



اسم المقال: اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة أنموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل

اسم الكاتب: م.د. حسان ثابت الخشاب

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3570>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/12 03:17 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



تنمية الراfdin

العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة نموذج 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 الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

Hassan Th. Al-kashab (PhD)

Lecture-Department of Business Administration

of University of Mosul

Hassantjk1979@yahoo.com

تأريخ قبول النشر ٢٩/١٠/٢٠١٣

تأريخ استلام البحث ١٤/٤/٢٠١٣

المستخلص

يهدف البحث إلى الاستفادة من مدخل القيم المتعارضة من أجل تعزيز الفاعلية التنظيمية، سعياً 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 جانبيها النظري، واستخدمت الدراسة مقاييساً عملياً للحصول على البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام تقنية المنطق المضباب (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 منصبًا 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 الأجل.

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 المعقّدة، لأنّه مرتبط بجميع الأبعاد والمتغيرات الإدارية، والتي دائمًا ما تكون مشابكة ومؤثرة على النظام الإداري ككل، وهذا ما جعل تقييم مفهوم الفاعلية بالواقع الميداني أمراً بالغ الصعوبة، لأنّ هذا يحتاج إلى إتباع نظام إداري مبني على أسس علمية تلائم الواقع الميداني الذي تعشه المنظمات على اختلافها.

على وفق ذلك ولأن 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 الاستقادة من مدخل القيم المتعارضة في بناء أنموذج يحقق الفاعلية المنظمية لميدان الدراسة (جامعة الموصل).

أهمية الدراسة

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

أهداف الدراسة

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

١. التغطية النظرية للمنهجية العلمية المتكاملة لمدخل القيم المتعارضة بما في ذلك الخطوات الأساسية في تطبيق هذا الأنماذج.
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 استبيان 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 الاستبيانة بالاعتماد على عدد من المصادر علمية، وقد تم استخدام اختبار المنطق المضباب (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 الثمانينيات: (Kim s. Cameron, 1986), (Thomas. and Robert, 1982) نجد مجموعة من الجوانب المخفية في هذا التعريف، منها على سبيل المثال هل المقصود بالأهداف الحقيقة (التي يراد تحقيقها فعلاً بغض النظر عن ما هو معنون) أم الرسمية (المعلنة)، أم هل مقصود بالأهداف قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وغيرها من القضايا التي سنغطيها لاحقاً.

ولكن كثير من الباحثين أمثال (Jeffrey and Gerald, 1978) (Kim s. Cameron, 1986)، استقرروا 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 ستلاشى حال رفع الدعم عنها، فهل نستطيع أن نحكم عليها بالفاعلية، لأنها باقية علمًا أنها لا تملك أي مكمن من مكaman 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 السبعينيات وبداية السبعينيات عن الفاعلية التنظيمية، والتي حددت ثلاثة مؤشرات موجهاً نحو قياس الفاعلية التنظيمية، تميز بكونها متعددة تغطي جمجمة 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 المنظيمية تعني أشياء عديدة ومختلفة لأفراد متباينين في الخصائص والسمات، والجدول ١ أدناه يبين هذه المؤشرات (John, 1977, 442) :

الجدول ١
مؤشرات الفاعلية التنظيمية

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

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

ويمكن إضافة معايير أخرى بترت حديثاً مثل الإبداع، الريادة، الذكاء وغيرها (Zimmerer, & Scarborough, 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 تخفيف الرقابة، والاهتمام بالتدريب والتطوير يتطلب إنفاقاً ويؤدي إلى تخفيف 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).

يتبع ما سبق أن تعريف الفاعلية أمراً واسع النطاق ولا يوجد تعريف عملياتي له، وكل متخصص في الإدارة أو مدير في منظمة أو حتى متلقى للخدمة يمكن أن يمتلك تعريفاً خاصاً به (Robbins, 1990,76)، وقد اختار الباحث التعريف الأكثر شمولًا لمفهوم الفاعلية والذي قدمه الكاتب (Robbins) والذي أعطى الخطوط العريضة لمفهوم الفاعلية التنظيمية بالتعريف الآتي "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير وصالح الجهات المعنية بالتقدير 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 الحقيقة، 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 (القربيوني، ٢٠٠٠، ١١٥).

