مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة أنموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل
اسم الكاتب: م.د. حسان ثابت الخشاب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3570
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة أنموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل

Adoption of the Competing Values Approach to Achieve Organizational Effectiveness: A Prospective Study to Administrative Leadership Opinions At The Mosul University

الدكتور حسان ثابت الخشاب
مدرس- قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Hassan Th. Al-kashab (PhD)
Lecture-Department of Business Administration
of University of Mosul
Hassantjk1979@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٤/١٤ تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/١٠/٢٩

المستخلص

يهدف البحث إلى الاستفادة من مدخل القيم المتعارضة من اجل تعزيز الفاعلية التنظيمية، سعيا لحل مشكلة الدراسة والمتمثلة بإيجاد آلية عملية لرفع مستوى الفاعلية في ميدان الدراسة (جامعة الموصل)، وتمثل الجواب الفرضي لهذه المشكلة في أن المدخل المذكور وسيلة فاعلة في بناء أنموذج مناسب للفاعلية التنظيمية للجامعة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي في جانبها النظري، واستخدمت الدراسة مقياساً عملياً للحصول على البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام تقنية المنطق المضبب (fuzzy logic)، ومن نتائج التحليل توصلت إلى اقتراح أنموذج متكامل للفاعلية في الجامعة، والذي على أساسه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: على الجامعة تبني القيم التي تدعم المرونة في العمل قدر الإمكان والابتعاد عن إجراءات السيطرة والرقابة غير الضرورية، وكذلك نوصي إدارة الجامعة بأن يكون اهتمامها الأول منصباً نحو العاملين فيها بوصفهم نقطة انطلاق حيوية لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها، وأخيراً عليها أن توازن اهتمامها بين الوسائل والأدوات المهمة التي تعد مؤشرات مهمة لنجاح الجامعة في الأمد الطويل وبين الاهتمام بتحقيق الأهداف قصيرة الآجل.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية التنظيمية، مدخل القيم المتعارضة.

Abstract

The research aims to study the concept of organizational effect depending on the competing values approach, in an effort to solve the study problem to find a practical mechanism to raise the level of effectiveness in the study field (University of Mosul) The answer hypothesis for this problem represents that the mentioned approach is an effective method to constructed a good model of organizational effectiveness to the university.

The study based on a descriptive analytical method as a research curriculum in theoretical study part, it used a practical scale, to gain the data that analyzed by using (fuzzy logic) technique, through it hereby determine the integrated effect model to the University. The study has a set of recommendations among them are that: the university must adopt values that support the flexibility to work as possible, and stay away from control procedures that are unnecessary, as well as recommend the university administration to focus in the first interest upon employees because throw they are a vital start point to achieve its goals, finally the university administration must balance their attention between the means which are considered important indicators of the university success in long-term and interest in achieving the short-term goals.

Key words: organizational effectiveness, competing values approach.

المنهجية

مشكلة الدراسة

إن مفهوم الفاعلية من المفاهيم المعقدة، لأنه مرتبط بجميع الأبعاد والمتغيرات الإدارية، والتي دائما ما تكون متشابكة ومؤثرة على النظام الإداري ككل، وهذا ما جعل تفعيل مفهوم الفاعلية بالواقع الميداني أمراً بالغ الصعوبة، لأن هذا يحتاج إلى إتباع نظام إداري مبني على أسس علمية تلائم الواقع الميداني الذي تعيشه المنظمات على اختلافها.

على وفق ذلك ولان الميدان المبحوث لا يوجد فيه أنموذج للفاعلية التنظيمية رأى الباحث أن تكون مشكلة الدراسة في السعي نحو اقتراح أنموذج لتحقيق الفاعلية المنظمية في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) بالاستعانة بأنموذج القيم المتعارضة.

فرضية الدراسة

يفترض الباحث انه يمكن الاستفادة من مدخل القيم المتعارضة في بناء أنموذج يحقق الفاعلية المنظمية لميدان الدراسة (جامعة الموصل).

أهمية الدراسة

مساعدة المعنيين في المنظمة المبحوثة على رفع مستوى فاعلية الأداء الإداري، ومن ثم تحسين الخدمات التي تقدمها، فالإدارة الناجحة تحتاج دائماً لمراجعة أنشطة المنظمة للتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة، وذلك بمعرفة جوانب القوة وعناصرها بهدف تعزيزها، ومكامن ضعفها لغرض معالجتها في كافة الأوقات والمجالات.

أهداف الدراسة

نسعى من دراستنا هذه إلى ترسيخ مفهوم الفاعلية التنظيمية من خلال الآتي:

١. التغطية النظرية للمنهجية العلمية المتكاملة لمدخل القيم المتعارضة بما في ذلك الخطوات الأساسية في تطبيق هذا الأنموذج.
٢. تحديد الخطوات العملية واقتراح أنموذج لتعزيز الفاعلية التنظيمية بحيث يكون ملائم لميدان الدراسة (جامعة الموصل).

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتضمن القيام بدراسة بحثية في المراجع التي تخدم الدراسة في جانبها النظري وذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ومداخلها، أما عن أداة الدراسة فقد صمم الباحث مقياساً على شكل استمارة استبانة لغرض معرفة أنموذج الفاعلية المناسب للجامعة، ويكون الاختيار على وفق تسلسل يبدأ من الرقم (١) كإجابة تتفق تماماً مع العبارة اليسرى، إلى اختيار الرقم (١٠) كإجابة تتفق تماماً مع العبارة اليمنى، وتكون الإجابة على الاستمارة بطريقة تسمح للمبحوثين أن يختاروا بين مفهومين متعاكسين، وتم بناء هذه الاستبانة بالاعتماد على عدد من المصادر علمية، وقد تم استخدام اختبار المنطق المضبب (fuzzy logic) بوصفه أحد الاختبارات الذكية في تحليل النتائج والذي سيتم شرح طريقة عمله في الجانب الميداني للدراسة.

الحدود الزمانية للدراسة

بدأت الدراسة بتاريخ ٢٠١٢/١٢/١٣ وانتهت في ٢٠١٣/٣/١٤.

الحدود المكانية للدراسة

فقد اختيرت جامعة الموصل في محافظة نينوى ميداناً لإجراء الجانب العملي لها.

الحدود البشرية للدراسة

تمثلت عينة البحث بعمداء الكليات أو من ينوب عنهم (المعاون الإداري أو العلمي) لجميع كليات جامعة الموصل والبالغ عددها (٢٣) كلية.

الجانب النظري للدراسة

أولاً- مفهوم الفاعلية

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في طبيعة عمل المنظمات والأهداف التي تريد الوصول إليها، مما أدى إلى صعوبة في تحديد مفهوم الفاعلية، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض أبعادها ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية (المنيف، ١٩٨٣، ٣٥٠).

