Corporate Culture Reading Management", New York: Addison- Wesley PUB, 2004, P.67.
- (27) F. Friedlander & H. Pickle : "Components of Effectiveness in Small Organization", Administrative Quarterly, 2008, P.78.
- (28) B.A. Kirchoff, B. A. : Organization Effectiveness Measurement and Policy Researd", Academy of Management Review, 2011, P.46.
- (29) R. Kreitner : Management, Arizona State University, Houghton Mifflin Company, 2010, PP.105-106.
- (30) U. Gupta : Information Systems : Success in The 21st Century, Greighton University, Prentice Hall, 2000, PP.121-123.
- (٣١) طارق طه : مقدمة في إدارة الأعمال، ط٢، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ص٣٦، ٣٧.
- (٣٢) سويسي عبد الوهاب : الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤.
- (٣٣) سوسن جواد حسن وطالب أصغر دوسة : دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع٤٧، مج١٣، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧، ص ص١٦٤-١٨٦.

(٣٤) سندس رضويي خوين : الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع٧٥، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٩، ص ص ١-٤٣.

(٣٥) شوقي بو رقبة : التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٢، ص ص ١-١٤.

(٣٦) عبد الجواد السيد بالي وآخرون : تحليل مساري لمحددات الفعالية التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بريف محافظتي كفر الشيخ والغربية، المجلة المصرية للبحوث الزراعية، ع٣، مج ٩١، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٤٣-١٧٧.

(٣٧) دراسة عبد الله أبو سلمى : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.

(٣٨) دعاء رضا رياض محمد : التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥.

(39) J. Shermerhorn : Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 2010, PP.88-91.

(40) Ibid, PP.93-95.

(41) S. Robbins & M. Coulter : Management, San Diego State University, Prentice Hall International Inc., 2009, PP.134-136.

(42) Ibid, PP.142-144.

(43) T. Bateman & S. Snell : Management : Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, Richard Irwin, 2006. PP. 66-68.

(44) Ibid, P. 70.

- (45) R. Daft : Management, Vanderbilt University, The Dryden Press, 2000, PP.173-175.
- (46) Benedikte Borgstrom : Exploring Efficiency and Effectiveness in the Supply Chain:A conceptual Analysis,P.6, in <http://imgroup.org/uploads/papers/4670.pdf>.
- (47) L. W. Perter & et al., : "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychatric Technicians", Journal of Applied psychology, 2009, PP.21-22.
- (48) G. Pearson : "Strategy in Action", England: Prentice- Hall, 2010, PP.38-39.
- (49) P. Timathy Hedley : "Measuring Public Sector Effectiveness Using Private Sector Methods", Public Productivity and Management Review, Vol. 21, No.3, Mar. 2011, P.251.
- (50) Ulrike Mandl, Adriaan Direx and Fabienne Ilzkovitz : "The Effectiveness and Efficiency of Public Spending", Economic Papers in European Commission, February 2008, PP.1-36, in <http://ec.europa.eu/economyfinance/publications/publication11902en.pdf>.
- (51) S.P. Robbins : "Organization theory", New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 2011, P.122.
- (52) Peters, G.& Waterman, R. W. : "Organizational Behaviour", Boston: Houghton Mifflin CO., 2009, P.73.
- (53) S.L. Wikins & W.G. Ouchi : "Efficient of Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, 2006, PP.42-43.
- (54) Stephen Anderson, Daniela Ilea and Lijie shi : Productivity Measurement in the Public Sector:Case study: New York Agencies, 2005, P.1 in <http://www.fordham.edu/images/academics/graduates/schools/gsas/economics/productivity%20measurements%20in%20public%20secotr.pbd>.