ثالثاً- مدخل القيم المتعارضة

١- المفهوم

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

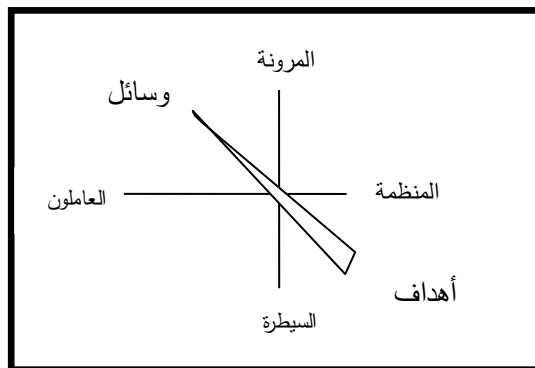
ويعرض مدخل القيم المتعارضة إطاراً متكاملاً و شاملًا للفاعلية التنظيمية سنستطيع من خلاله تحديد الأبعاد المسيطرة على الفاعلية التنظيمية أو نحدد العلاقة بين هذه الأبعاد، حيث أن مؤيدي هذا المدخل ينطلقون من افتراض أساسى يتمثل بعدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفاعلية، بحيث يتحقق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع 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 فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية 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، وإن كل مجموعة تمثل أنموذجاً منفرداً للفاعلية (Robbins, 1990,68).

٣- آلية عمل مدخل القيم المتعارضة

تبني 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 للفيقيمة المتعارضة والشكل ١ يوضح هذه المجموعات (Kantabutra, & Avery, 2010, 37) (Robbins, 2006, 69).



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، وهمما 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 من 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 وإنجاز المهام في المنظمة.

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

وينبعق من الشكل ١ ثمانى مجموعات من معايير الفاعلية التنظيمية تقيس كل بعد من أبعاد الأنماذج (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
٢	الحصول على الموارد
٣	التخطيط
٤	الإنتاجية والكفاءة
٥	توفر المعلومات
٦	الثبات والاستقرار
٧	قوى بشرية متمسكة
٨	قوى بشرية مؤهلة

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 جمعها في ثمانى مجموعات هي معايير الفاعلية التنظيمية، مثلًا 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 التماสك 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 الأنماذج 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.
- والمعروف 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 ودوره 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 والإبتكار وقلة الموارد، وبالتالي فإن 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 فإن أنموذج العلاقات الإنسانية يكون مناسباً لها أكثر، وفي مرحلة السيطرة والرسمية يتم التركيز على الكفاءة، حيث تتجه الأهداف نحو الاستقرار والإنتاجية، وبذلك يعد أنموذج العقلانية والهدف أكثر تناسبًا مع هذه المرحلة، وفي مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي يتم التركيز على التكيف مع البيئة الخارجية والمرونة والقدرة على الحصول على الموارد ونسبة النمو، وبذلك فإن 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 وعيته

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

الشباب [١٢٧]

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

وكانت عينة البحث متمثلة بعمداء الكليات أو من ينوب عنهم (المعاون الإداري أو العلمي) لجميع كليات جامعة الموصل والبالغ عددها (٢٣) كلية، والجداول ٣ بين الوصف تحليلي للخصائص الشخصية للعينة المستجوبة من مجتمع الدراسة، إذ من الملاحظ أن (٩١%) من العينة من الذكور، وإن (٩١%) منهم متزوجون، وتنكرر أعمار المستجيبين في الفئات (٤٠-٣١) (٥٠-٤١) (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	المجموع	الحالات الاجتماعية	المجموع	التحصيل الدراسي	النكرار	%
ذكر	٢٣	متزوج	٢١	ماجستير	١	٤
أنثى	٢	أعزب	٩	دكتوراه	٢٢	٩٦
المجموع	٢٣	الفئات العمرية	١٠٠	المجموع	٢٣	١٠٠
الحالة الاجتماعية	٢٣	الفئات العمرية	١٠٠	مدة الخدمة	النكرار	%
المجموع	٢٣	٣٠ - ٢١ سنة	٩١	٥-١ سنة	-	-
المجموع	٢٣	٢١ - ٢٠ سنة	٩	١٠-٦ سنة	-	-
الفئات العمرية	٢٣	٤٠ - ٣١ سنة	١٠٠	١٥-١١ سنة	٣	١٣
الفئات العمرية	٢٣	٥٠ - ٤١ سنة	٢٢	٢٠-١٦ سنة	٣	١٣
المجموع	٢٣	٣١ سنة فأكثر	٣٩	٣٠-٢٥ سنة	٥	٢٢
المجموع	٢٣	٥١ سنة فأكثر	٩	٣١ سنة فأكثر	٥	٢٢
المجموع	٢٣	المجموع	١٠٠		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 وال المجالات.
- النهوض بمستوى الخريجين ورفع مهاراتهم وقدراتهم.
- رفع جودة ونوعية البرامج الأكademie وتحسين مستوى أداء وخدمات الجامعة.
- العمل على تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي وال العالمي.