ولسوء الحظ وبعد تقدم علم الإدارة تبين عدم وجود تعريف دقيق جامع ومانع للفاعلية التنظيمية، إذ كان الاعتقاد سابقاً بحدود (١٩٥٠) أن تعريف الفاعلية بسيط، وهو درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكن بعد تقدم الدراسات في هذا المجال في الثمانينات: (Kim s. Cameron,1986), (Thomas. and Robert, 1982) نجد مجموعة من الجوانب المخفية في هذا التعريف، منها على سبيل المثال هل المقصود بالأهداف الحقيقية (التي يراد تحقيقها فعلا بغض النظر عن ما هو معلن) أم الرسمية (المعلنة)، أم هل مقصود بالأهداف قصيرة الآجل أم طويلة الآجل، وغيرها من القضايا التي سنغطيها لاحقاً.

ولكن كثير من الباحثين أمثال (Jeffrey and Gerald , 1978) (Kim s. Cameron,1986)، استقروا على أن هناك شرطاً مهماً لأي منظمة فاعلة هو (البقاء)، فإذا كان هناك شيء تسعى المنظمة إلى تحقيقه فيجب أن يكون البقاء، ولكن تبرز مشكلة أمام هذا المعيار المهم، وهو كيف يمكن الحكم على أن المنظمة باقية أي موجودة فعلاً ومضموناً، وليس شكلاً، أي إن زوالها هو مسألة وقت فقط، إذ نلاحظ أن هناك الكثير من المنظمات المدعومة ستتلاشى حال رفع الدعم عنها، فهل نستطيع أن نحكم عليها بالفاعلية، لأنها باقية علماً أنها لا تملك أي مكمن من مكامن القوة، من جهة أخرى فإننا نجد منظمات أخرى لازالت موجودة مع العلم أن اسمها ونطاق عملها قد تغير (John, 1979, 438) .

ولحل الإشكالات المذكورة سابقاً من تعارض واضح في تحديد مفهوم الفاعلية، ظهرت العديد من الدراسات آنذاك في حدود الستينات وبداية السبعينات عن الفاعلية التنظيمية، والتي حددت ثلاثين مؤشراً موجهاً نحو قياس الفاعلية التنظيمية، تتميز بكونها متعددة تغطي جميع جوانب العمل مثل القضايا الأخلاقية، الجودة، وجوانب أكثر عمقاً مثل الحوادث والغيابات، فضلاً عن الجوانب التقليدية المعروفة مثل كمية الإنتاج ونسبة الربح المتحقق، ذلك أن فلسفة منظري هذه المؤشرات تكمن في أن الفاعلية المنظمية تعني أشياء عديدة ومختلفة لأفراد متباينين في الخصائص والسمات، والجدول ١ أدناه يبين هذه المؤشرات (John, 1977, 442) :

الجدول ١
مؤشرات الفاعلية التنظيمية

١	الفاعلية العامة	١١	الدافعية	٢١	قيمة المورد البشري
٢	الإنتاجية	١٢	الأخلاقيات والقيم	٢٢	إدارة المعلومات والاتصالات
٣	الكفاءة	١٣	النظام الرقابي	٢٣	الاستعداد والجاهزية
٤	الربح	١٤	المرونة والتكيف	٢٤	البيئة
٥	الجودة والنوعية	١٥	درجة الصراع \التماسك بين العاملين	٢٥	التقييم من خلال الكيانات الخارجية
٦	الحوادث	١٦	التخطيط والأهداف الموضوعة	٢٦	الاستقرار
٧	النمو	١٧	الإجماع نحو الأهداف الموضوعة	٢٧	المهارات الإدارية في انجاز المهام
٨	الغيابات	١٨	الإيمان بالأهداف الموضوعة	٢٨	الحصة السوقية
٩	دوران العمل	١٩	توافق المعايير والأدوار	٢٩	التركيز على التدريب والتنمية
١٠	الرضا الوظيفي	٢٠	المهارات الشخصية الإدارية	٣٠	التركيز على الانجاز

Source: John P, C, 1977, On The Natural Of Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey Bass, pp 36- 41.

ويمكن إضافة معايير أخرى برزت حديثاً مثل الإبداع، الرياده، الذكاء وغيرها (Zimmerer & Scarborought, 2000, 7) ، لا يوجد شك في أن المعايير أعلاه قد غطت أغلب جوانب العمل، وأنها تمثل مصالح عدة جماعات على الرغم من وجود بعض التناقض في المعايير أعلاه، مثلاً إن تحقيق المرونة يتطلب تخفيض الرقابة، والاهتمام بالتدريب والتطوير يتطلب إنفاقاً ويؤدي إلى تخفيض الكفاءة، لذلك فإن المنظمة تكون فاعلة أو غير فاعلة ليس بتحقيق جميع هذه المعايير، لأنها لا يمكن أن تطبق جميعها، ولكن من خلال تطبيق مجموعة متجانسة من هذه المعايير (john, 1977, 15).

يتبين مما سبق أن تعريف الفاعلية أمراً واسع النطاق ولا يوجد تعريف عملياتي له، وكل متخصص في الإدارة أو مدير في منظمة أو حتى متلقي للخدمة يمكن أن يمتلك تعريفاً خاصاً به (Robbins, 1990,76)، و قد اختار الباحث التعريف الأكثر شمولا لمفهوم الفاعلية والذي قدمه الكاتب (Robbins) والذي أعطى الخطوط العريضة لمفهوم الفعالية التنظيمية بالتعريف الآتي " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (Robbins, 2006,77).

ثانياً- مداخل الفاعلية

هناك الكثير من مداخل دراسة وقياس الفاعلية أشهرها :مدخل الهدف والذي يعد المنظمة فاعلة إذا ما حققت أهدافها الحقيقية، ومدخل النظام الذي يعد المنظمة فاعلة إذا ما كانت تهتم بنوعية مدخلاتها ومدى صحة العمليات التي تحدث فيها ومدى تحقيق أهدافها كمخرجات نهائية، أما مدخل المكونات الإستراتيجية فهو يركز على أن هناك مكونات (أشخاص، جماعات، منظمات)

لها مصالح في المنظمة، وأن تحقيق المنظمة لمصالحها ومصالح هذه المكونات سيجعلها فاعلة، وغيرها من المداخل التي لا مجال لذكرها في هذه الدراسة.

وقد اختار الباحث مدخل القيم المتعارضة في هذه الدراسة، لأنه المدخل الأكثر شمولاً في تغطية معظم أبعاد ومعايير الفاعلية الموجودة في المداخل الأخرى ووضعها في أنموذج مبسط يمكن الاستفادة منه ميدانياً (القريوتي، ٢٠٠٠، ١١٥) .