- (55) Parastoo Roghanian, Amran Rosli and Hamed Gheysaria, Op. Cit., P.551.
- (56) Ibid, P. 255.
- (57) Gboyega A. Oyeranti, Goyega A. Oyeranti, Concepts and Measurement of Productivity, P.7 in <http://www.cenbank.org/OUT/PUBLICATIONS/OCCASIONALPAPERS/RD/200/ABE-00-1.PDF>.
- (٥٨) أحمد ماهر : اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ص ٣٤٠-٣٤١.
- (٥٩) إبراهيم هميمي : إدارة العمليات والإنتاج : أساسيات النظام الإنتاجي، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٦٥.
- (60) K. Wurster : "How Dose Organizational Culture Shape the use of Humar in Corporate Training", Department of Communication Studies, 2002, P. 37.
- (٦١) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٤١.
- (٦٢) المرجع السابق، ص ٤٣.
- (63) R.N. Osborn & J. G. Hunt : "Environment and Organizational Effectiveness", AdfmziisfrafrVe Science Quarterly, 2009, PP.166-169.
- (64) Penning, J. M. : "The Reievance of the structural contingency model for organizational Effectiveness", Administrative science Quarterly, 2008, PP.77-78.
- (٦٥) ثابت عبد الرحمن إدريس : كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٤٥.
- (66) J.L. Pumpin : "Strategic Management", 3rd Ed. UK: International Thompson publishing Co., 2007, PP.33-34.

- (67) D. Dennison : "Bringing Corporate Culture to the boltomative", Organizational Dynamics, 2010, PP.102-103.
- (68) M. Mescon, C. Bovee & J. Thill, Business Today : Georgia State University, Prentice Hall, Upper Saddle River, New jersey, 2012, PP.87-88.
- (69) B. Dickerson & et al. : Introduction to Financial Management, Oregon State University, The Dryden Press, 2010, PP.96-97.
- (70) J. Weston, : Essentials of Managerial Finance, University of California, los Angeles, The Dryden Press, 2011, PP.36-37.
- (71) K. Laudon; J. Laudon, : Management Information systems : New Approaches to Organization and Technology, Prentice Hall International Inc, 2000, PP.111-112.
- (72) M. Mescon, Business Today : Georgia State University, Op. Cit., PP.127-128.
- (73) V. Zwass : Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, Irwan / McGraw – Hill, 2010, PP.56-57.
- (74) Ibid, P.58.
- (75) B. Dickerson, B. Campsey, and E. Brigham, : Introduction to Financial Management, Op. Cit, PP. 172-173.
- (76) V. Zwass : Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, Op. Cit, P. 28.
- (77) J. O'Brien : Introduction to Information systems, Northern Arizona University, Richard Irwin, Inc., 2007, PP.65-66.
- (78) Ibid, PP.72-73.
- (79) J. O'Brien, : Introduction to Information systems, Op. Cit, PP.96-97.
- (80) U. Gupta : Information systems : Success in the 21st Centry, Greighton University, Prentice Hall, 2000, PP.22-32.
- (81) Ibid, P.24.
- (82) R. Daft, : Management, Op. Cit, PP.34-35.

- (83) K. Laudon & J. Laudon : Management Information systems : New Approaches to Organization and Technology, Op. Cit, PP.52-53.
- (84) J. O'Brien : Introduction to Information systems, Op. Cit., PP.63-64.
- (85) U. Gupta : Information systems : Success in the 21st Centry, Op. cit, PP.81-82.
- (86) L. Long, : Management Information Systems, Prentice Hall, Int., 2011, PP.91-92.
- (87) Ibid, P.181.
- (88) R. Daft, : Management, Op. Cit, PP.121-123.
- (89) Ibid, PP.124-125.
- (90) Ibid, PP. 130-131.
- (91) Ibid, PP. 133-134.
- (٩٢) عبد الوهاب سويسي : الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص ٤.
- (93) S.P. Robbins : "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc, 2010, PP.126-127.
- (٩٤) سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦-٢٣٧.
- (95) D. Humble & A. Thomson : "The Strategic Power of Corporate Values", Long Range Planing, 2013, PP.63-64.
- (96) P. H. Kilmann et al., : "Issues in Understanding and Changing Culture", California Management Review, 2011, PP.83-84..
- (97) L. R. Gomez & et al., : "Managing Human Resources", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc., 2008, PP.92-93..