ثالثاً- الأطراف أصحاب المصالح في جامعة الموصل

- الطلاب: الحصول على الاختصاصات الدراسية المطلوبة في سوق العمل، برنامج تدريسي متتطور 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 إيجاباً على مصلحة المجتمع ككل.

رابعاً- تحديد أنموذج الفاعلية المناسب للجامعة

قام الباحث بتطوير استمارنة 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 الاستمارنة إلى اختبارات الصدق الظاهري ذلك أنها قد خضعت لاختبارات عديدة، فضلاً عن اختبارات الصدق الظاهري من المصادر المذكورة، وإن ما تم تغييره وتكييفه فيها محدود جداً، وتكون الإجابة على الاستمارنة 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 (٠) كإجابة تتفق تماماً مع العبارة اليمنى، وبافي الأرقام تقتصر بحسب قربها وبعدها من العبارتين، وتترك الحرية للمبحوثين بالإجابة على إحدى درجات الاستمارنة.

لقد قدم العالم (اطفي زاده) المتخصص بعلم الحاسوبات في جامعة كاليفورنيا منطقاً رياضياً جديداً أطلق عليه "المنطق المضباب" (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 خطأ، فهو يتعامل بحدية عالية، في حين نجد أن المنطق المضباب يتعامل بطريقة مرنة غير حدية، مثلاً عندما نختبر الفرضيات في العلوم الإحصائية بالاعتماد على المنطق

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

الثاني 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 (3)، (Kosko, 1993).

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 انتفاء الإجابات إلى هذا الرقم، والعكس صحيح كلما اقترب لون الفئة المختارة من اللون الفاتح دل على ضعف انتفاء الإجابات إلى الرقم المعبأ.

الجدول ٣ استمارة قياس أنموذج الفاعلية التنظيمية

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

اعتماد مدخل القائم المعاشرة في صياغة أنموذج ...

[١٣٠]

<p>ثالثاً: أيهما أفضل في رأيك أن يكون الاهتمام بمؤشرات الأداء الحيوية التي يمكن أن تتعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف البعيدة الأمد، أم الاهتمام بالأهداف الآتية قصيرة الأمد، تكون الإجابة على وفق الفقرات الآتية:</p>												
<p>أيهما أسبق أن تتحقق أهداف طويلة الأمد ولكن بوقت وجهد كبير نسبياً، أم أن تتحقق أهداف قصيرة الأمد يغلب عليها البساطة ولكن بإمكانات وجهود متواضعة.</p>	<p>١</p>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">أهداف طويلة الأمد</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٢</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٣</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٤</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٥</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٦</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٧</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٨</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٩</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١٠</td> </tr> </table>	أهداف طويلة الأمد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	<p>أيهما أسبق أن ترفع جودة المخرجات من خلال تحسين العمليات والأنشطة الداخلية أم أن تعمل على زيادة المخرجات الحالية بنفس مستوى الجودة الحالي.</p>
أهداف طويلة الأمد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">تحسين العمليات الداخلية</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٢</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٣</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٤</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٥</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٦</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٧</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٨</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٩</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١٠</td> </tr> </table>	تحسين العمليات الداخلية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	<p>أيهما أفضل للجامعة أن تعمل على وفق توجه استراتيجي بعيد الأمد مع فقدان جزء من مرونته، أم أن تعمل على وفق متطلبات الموقف ضمن مرونة عالية.</p>
تحسين العمليات الداخلية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">العمل وفق متطلبات الموقف وبمرونة عالية</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٢</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٣</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٤</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٥</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٦</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٧</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٨</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٩</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١٠</td> </tr> </table>	العمل وفق متطلبات الموقف وبمرونة عالية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	<p>خطة بعيدة الأمد مع مرونة محدودة</p>
العمل وفق متطلبات الموقف وبمرونة عالية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي و التطوير الشامل</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٢</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٣</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٤</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٥</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٦</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٧</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٨</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">٩</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">١٠</td> </tr> </table>	إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي و التطوير الشامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	<p>في الظروف الحالية للجامعة أيهما أفضل إتباع سياسة التنمية والتطوير الشامل مع المخاطرة والتضحيّة بموارد كبيرة أم إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي ضمن إمكانات محدودة</p>
إتباع سياسة الترميم والإصلاح الجزئي و التطوير الشامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">معدل البعد الأول</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">معدل البعد الثاني</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">معدل البعد الثالث</td> </tr> </table>	معدل البعد الأول	معدل البعد الثاني	معدل البعد الثالث	<p>٦.٧٥</p>								
معدل البعد الأول	معدل البعد الثاني	معدل البعد الثالث										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">٧.٢٥</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>	٧.٢٥			<p>المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على نتائج التحليل.</p>								
٧.٢٥												