ثالثاً- مدخل القيم المتعارضة

١- المفهوم

يركز الأنموذج الرئيس في مدخل القيم المتعارضة على جانبين أساسيين تم الاستفادة منهما في هذه الدراسة، الأول تقييم الفاعلية المنظمية من خلال استخدام معايير عديدة مثل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، الإبداع في المنتج الجديد، الأمن الوظيفي، والثاني أنه ليس من المفاجئ بأن حملة الأسهم، المنظمات ذات المصلحة، المجهزين، الإدارة، المتخصصين في الإنتاج والتسويق والمحاسبة ينظرون إلى المنظمة نفسها ولكن يقيموها بطرائق مختلفة (Robbins, 2006, 68).

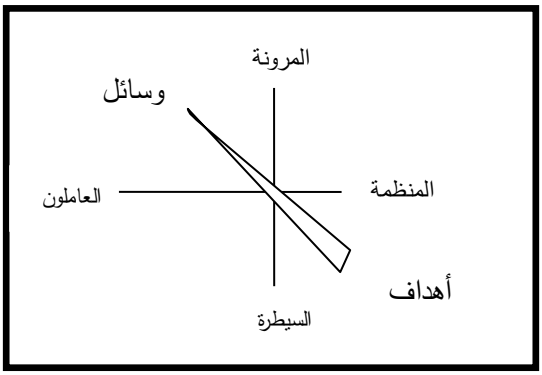
ويعرض مدخل القيم المتعارضة إطاراً متكاملاً و شاملاً للفاعلية التنظيمية سنستطيع من خلاله تحديد الأبعاد المسيطرة على الفاعلية التنظيمية أو نحدد العلاقة بين هذه الأبعاد، حيث أن مؤيدي هذا المدخل ينطلقون من افتراض أساسي يتمثل بعدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفاعلية، بحيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر (Kim, & Yukl, 2005, 377) .

٢- افتراضات هذا المدخل

ينطلق المدخل من افتراض أساس هو أنه ليس هناك أفضل معيار لتقييم أي منظمة، إذ لا يوجد هدف محدد يمكن الاتفاق عليه من جميع الأشخاص، لذلك فان مفهوم الفاعلية التنظمية هو مفهوم ذاتي، والأهداف التي يتم اختيارها بوصفها معايير للتقييم مبنية على قيم وتفضيلات ومصالح شخصية، وهذا يصبح واضحاً عندما نأخذ منظمة معينة، ونلاحظ اختلاف التقييمات بحسب مصالح وتفضيلات المقيمين، ويعالج مدخل القيم المتعارضة يعالج هذه المشكلة من خلال افتراض وجود أنواع مختلفة للأداء، يمكن تنظيمها وجمعها في مجموعة رئيسة واحدة، وان كل مجموعة تمثل أنموذجاً منفرداً للفاعلية (Robbins, 1990,68).

٣- آلية عمل مدخل القيم المتعارضة

تبنى المعرفة التي يولدها مدخل القيم المتعارضة على تنوع المعايير وصراع المصالح التي تسعى جميعها إلى تقييم فاعلية المنظمة، ولكن ما يقدمه هذا المدخل تقليل العدد الكبير من معايير الفاعلية إلى أنموذج منظمي يتكون من ثلاث مجموعات للقيم المتعارضة والشكل ١ يوضح هذه المجموعات (Robbins, 2006, 69) (Kantabutra, & Avery, 2010, 37):



الشكل ١
المجموعات الثلاث لمدخل القيم المتعارضة

Source: Robbins, Stephen P., 1990, Organization Theory Structure, Design, And Applications, Third Edition, Prentice – Hall International Limited, London, P70.

المجموعة الأولى: المرونة مقابل السيطرة، وهما بعدان متعاكسان فمتغيرات المرونة هي الإبداع، التكيف، التغيير، أما بعد السيطرة فيمثل البحث عن الاستقرار من خلال القوانين، السياسات العامة، التعليمات، الإجراءات الرسمية.

المجموعة الثانية: تتعامل مع منْ يجب أن يتم التركيز عليه، هل يتم التركيز على العاملين في المنظمة، أم على المنظمة ذاتها، أي هل يتم التركيز على الحاجات والاتجاهات والعواطف للعاملين داخل المنظمة، أم يتم التركيز على الاستراتيجيات، الهيكل، الإنتاجية وانجاز المهام في المنظمة.

المجموعة الثالثة: تمثل الوسائل مقابل الأهداف المنظمية، إذ إن التركيز على الوسائل يعني الاهتمام بالعمليات الداخلية والنظرة البعيدة الأمد، في حين النهايات تركز على المخرجات والأهداف في الأمد القصير.

وينبثق من الشكل ١ ثماني مجموعات من معايير الفاعلية التنظيمية تقيس كل بعد من أبعاد الأنموذج (المرونة – السيطرة، المنظمة - العاملين) مرة بالتركيز على الأهداف ومرة أخرى بالتركيز على الوسائل لتصبح ثمان أبعاد، يوضحها الجدول ٢ أدناه.

الجدول ٢
مجموعات معايير الفاعلية التنظيمية

١	المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية
٢	الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي
٣	التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة
٤	الإنتاجية والكفاءة	زيادة حجم المخرجات نسبة إلى المدخلات
٥	توفر المعلومات	قنوات اتصال واضحة
٦	الثبات والاستقرار	وجود نظام سلس يضمن الاستمرار في العمل
٧	قوى بشرية متماسكة	وجود ثقة واحترام وتعاون بين العاملين
٨	قوى بشرية مؤهلة	توفير التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم

Source: Robbins, Stephen P., 1990, Organization Theory Structure, Design, And Applications, Third Edition, Prentice – Hall International Limited, London, P71.

هذه المجموعات الثلاث من القيم يمكن أن نجمعها في ثماني مجموعات هي معايير الفاعلية التنظيمية، مثلا الجمع بين العاملين والسيطرة والأهداف، والجمع بين المنظمة والمرونة والوسائل، وإذا ما قربنا هذه الخانات إلى نماذج إدارية سنصل إلى أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية وعلى النحو الآتي (Kim, & Yukl, 2005، 377) :

- الاهتمام بالمرونة والعاملين تعكس فلسفة العلاقات الإنسانية، وأن التماسك بين العاملين في هذه الخلية يسمى الوسائل والتركيز على مهارات العاملين هو الهدف.
- والأنموذج الثاني هو أنموذج النظام المفتوح الذي يركز على المنظمة والمرونة، فالفاعلية في هذا الأنموذج تتركز في المرونة بوصفها وسيلة وفي الحصول على الموارد بوصفها أهدافاً.
- والأنموذج الثالث الذي يركز على الاهتمام بالمنظمة وبالسيطرة والرقابة، وهو أنموذج العقلانية والهدف، فإذا تم تحديد خطة وهدف فتعد وسائل، وإذا تم التركيز على الإنتاجية والكفاءة فتعد أهدافاً.
- أخيراً الخلية الرابعة تركز على الاهتمام بالعاملين وبرقابة فاعلة تضمن الثبات والاستقرار ضمن بعدين، هما العاملون والسيطرة بما يعرف بأنموذج العمليات الداخلية، فوسائله هي المعلومات وأهدافه هي الاستقرار.