(٩٨) عبد الوهاب سويسي : الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص٤.

(99) S.P. Robbins : "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc, 2010, PP.126-127.

(١٠٠) سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦-٢٣٧.

(101) D. Humble & A. Thomson : "The Strategic Power of Corporate Values", Long Range Planing, 2013, PP.63-64.

(102) P. H. Kilmann et al., : "Issues in Understanding and Changing Culture", California Management Review, 2011, PP.83-84..

(103) L. R. Gomez & et al., : "Managing Human Resources", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc., 2008, PP.92-93..

(١٠٤) الجهاز المركزي للمحاسبات في ٢١/١٢/٢٠١٠م. www.el7yaat.com.

(١٠٥) برنامج الأمم المتحدة الانتمائي، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠٠٩م، نحو تواصل معرفي، دبي، عام ٢٠١٠، ص١٠٢.

(١٠٦) أمين محمد النبوي : الاتجاهات المعاصرة في تقييم أداء كليات التربية المعتمدة أكاديمياً وإمكانية الاستفادة منها في تطوير تقييم الأداء بكليات التربية بمصر، المؤتمر العلمي ١٩، تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة، المجلد الثاني، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو ٢٠٠٧م، ص٧٧٨.

(١٠٧) أمجد محمود محمد درداكة : درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، ٢٠٠٤م، ص١.

- (108) N.N. Molly Lee : "Global Trends, National Policies and Institutional Responses: Restructuring Higher Education in Malaysia, in Educational Research for Policy and Practice, Vol. 3, Springer 2005, P.31.
- (109) C.A. Arrols, : An Alderfer Perspective of the Higher Education Restructuring in Sough Africa, SA Journal industrial Psychology, 31(2), 2005, P22.
- (110) Pupilampu, Korbla : The restricting of Higher Education and Part-Time Instructors : a theoretical and political Analysis of Undergraduate Teaching in Canada, Teaching in Higher Education, Vol. 9, No.2, April 2004, P.172.
- (١١١) سلامة عبد العظيم حسين، هدى سعد السيد : تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما (دراسة ميدانية)، مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، المجلد الثالث، كلية التربية - جامعة بني سويف، دار الفكر العربي، فبراير ٢٠١٠م، ص ١٠٩٨.
- (112) Jacqueline Stavros & Others : Strategic Inquiry – Appreciative Intentl : In Aspiration to SOAR – A New framework for Strategic planning, Al Practitioner, Vol., November 2003, P.11.
- (113) M.A., Cassandra O'Neill : SOAR don't SWOT : Asset Based Strategic Planning, Nonprofit Boards and Governance Review TM, Wednesday, June 13, 2007. www.wholonomyconsulting.com/docs/soar/-dont-swot.pfd., PP.111-113.
- (114) David Reynolds & Others : Making good School-linking School effectiveness and School Improvement, TJ. Press (Pad Stow) Ltd, rout ledge, London, 2006, P.65.
- (115) T. David Conley : Five Key issue in restructuring, ERIC Diges, Num. 62, 2008, ED344329.
- (116) David Reynolds & Others : Op. Cit., PP.64-5.

(١١٧) مجلة عالم الاقتصاد : مفهوم إعادة الهيكلة وأهميته، العدد ٢٠٤، بتاريخ

٢٠٠٩/١/١م www.ecoworld-mag.com ، ص ص ١-٣.

(١١٨) المرجع السابق، ص ص ٤-٥.

(119) Ricard, Brenda Speight : The Integration of Business process Reengineering and Organization Development Theory : A holistic approach to Organizational Change, Boston College - The graduate school of Education, D.Ph December 2000, PP.23-24.

(120) United States General Accounting office – Accounting and Information Management Division; Business process Reengineering Assessment Guide, Version May 2007, P.68.

(121) Ibid, PP.70-71.