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

١. الاهتمام بالمرؤنة إزاء الاهتمام بالرقابة والسيطرة

تبين من تحليل نتائج الاستماراة إن معدل البعد الأول (المرؤنة إزاء الرقابة والسيطرة) بلغ (٧.٢٥)، وهذا يدل على أن المبحوثين يميلون لأن يكون الاتجاه نحو المرؤنة أكبر من الاتجاه نحو الرقابة والسيطرة، وعلى الرغم من أن كلا الاتجاهين مهمين، ولكن قد نغلب المرؤنة في الوظائف والأعمال العلمية، لأن العمل فيها يتطلب قدرًا أكبر من الاجتهاد عن ما هي الحال عليه في الوظائف الإدارية والخدمية، مع وجود قدر كافي 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 تشكييلاتها الكثيرة والكبيرة وعلى ملوكها الضخم من خلال وضع معايير وإجراءات وتعليمات تنظم سير العمل والتي تعد ضرورية أحياناً لأجل ضبط العمل والقضاء على التسيب، ولا ننسى إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تعد الجهة الأعلى إدارياً منها تعامل على وفق نظام التقيد بالتعليمات التي تصدرها، لذلك فإن وجه الجامعة الإداري يركز على عنصري الرقابة والسيطرة إزاء جانب محدد من المرؤنة 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 بيروغرافية، والحال في جامعة الموصل متبادر، 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 بالطبع التخصصي والحرفي مثل الأقسام العلمية والمراكز البحثية والتي تعمل بمرونة أكبر.

٢. الاهتمام بالمنظمة إزاء الاهتمام بالعاملين

تبين من تحليل نتائج الاستماراة 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 كموردة أساس وكمحور وكهدف وغاية ووسيلة، فالجامعات هي مجموعة من العلماء والأكاديميين والطلاب المهتمين بتطوير المجتمع في كل ميادينه وقطاعاته من خلال تقديم الخدمات التعليمية وانجاز البحوث العلمية التي من شأنها 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 وكلًا من موقعه، فسابقاً كان التركيز في الإدارة التقليدية على العمل أكثر من التركيز على العامل، ظنًا 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 فالعمل 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 التقنية التي تستطيع المنظمة أن تتميز بواسطتها عن المنظمات الأخرى، وإذا ما دققنا في هذه الميزة نرى أن مصدرها واحد هو الإنسان، فهو الذي يتطور ويعمر ويختبر 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 الاهتمام بمؤشرات الأداء ذات النتائج الواحدة 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 الأسبقيبة 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 ويفقّم الوسائل التي من خلالها يتم إنجاز هذه الأهداف.