ومعروف أن هذه النماذج تتعارض فيما بينها فمثلاً أنموذج العلاقات الإنسانية يعكس الاهتمام بالعاملين والمرونة ويأتي على النقيض منه أنموذج العقلانية والهدف المبني على التركيز على المنظمة والاستقرار.

ويمكن تحديد في أي اتجاه يجب أن تركز المنظمة من خلال الاعتماد على الخانات الثمانية، ففي أي خانة يتم الاتفاق أو عدم الاتفاق على أهميتها في فاعلية المنظمة حسب وجهة نظر كل مكون استراتيجي ومن ثم يتم تحديد على ماذا يجب أن تركز الإدارة في المنظمة (Robbins, 1990,72) .

٤- الفاعلية ودورة حياة المنظمة

يجب ملاحظة أن لدورة حياة المنظمة أثراً بالغ الأهمية في تحديد أنموذج الفاعلية التنظيمية والذي يجب أن تركز عليه الإدارة، ففي مرحلة الولادة تتميز المنظمة بالإبداع والابتكار وقلة الموارد، وبالتالي فان أنموذج النظام المفتوح مناسب لها، لأنه يركز على المتغيرات والمعايير المشابهة لخصائص هذه المرحلة، وعندما تدخل المنظمة المرحلة الجماعية تحتاج الإدارة إلى أن تخلق جو عمل عائلي وتطوير العلاقات بين العاملين وبذلك فان أنموذج العلاقات الإنسانية يكون مناسباً لها أكثر، وفي مرحلة السيطرة والرسمية يتم التركيز على الكفاءة، حيث تتجه الأهداف نحو الاستقرار والإنتاجية، فبذلك يعد أنموذج العقلانية والهدف أكثر تناسباً مع هذه المرحلة، وفي مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي يتم التركيز على التكيف مع البيئة الخارجية والمرونة والقدرة على الحصول على الموارد ونسب النمو، وبذلك فان نموذج العمليات الداخلية مناسبة لهذه المرحلة، وأخيراً في مرحلة الانحدار يتم التركيز على القدرة على تحقيق الإبداع والحصول على الموارد، كما هي الحال في مرحلة الولادة وبذلك يعد أنموذج النظام المفتوح مناسباً أكثر لهذه المرحلة (Quinn and Rohrbaugh, 1989, 138).

الجانب العملي للدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة وعينته

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (الغريب، ١٩٧٠، ١٥٠)، وقد تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لإجراء الدراسة، ذلك لعدة أسباب أهمها إمكانية قياس أبعاد الدراسة في الجامعة نظراً لوضوحها وسهولة الوصول إليها، خصوصاً ان الباحث له اطلاع

واسع على أهداف وتوجهات الجامعة، كونه منتسباً فيها ويستطيع الحصول على البيانات والمعلومات فيها بيسر وسهولة.

وكانت عينة البحث متمثلة بعمداء الكليات أو من ينوب عنهم (المعاون الإداري أو العلمي) لجميع كليات جامعة الموصل والبالغ عددها (٢٣) كلية، والجدول ٣ يبين الوصف تحليلي للخصائص الشخصية للعينة المستجوبة من مجتمع الدراسة، إذ من الملاحظ أن (٩١ %) من العينة من الذكور، وإن (٩١%) منهم متزوجون، وتتركز أعمار المستجوبين في الفئات (٣١-٤٠) (٤١-٥٠) (٥١ فاكثر)، إذ بلغ مقدار من ينتمون إلى هذه الفئات (٢٢%)، (٣٩%)، (٣٩%) على التوالي، أما بخصوص التحصيل العلمي فإن (٩٦%) يحملون شهادة الدكتوراه وبمختلف الاختصاصات، وهذا يفضي إلى أن المبحوثين يتمتعون بثقافة علمية جيدة، أما بخصوص عدد سنوات الخدمة فإن (٣٠%) ينتمون للفئة (٢١- ٢٥ سنة) وأن (٢٢%) ينتمون للفئة (٢٥- ٣٠ سنة) ومثلهم ينتمون للفئة (٣١ سنة فأكثر) وهذا يبين أن المجيبين يحملون قدر كبير من الخبرة.

الجدول ٣

وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	%	التحصيل الدراسي	التكرار	%
ذكر	٢١	٩١	ماجستير	١	٤
أنثى	٢	٩	دكتوراه	٢٢	٩٦
المجموع	٢٣	١٠٠	المجموع	٢٣	١٠٠
الحالة الاجتماعية	التكرار	%	مدة الخدمة	التكرار	%
متزوج	٢١	٩١	١-٥ سنة	-	-
أعزب	٢	٩	٦-١٠سنة	-	-
المجموع	٢٣	١٠٠	١١-١٥سنة	٣	١٣
الفئات العمرية	التكرار	%	١٦-٢٠ سنة	٣	١٣
٢١ ــ ٣٠ سنة	-	-	٢١-٢٥ سنة	٧	٣٠
٣١ ــ ٤٠ سنة	٥	٢٢	٢٥-٣٠ سنة	٥	٢٢
٤١ ــ ٥٠ سنة	٩	٣٩	٣١ سنة فأكثر	٥	٢٢
٥١ سنة فأكثر	٩	٣٩	المجموع	٢٣	١٠٠
المجموع	٢٣	١٠٠			

ثانياً- الأهداف الأساسية المراد تحقيقها في جامعة الموصل[١]

- تطوير القدرات البشرية داخل الجامعة باتجاه التميز والإبداع.
- نشر واستخدام التقنيات الحديثة في جميع الميادين والمجالات.
- النهوض بمستوى الخريجين ورفع مهاراتهم وقدراتهم.
- رفع جودة ونوعية البرامج الأكاديمية وتحسين مستوى أداء وخدمات الجامعة.
- العمل على تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمي.