(122) Hammer, Michael & Champy, James, Reengineering the Corporation – A manifesto for Business Revolution, 2008, PP.138-139.

(١٢٣) محمد عبد الخالق مدبولي، مرجع سابق، ص ١٣.

(124) Corral, Antonio and Others : European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, Support measures for business creating following restructuring Spain, 2006, PP.6-7.

(125) European foundation for the improvement of living and working condition, industrial restructuring, 2011, PP.67-68.

(١٢٦) عبد اللطيف محمود محمد : التخطيط لإعادة هيكلة الأقسام والتخصصات الجامعية

الجامعات السعودية نموذجاً، مجلة التربية والتنمية، السنة ١٢، العدد ٣١، المكتب

الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ٣٢.

(127) OECD : Global Industrial Restructuring, Paris, 2010, P.14-15.

(128) Lewandowsky, Stephan and Others : Competing Strategies in Categorization : Expediency and Resistance to Knowledge Restructuring, Journal of Experimental Psychology; learning, Memory, and Cognition, Vol. 26, No. 6, 2000, P.1666.

(129) Ibid, PP.1667.

(١٣٠) محمد حسن أحمد : إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٠٢.

(131) D. L. Goetson & S.B. Davis : "Introduction to Total Quality", New Jersey: Prentice –Hall, 2007, PP.119-120.

(132) R. Grayson : "Organizational Culture at Camps" : Understanding, Assessing, Developing and Changing. <http://www.vionrealization.com>, 2002, P.161.

(133) B. Georgopoulos & A.S. Tannenbaum : "A study of Organizational Effectiveness", American Sociological Review, 2006, P.24.

(134) J. Ghorpade : "Assessment of Organizational Effectiveness": Issues, Analysis, Readings" , California: Good years CO., Inc, 2007, PP.33-34.

(135) R. W. Griffin : "Management", 4th ed., Houghton Mifflin Co., U.S.A, 2005, PP.52-53.

(136) W.M. Evan : "Hierarchy, Alienation, Commitment, and Organizational Effectiveness", Human Relations, 2007, PP.44-45.

(137) W. Wikins & W.G. Ouchi : "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 2003, PP.35-36.

(١٣٨) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١١٧.

(139) C. P. Zeithmal & L.W. Fry : "Environment, Culture, and Effectiveness: A conceptual and Empirical Synthesis", Academy of management Journal, 2006, PP.26-27.

(140) D. Hellriegel & et al., : "Organizational Behaviour", New York: West Publishing Co, 2007, PP.82-83..

(141) M. Pettigrew : "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, 2007, PP.161-162.

- (142) J.L. Pumpin : "Strategic Management", 3rd Ed. UK: International Thompson publishing Co, 2010, PP.93-94..
- (143) S.P. Robbins : "Organization Theory: Structure, Design and Applications", 3th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc, 2009, PP.213-215.
- (144) L.W. Perter & et al., : "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied psychology, 2009, PP.74-75.
- (145) J.M. Penning : "The Reievance of the structural contingency model for organizational Effectiveness", Administrative science Quarterly, 2005, PP.11-12.
- (146) Ramioul, Monique & De vroom, Bert : Global value chain restructuring and the use of knowledge and skills, European commission, Katholieke University Leuven, 2009, PP.6, 12.
- (147) Ibid, PP.1668-1669.
- (148) Brain Yoder : Globalization of Higher Education in Eight Chines Universalities in Corporation of and Strategic Responses to world culture, D.pH, University of Pittsburgh, 2006, PP.78-79.
- (١٤٩) سلوى العامري، أجيال مصر : أوضاعهم المتغيرة وتصوراتهم المستقبلية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٣٧٨.
- (١٥٠) عبد الله بيومي : متطلبات تحقيق التعليم المجتمعي للأطفال غير الملتحقين بنظام التعليم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١٤٧.
- (١٥١) على السيد محمد الشخبيي : علم الاجتماع، التربية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص١٧٣، ١٧٧.
- (152) R. Winkler Donald, Identifying the Impact of Educational Decentralization on the Quality of Education, (Washington; Agency for International Development, 2007), p.10.
- (153) N.Hawkins John, Centralization, decentralization, recentralization Educational reform in China, USA, Journal of