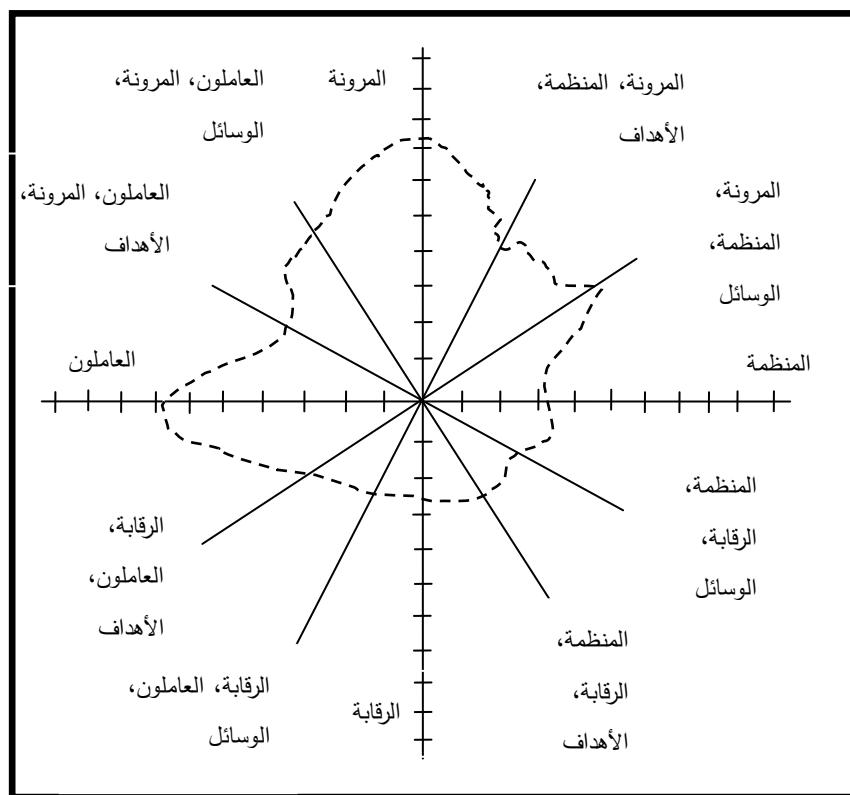
ونجد من جهة أخرى أن من يركز على الأهداف النهائية ينطلق من فكرة أن قياس الأهداف النهائية أسهل من قياس وسائل تحقيق الأهداف، في حين إن الاهتمام بوسائل تحقيق الأهداف ربما يجعلنا ننسى فكرة أساسية وهي النتيجة النهائية التي يهتم بها الأفراد المتمثلة بالنجاح أو الفشل.

كما ان المديرين الذين يهتمون بالوسائل يتميزون بنظرتهم الطويلة الأجل، إذ إنهم أقل اهتماماً بالنتائج الحالية، فهم لا يفضلون اتخاذ قرارات لها أثر سلبي في الأهداف طويلة الأجل 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 المقترن للجامعة على وفق المعطيات السابقة

بعد تحليل نتائج استماراة الفاعلية وتحديد أبعادها بشكل دقيق، يمكن تجسيد أنموذج الفاعلية للجامعة المبين بالشكل ٢ أدناه، حيث تم إسقاط بيانات استماراة الفاعلية على المحورين العمودي والأفقي للشكل للخروج بشكل أمبيري (شكل مستعار من علم الأحياء) مختلف الأبعاد، حيث يبين هذا الشكل إن تركيز الجامعة يجب أن يتجه نحو تنمية العاملين بما في ذلك تحقيق أهدافهم وتطوراتهم المنشورة وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم، ليمثلون نقطة انطلاق 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 الأنماذج المقابل والمتمثل بالتركيز نحو المنظمة والسيطرة والذين يمثلان أنموذج العقلانية والرشد.



الشكل ٢
أنموذج الفاعلية المقترن 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. نظراً 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 الأنماذج 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 محدوداً، إذ إن هناك نوعاً من عدم الوضوح في التوجّه نحو أهداف العاملين وتطبعاتهم، وقد يكون لذلك أثر سلبي على أهداف الجامعة، لأن العاملين هم الذين يرسمون طريق النجاح لها، دون تجاهل أهداف الجامعة أو القليل من شأنها.
٣. تبين من تحليل نتائج الاستمارة أن تركيز الاهتمام نحو الاهتمام بمؤشرات الأداء ذات النتائج الوعادة في الأمد البعيد محدود، نتيجة التركيز على الأهداف الآنية التي غالباً ما لها أثر سلبي في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

النوصيات

- 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 الشامل 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 لقيم التي تدعم المرؤنة 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 التقلّت فقدان 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 القراءة 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 الأجل.
- ح. أخيراً وكملخص لما سبق نوصي الدراسة بتبني أنموذج الفاعلية المقترن 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 ونمذاج منتقاة، دار الجيل للنشر، بيروت - لبنان.
٢. سنوسي علي، ٢٠٠٢، تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد السابع جامعة حسيبة بن علي المسيلة- الجزائر.
٣. الغريب، رمزية علي، ١٩٧٠، التقييم والقياس النفسي والتربوي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
٤. القربيتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

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, Nigeria.
13. Thomas H. Betters And Robert H. Waterman, 1982, In Search Of Excellence, New York :Harper & Row.