ثالثاً- الأطراف أصحاب المصالح في جامعة الموصل

- الطلاب: الحصول على الاختصاصات الدراسية المطلوبة في سوق العمل، برنامج تدريسي متطور وسلس، توفير الخدمات المختلفة التي يحتاجها الطالب، تهيئة ظروف دراسية مناسبة.
- العاملون في الجامعة: الحصول على فرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، تحقيق امتيازات مادية ومعنوية أكبر، ظروف عمل جيدة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: تحقيق رؤية القيادة السياسية في التعليم العالي والبحث العلمي، النهوض بواقع التعليم العالي في البلد، تنسيق عمل تشكيلات الوزارة المختلفة ومنها الجامعات مع الوزارات والمؤسسات الأخرى.
- الحكومة المحلية في المحافظة: تحقيق متطلبات واحتياجات الطلبة وسد الشواغر من الكفاءات العلمية في دوائر الدولة المختلفة بما يخدم الصالح العام في المحافظة.
- الدوائر الخدمية والإنتاجية في المحافظة: الحصول على الكم والنوع المطلوب من الخريجين، إيجاد حلول علمية للمشكلات العملية التي تواجه هذه المنظمات.

ولا شك في أن تحقيق مصالح هذه الأطراف سينعكس إيجابا على مصلحة المجتمع ككل.

رابعاً- تحديد أنموذج الفاعلية المناسب للجامعة

قام الباحث بتطوير استمارة الإستبانة الموضحة في الجدول ٣ أدناه، لغرض معرفة أنموذج الفاعلية المناسب للجامعة، وتم بناء هذه الاستبانة بالاعتماد على عدد من المصادر علمية أهمها (Robbins, 1990)، فضلاً عن ذلك تمت الاستفادة من المقاييس التي قدمها (دره، ١٩٨٥ ، ١٩٦)، بما يخدم أهداف البحث وفرضياته، ولم يتم إخضاع الاستمارة إلى اختبارات الصدق الظاهري ذلك أنها قد خضعت لاختبارات عديدة، فضلا عن اختبارات الصدق الظاهري من المصادر المذكورة، وإن ما تم تغييره وتكييفه فيها محدود جداً، وتكون الإجابة على الاستمارة بطريقة تسمح للمبحوثين أن يختاروا بين مفهومين متعاكسين هما (المرونة مقابل الرقابة والسيطرة، الاهتمام بالمنظمة مقابل الاهتمام بالعاملين، الوسائل مقابل الأهداف)، ويكون الاختيار على وفق تسلسل يبدأ من الرقم (١) كإجابة تتفق تماماً مع العبارة اليسرى، إلى اختيار الرقم (١٠) كإجابة تتفق تماماً مع العبارة اليمنى، وباقي الأرقام تفسر بحسب قربها وبعدها من العبارتين.، وتترك الحرية للمبحوثين بالإجابة على إحدى درجات الاستمارة.

لقد قدم العالم (لطفي زاده) المتخصص بعلم الحاسبات في جامعة كاليفورنيا منطقاً رياضياً جديداً أطلق عليه "المنطق المضبب" (Fuzzy Logic)، والذي يتميز في أنه يفسر الحالة المراد دراستها تفسيرات عديدة ، كبديل عن المنطق الثنائي الذي يتعامل بصورة ثنائية مطلقة، أي إما أن يكون صحيحاً أو خاطئاً، فهو يتعامل بحدية عالية، في حين نجد أن المنطق المضبب يتعامل بطريقة مرنة غير حدية، مثلا عندما نختبر الفرضيات في العلوم الإحصائية بالاعتماد على المنطق

---

[١] أخذت هذه المعلومات من قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي في رئاسة جامعة الموصل.

الثنائي نجد النتيجة إما أن تكون قبول أو رفض للفرضية، في حين تحليل الفرضيات على وفق المنطق المضبب يصف الحالة بدقة فإذا ما رفضت النظرية يعطي إشارة إلى درجة الرفض، وإذا ما تم قبولها يعطي درجة القبول (Kosko, 1993 ،3).

وقد تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج (Excel)، بعد كتابة المعادلات الخاصة بهذا المنطق، وقد مثلت نتائج التحليل في الجدول ٣ أدناه، حيث إن عمق اللون المعبأ به المقياس يمثل نسبة انتماء الإجابات إلى هذا الرقم، والعكس صحيح كلما اقترب لون الفئة المختارة من اللون الفاتح دل على ضعف انتماء الإجابات إلى الرقم المعبأ.

الجدول ٣

استمارة قياس أنموذج الفاعلية التنظيمية

	أولا: أيهما أفضل في رأيك أن تدار الجامعة بقدر أكبر من المرونة أم من الرقابة والسيطرة، تكون الإجابة على وفق الفقرات الآتية:												
١	حل المشكلات يتطلب درجة عالية من المرونة أم من الرقابة والسيطرة:												
	المرونة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الرقابة والسيطرة	
٢	أسلوب الرقابة المفضل يجب أن يعتمد أكثر على المسؤولية الذاتية أم على الإطار الرسمي :												
	المسؤولية الذاتية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الإطار الرسمي	
٣	علاقات الإدارة مع العاملين يجب أن تعتمد أكثر على التعاون أم على العمل الرسمي :												
	مبنية على التعاون في العمل	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مبنية على الإطار الرسمي	
٤	من الأفضل أن يسير العمل على وفق متطلبات الموقف أم على وفق إجراءات ثابتة :												
	متطلبات الموقف	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	إجراءات ثابتة	
	ثانيا: أيهما أفضل في رأيك أن يكون الاهتمام أكثر بالمنتسبين أم بالجامعة، تكون الإجابة على وفق الفقرات الآتية:												
١	من حيث أسبقية الاهتمام بأهداف الجامعة أم أهداف المنتسبين فيها:												
	أهداف المنتسبين	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	أهدف الجامعة	
٢	أيهما اسبق تطوير مهارات وإمكانات العاملين أم تطوير وسائل وأدوات العمل												
	تطوير المهارات والقدرات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	تطوير وسائل وأدوات العمل	
٣	أيهما اسبق الاهتمام بالحاجات والاتجاهات والعواطف للعاملين أم الهيكل الاداري للجامعة وأنظمتها الأساسية.												
	حاجات واتجاهات وعواطف العاملين	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	هيكل المنظمة وأنظمتها الأساسية	
٤	أيهما اسبق في الاهتمام تحقيق الربح الاجتماعي من خلال إيجاد علاقات تفاهم وتعاون واحترام ما بين العاملين ام السعي نحو تنفيذ الإجراءات والتعليمات الرسمية.												
	علاقات تفاهم وتعاون بين العاملين	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	السير على وفق الإجراءات والتعليمات الرسمية	