- Educational Administration, Vol. 38 No. 5, 2000, pp. 442-454.
- Esther Sui-chu Ho , Educational decentralization in three Asian societies: Japan, Korea and Hong Kong , Journal of *Educational Administration*, Vol. 44, No. 6, 2006, pp. 590-603.
- (154) Edmunt herry and Mike Moon, oxford Dictionary of Hummus Resource management, London: oxford university press, 2001, P. 338. Catherine Coanesm, oxford compact English Dictionary, (*London: oxford university press, 2000*), p. 823.
- (١٥٥) وزارة التربية والتعليم : واقع إنجازات رياض الأطفال والرؤية المستقبلية بجمهورية مصر العربية، (القاهرة : الإدارة العامة لرياض الأطفال، ٢٠٠٠)، ص ٥٠.
- (156) US Aid's EQUIP1 decentralization in Education, EQ Review, vol.3, No.4, sep.2005, P.1.
- (157) Lisa Thompson, Family Support; Fostering leadership and partnership to improve Access and quality, New York: National center for infant and early childhood health policy, 2004, P. 10.
- (158) Glyn Brown, what it takes to support School Readiness: Building collaborative partnerships, Washington: us Department of Education, 2006, P. 8. preschool Criteria For a Preschool Program, hup:// www.
- (159) M. Gorostiaga Derqui Jorge, Educational decentralization policies in Argentina and Brazil: exploring the new trends, Education Policy, 2001, Vol. 16, No. 6, P.583.
- (160) N. Mc Ginn and T.welsh, decentralization of Education: why, when, what and how, UNESCO, 1999, P.35.
- (161) Petros Pashiardis, Democracy and leadership in the educational system of Cyprus, Journal of Educational Administration, Vol. 42 No. 6, 2004, pp. 605.
- (162) O. Ikoya Peter, Decentralization of educational development reforms in Nigeria: a comparative perspective, Journal of Educational Administration, Vol. 45 No. 2, 2007 pp. 195

- (163) L. N. Wong Jocelyn, Control and professional development: are teachers being deskilled or reskilled Within the context of decentralization?, Educational Studies, Vol. 32, No. 1, March 2006, pp. 19.
- (164) Beatriz Carrillo Garcia .Decentralization and Local Processes of Social Development in the PRC: the case of education in a Shanxi County town, -Institute for International Studies, Australia, July 2004, P. 10.
- (165) Business Roundtable, Early Childhood Education: A Call To Action From The Business Community, Why American Needs High-Quality Early Childhood Education, (Washington: Business Roundtable ,2003), P.3.
- (166) Ibid, P.56.
- (١٦٧) مصطفى محمود أبو بكر : المدير المعاصر الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٩٥.
- (١٦٨) على السلمي : تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٥٦.
- (١٦٩) أحمد ماهر : تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٨٠.
- (١٧٠) رائد خليل سالم : المدرسة والمجتمع، دار صفاء، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٩٣-٩٤.
- (171) Abbas AJi and Utners , Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers , 3rd World Conference on Psychology. Counselling and Guidance in Izmir , Turkey, (9-12) May 2012 , procedia - social and behavioral sciences journal Vol.84,U.S.A., (9) July 2013.
- (172) Alicia Kritsonis , Comparison of Change Theories , International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity , Vol.8, No.1, Washington , 2004-2005.
- (173) Cristina Corina , Investigation of the Organizational School Climate and Attitudes Towards Change : A study on A Sample of in-service Romanian Teachers , 5th International Conference

Education - World 2012 -Education Facing Contemporary World Issues -in Arges, Romania, 29th November to 1st December 2012 ,
Procedia - Social and Behavioral Sciences journal, Vol. 76, U.S.A.
, (15) April 2013.