	ثالثا: أيهما أفضل في رأيك أن يكون الاهتمام بمؤشرات الأداء الحيوية التي يمكن أن تنعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف البعيدة الأمد، أم الاهتمام بالأهداف الآنية قصيرة الأمد، تكون الإجابة على وفق الفقرات الآتية:												
١	أيهما اسبق أن تحقيق أهداف طويلة الأمد ولكن بوقت وجهد كبير نسبياً، أم أن تحقق أهداف قصيرة الأمد يغلب عليها البساطة ولكن بإمكانات وجهود متواضعة .												
	أهداف طويلة الأمد	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	أهداف قصيرة الأمد	
٢	أيهما اسبق أن ترفع جودة المخرجات من خلال تحسين العمليات والأنشطة الداخلية أم أن تعمل على زيادة المخرجات الحالية بنفس مستوى الجودة الحالي.												
	تحسين العمليات الداخلية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	زيادة نسبة المخرجات	
٣	أيهما أفضل للجامعة أن تعمل على وفق توجه استراتيجي بعيد الأمد مع فقدان جزء من مرونتها، أم أن تعمل على وفق متطلبات الموقف ضمن مرونة عالية.												
	خطة بعيدة الأمد مع مرونة محدودة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العمل وفق متطلبات الموقف وبمرونة عالية	
٤	في الظروف الحالية للجامعة أيهما أفضل إتباع سياسة التنمية والتطوير الشامل مع المخاطرة والتضحية بموارد كبيرة أم إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي ضمن إمكانات محدودة												
	إتباع سياسة التنمية والتطوير الشامل	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي	

معدل البعد الأول	معدل البعد الثاني	معدل البعد الثالث
٧.٢٥	٦.٥	٦.٧٥

المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على نتائج التحليل.

وبناء على المعلومات أعلاه يمكن تحديد أنموذج الفاعلية التنظيمية للجامعة على وفق الأبعاد الآتية:

١. الاهتمام بالمرونة إزاء الاهتمام بالرقابة والسيطرة

تبين من تحليل نتائج الاستمارة إن معدل البعد الأول (المرونة إزاء الرقابة والسيطرة) بلغ (٧.٢٥)، وهذا يدل على أن المبحوثين يميلون لأن يكون الاتجاه نحو المرونة أكبر من الاتجاه نحو الرقابة والسيطرة، وعلى الرغم من أن كلا الاتجاهين مهمين، ولكن قد نغلب المرونة في الوظائف والأعمال العلمية، لأن العمل فيها يتطلب قدراً أكبر من الاجتهاد عن ما هي الحال عليه في الوظائف الإدارية والخدمية، مع وجود قدر كافٍ من عنصري الرقابة والسيطرة على جميع الأعمال وبحسب ما تطلبه الحاجة دون الإفراط أو التفريط.

في حين نلاحظ أن الواقع الحالي للجامعة يشير إلى أنها تسيطر على تشكيلاتها الكثيرة والكبيرة وعلى ملاكها الضخم من خلال وضع معايير وإجراءات وتعليمات تنظم سير العمل والتي تعد ضرورية أحيانا لأجل ضبط العمل والقضاء على التسيب، ولا ننسى إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تعد الجهة الأعلى إدارياً منها تتعامل على وفق نظام التقييد بالتعليمات التي تصدرها، لذلك فإن وجه الجامعة الإداري يركز على عنصري الرقابة والسيطرة إزاء جانب محدد من المرونة والاجتهاد، وهذه الطريقة (الرسمية) تعد ثقافة دارجة في أغلب أو ربما جميع المنظمات الحكومية.

وهناك جانب مهم آخر هو درجة التقانة المستخدمة، حيث إنه كلما كانت التقانة روتينية ازدادت درجة المعيارية واقتربت المنظمة من النمط البيروقراطي، أما عندما تكون التقانة غير روتينية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض درجة المعيارية، وتصبح المنظمة أقل بيروقراطية، والحال في جامعة الموصل متباين، إذ إن هناك من الوظائف التي تعمل على وفق روتين متبع مثل الأقسام والشعب الإدارية المالية، الموارد البشرية، شؤون الطلبة، القانونية وغيرها، وهناك أخرى تتميز بالطابع التخصصي والحرفي مثل الأقسام العلمية والمراكز البحثية والتي تعمل بمرونة أكبر.

٢. الاهتمام بالمنظمة إزاء الاهتمام بالعاملين

تبين من تحليل نتائج الاستمارة أن معدل البعد الثاني (العاملون إزاء المنظمة) بلغ (٦.٥)، مما يشير إلى أهمية التركيز الاهتمام نحو أهداف العاملين لأنهم هم الذين يرسمون طريق نجاح الجامعة، دون تجاهل أهداف الجامعة أو التقليل من شأنها ،ولا يفوتنا أن نذكر أهمية تحقيق أهداف بقية أصحاب المصالح من دون الإضرار بمصالح الجامعة.

إذ إن الجامعات وقبل غيرها من جميع المنظمات الأخرى يجب أن تهتم بالدرجة الأساس في الفرد العامل كمورد أساس وكمحور وكهدف وغاية ووسيلة، فالجامعات هي مجموعة من العلماء والأكاديميين والطلاب المهتمين بتطوير المجتمع في كلٍ ميادينه وقطاعاته من خلال تقدم الخدمات التعليمية وانجاز البحوث العلمية التي من شانها حل مشكلة أو تطوير منتج أو خدمة، ويجب أن تكون جميع الموارد الأخرى مسخرة لها.

إن أصحاب المصالح في أي منظمة يسعون نحو تعظيم القيمة التي يتسلموها في منظماتهم كمبادئ أساسية في العمل وكلاً من موقعه، فسابقا كان التركيز في الإدارة التقليدية على العمل أكثر من التركيز على العامل، ظناً منها أن العمل هو الأساس وأن العامل هو سلعة تباع وتشترى متى ما شاءت تلك الإدارة، وقد يكون هذا منطقياً في تلك الفترة التي كان التركيز فيها على الكمية أكثر من النوعية فالمهم هو حجم الانجاز، ولكن بعد أن أصبح هناك تنافس في تقديم المنتجات ذات الجودة الأعلى تغير اتجاه التركيز نحو العامل، ذلك أن كل منظمة يمكن أن تقدم منتجاتها ولكن تبقى مسألة حاسمة، وهي السعي نحو رضا المتلقين لهذه المنتجات من خلال مواكبة التطورات التقانية التي تستطيع المنظمة أن تتميز بواسطتها عن المنظمات الأخرى، وإذا ما دققنا في هذه الميزة نرى أن مصدرها واحد هو الإنسان، فهو الذي يطور ويغير ويخترع وليس الآلة، لذلك اتجهت المنظمات المعاصرة في العصر الحديث نحو الاهتمام بالفرد العامل، وأصبح مستقبل وحاضر المنظمة يعتمد على المورد البشري بالدرجة الأولى وقبل جميع الموارد الأخرى، لأن الأساس هو نوع المنتج وليس كميته.

٣. الاهتمام بالوسائل إزاء الاهتمام بالأهداف النهائية:

بلغ معدل البعد الثالث (الأهداف مقابل الوسائل) ما قيمته (٦.٧٥)، مما يشير إلى أهمية الا هتمام بمؤشرات الأداء ذات النتائج الواعدة في الأمد البعيد وعدم التركيز على الأهداف الآنية التي ربما تؤدي إلى فقدان المنظمة لتركيزها في الأمد البعيد.

وقد نجد أن هناك جدلاً بين علماء الإدارة حول الأسبقية في التركيز إما نحو الأهداف النهائية أو نحو وسائل تحقيق هذه الأهداف، فالاتجاه الأول يركز على الوسائل الضرورية لضمان بقاء المنظمة، فهو لا يهمل الأهداف ولكن يتساءل عن صلاحيتها ويقيم الوسائل التي من خلالها يتم إنجاز هذه الأهداف.

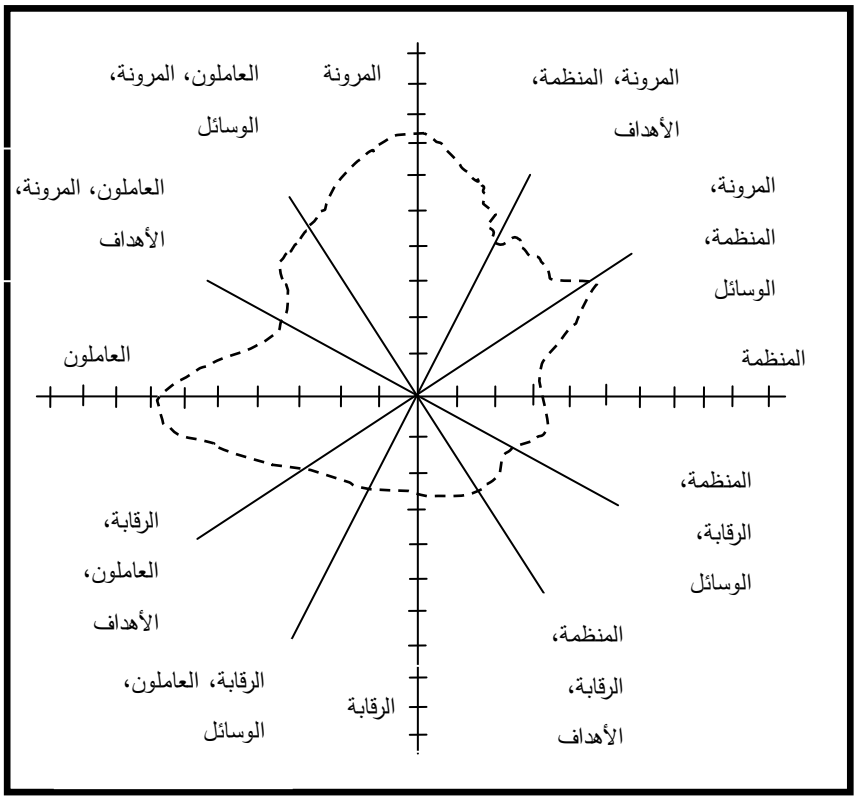
ونجد من جهة أخرى أن من يركز على الأهداف النهائية ينطلق من فكرة أن قياس الأهداف النهائية أسهل من قياس وسائل تحقيق الأهداف، في حين إن الاهتمام بوسائل تحقيق الأهداف ربما يجعلنا ننسى فكرة أساسية وهي النتيجة النهائية التي يهتم بها الأفراد المتمثلة بالنجاح أو الفشل.

كما ان المديرين الذين يهتمون بالوسائل يتميزون بنظرتهم الطويلة الآجل، إذ إنهم أقل اهتماماً بالنتائج الحالية، فهم لا يفضلون اتخاذ قرارات لها أثر سلبي في الأهداف طويلة الآجل وتحديداً هدف البقاء، إن هذا المدخل مفيد في التطبيق إذا كان هناك نوع من الغموض وعدم الوضوح في الأهداف والأمد الزمني للأهداف المراد تحقيقها.

ويجب في النهاية أن نوازن بين الوسائل والأهداف طويلة الأمد وبين الأهداف قصيرة الأمد، فيجب أن لا ينسينا التركيز على الهدف النهائي الوسائل المهمة ذات الآثار الطويلة الأمد، وهي مجموعة من المعايير والمنطلقات الأساسية لنجاح المنظمات ومنها الجامعة التي من شأنها تطوير العمل مثل العلاقة مع البيئة وضمان الحصول على المدخلات، مدى قبول البيئة للمخرجات، المرونة في الاستجابة للمتغيرات البيئية، الكفاءة التي من خلالها المنظمة تحول المدخلات إلى المخرجات ، الوضوح في الاتصالات الداخلية، درجة الصراع بين المجموعات، درجة رضا العاملين وغيرها، والتي تتطلب دراسات مستقلة لقياسها.

سادساً- رسم أنموذج الفاعلية المقترح للجامعة على وفق المعطيات السابقة

بعد تحليل نتائج استمارة الفاعلية وتحديد أبعادها بشكل دقيق، يمكن تجسيد أنموذج الفاعلية للجامعة المبين بالشكل ٢ أدناه، حيث تم إسقاط بيانات استمارة الفاعلية على المحورين العمودي والأفقي للشكل للخروج بشكل أميبي (كشكل مستعار من علم الأحياء) مختلف الأبعاد، حيث يبين هذا الشكل إن تركيز الجامعة يجب أن يتجه نحو تنمية العاملين بما في ذلك تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المشروعة وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم، ليمثلون نقطة انطلاقة حيوية لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها، كذلك على الجامعة التعويل والتوجه نحو اعتماد المرونة في العمل أكثر من اعتمادها على الرقابة والسيطرة قدر الإمكان من دون أن يؤدي ذلك إلى الإخلال بنظامها الرقابي، إذ يعني الاهتمام ببعدي المرونة والعاملين أنه على الجامعة أن تتجه أكثر نحو أنموذج إداري أكثر قرباً من أنموذج العلاقات الإنسانية المعروف في علم الإدارة بدلاً من التركيز على الأنموذج المقابل والمتمثل بالتركيز نحو المنظمة والسيطرة واللذين يمثلان أنموذج العقلانية والرشد.



الشكل ٢
أنموذج الفاعلية المقترح للجامعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من:

Resource: Robbins, Stephen P., 1990, Organization Theory Structure, Design, And Applications, Third Edition, Prentice – Hall International Limited, London, P74.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أ. نظرا لتعقد البيئة التي تعمل فيها المنظمات ومنها المنظمة المبحوثة فإن الباحث فضل اختيار أنموذج القيم المتعارضة على النماذج الأخرى، كونه الأكثر شمولاً وذا علاقة بأغلب الجوانب التي تخص عمل المنظمة المبحوثة ، كذلك فإن هذا الأنموذج يسهم في تكوين موازنة بين هذه القيم المتعارضة من وجهات نظر متعددة بشكل يضمن عدم الانحياز إلى أهداف توجهات معينة وإهمال توجهات أخرى قد تكون مهمة .

ب. أما عن ما توصلت إليه الدراسة في جانبها العملي فيمكن إجماله بالاتي:

١. من خلال إجابات المبحوثين تبين أن الواقع الحالي للجامعة يشير إلى أنها تسيطر على تشكيلاتها الكثيرة والكبيرة وعلى ملاكها الضخم من خلال وضع معايير وإجراءات وتعليمات كثيرة وعديدة، فهي تركز أكثر على عنصري الرقابة والسيطرة إزاء جانب محدد من المرونة والاجتهاد.

٢. تبين من تحليل نتائج الاستمارة أن تركيز الاهتمام نحو أهداف العاملين كان محدودا، إذ إن هناك نوعاً من عدم الوضوح في التوجه نحو أهداف العاملين وتطلعاتهم، وقد يكون لذلك أثر سلبي على أهداف الجامعة، لأن العاملين هم الذين يرسمون طريق النجاح لها، دون تجاهل أهداف الجامعة أو التقليل من شانها.
٣. تبين من تحليل نتائج الاستمارة أن تركيز الاهتمام نحو الاهتمام بمؤشرات الأداء ذات النتائج الواعدة في الأمد البعيد محدود، نتيجة التركيز على الأهداف الآنية التي غالباً ما لها أثر سلبي في تحقيق الأهداف طويلة الآجل.

التوصيات

أ. لابد من تبني المنظمة المبحوثة أنموذجاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية والذي يمكن أن يكون دليلاً لها لصياغة توجهات العمل فيها من أساليب وأدوات على وفق البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها.
ب. نوصي بالاعتماد على مدخل القيم المتعارضة في وضع الإطار المتكامل والشامل للفاعلية التنظيمية، والذي نستطيع من خلاله تعريف كل الأبعاد المسيطرة على الفاعلية التنظيمية ونحدد طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد من وجهة نظر جميع الأطراف أصحاب المصالح.
ت. نوصي بأن يكون اعتماد إدارة الجامعة بشكل أكبر في تبنيها للقيم التي تدعم المرونة بالعمل قدر الإمكان والابتعاد عن إجراءات السيطرة والرقابة غير الضرورية لتوفير مساحة واسعة للعاملين في الجامعة، لأن يكونوا أكثر اجتهاداً وإبداعاً ولهم القدرة على التطوير والتغيير المستمر من دون أن يقود ذلك إلى التفلت وفقدان السيطرة والرقابة.
ث. نوصي إدارة الجامعة بأن يكون اهتمامها الأول منصباً نحو العاملين فيها من تدريسيين وموظفين إداريين، ذلك أن تحقيق مصالح الجامعة يعتمد على مدى القدرة والرغبة التي يمتلكونها ، إذ إنهم مصدر التغيير والتطوير والإبداع، وإن مستقبل الجامعة مرهون بهم وبتوجهاتهم من دون أن يؤدي ذلك إلى فقدان الاهتمام بتوجهات الجامعة وأهدافها واستراتيجياتها.
ج. على إدارة الجامعة أن توازن اهتمامها بين الوسائل والأدوات المهمة التي تعد مؤشرات مهمة لسير الجامعة ولضمان مستقبل العمل فيها وبين تحقيق الأهداف قصيرة الآجل.
ح. أخيراً وكملخص لما سبق توصي الدراسة بتبني أنموذج الفاعلية المقترح الشكل ٣، الذي أشر أهمية تبني الجامعة أنموذجاً إدارياً أكثر قرباً من أنموذج العلاقات الإنسانية المعروف في علم الإدارة، بدلاً من التركيز على أنموذج المقابل والمتمثل بالتركيز نحو المنظمة والسيطرة والذين يمثلان أنموذج العقلانية والرشد.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. درة، عبد الباري، ١٩٨٥، تقنيات إدارية حديثة: المنهجية ونماذج منتقاة، دار الجيل للنشر، بيروت - لبنان.
١. سنوسي علي، ٢٠٠٢، تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد السابع جامعة حسيبة بن علي المسيلة- الجزائر.
٢. الغريب، رمزية علي، ١٩٧٠، التقييم والقياس النفسي والتربوي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر.
٣. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الأردن.
٤. المنيف، إبراهيم عبد الله ،١٩٨٣، الإدارة: المفاهيم- الأسس- المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية.

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Hellmann, Ahmed, 2002, Fuzzy Logic Introduction, Prentice – Hall International Limited, London.
2. Jeffrey Pfeffer And Gerald Salancik, 1978, The External Control Of Organization, New York: Harper & Row.
3. John P, Campbell, 1977, On The Natural Of Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey Bass.
4. John R. Kimberly, 1979, Issues In The Creation Of Organizational: Initiation Innovation And Institutionalization, Academy Of Management Journal ,September، P438.
5. Kantabutra, & Avery. (2010). The Power Of Vision: Statements That Resonate. Journal Of Business Strategy, Vol. 31 No. (1).
6. Kim S. Cameron, 1986, "A Study Of Organization Effectiveness And Its Predictors, " Management Science, January, Vol. (15), No. (6).
7. Kim, H., & Yukl, G. (2005). Relationships Of Managerial Effectiveness And Advancement To Self-Reported And Subordinate -Reported Leadership Behaviors From The Multiple-Linkage Mode. The Leadership Quarterly, Vol. 6 No. (3).
8. Kosko, Bart, 1993, Addition As Fuzzy Mutual Entropy, Information Science Journal, Vol. (37), No. (17).
9. Quinn And Rohrbaugh, 1989, A Competing Values Approach To Organizational Effectiveness, Prentice – Hall International Limited, London.
10. Robbins, Stephen P., 1990, Organization Theory Structure, Design, And Applications, 3rd ed, Prentice – Hall International Limited, London.
11. Robbins, Stephen P., 2006, Organization Theory, 6 rd ed, Prentice – Hall International Limited, London.
12. Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. W. 2000. Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach (6 Ed.): Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nijeria.
13. Thomas H. Beters And Robert H. Waterman, 1982, In Search Of Excellence, New York :Harper & Row.