

# تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية

د. محمد «محمد حسن» آل ياسين\*

---

\* مستشار وزارة التخطيط/ حكومة إقليم كردستان/ أربيل/ العراق.

## ملخص:

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوماً معاصراً يمكن من خلاله النظر الى تقويم درجة تمكن المنظمات الادارية من الاضطلاع بمهامها وأنشطتها الفنية والإدارية ومستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والشاملة وقياسها. ونظراً لما تشكّله مؤسسات التعليم الجامعي (كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية - عينة الدراسة -) من أهمية في نشر التعليم والنهوض به، وتنمية المعرفة، وتوسيع قاعدتها الوطنية وصناعة المعرفة الجديدة ونشرها، وإجراء البحوث العلمية، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة علمياً ومهنياً والقادرة على تطوير برامج التنمية المختلفة وقيادتها، فقد اتجهت هذه الدراسة إلى البحث في هذا الجانب المهم هادفةً من ذلك الى تقويم فاعلية الكليات المبحوثة.

واعتماداً على المراجعة الموسعة للأدب الإداري ذي الصلة، ونتائج العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية صيغت مشكلة الدراسة، ووضعت فرضيتان لها، وصممت استبانة وفق مقياس (Cameron: 1978) المخصص لتقويم فاعلية مؤسسات التعليم العالي (الجامعي) الذي استخدمه هو والعديد من الباحثين في دراساتهم التطبيقية، وجمعت البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على عينة الدراسة - عمداء كليات الإدارة والاقتصاد ورؤساء الأقسام العلمية فيها - وبواقع (٦٠) استبانة صالحة للتحليل، ومن ثم عولجت تلك البيانات بعد فرزها وتبويبها باستخدام معامل الارتباط لـ (Spearman)، ومعامل التباين لـ (Kruskal- Wallis).

وقد خلصت الدراسة إلى أن الكليات تتسم بعلاقات إيجابية بين أبعاد الفاعلية التنظيمية المدركة لها من قبل عينة الدراسة (على المقياس الكلي)، وفي سبعة أبعاد من أبعاد الفاعلية التنظيمية الثمانية المبحوثة (منفردة)، كما أن الكليات تتباين في مستويات فاعليتها التنظيمية المدركة في خمسة أبعاد، وتتقارب في ثلاثة، مما أدى إلى ظهور (٥) كليات ذات مستوى فاعلية عند المتوسط العام، و (٥) كليات أخرى دون المتوسط العام.

## **Abstract:**

*The concept “Organizational effectiveness” is regarded as one of the contemporary concepts that provide an opportunity to evaluate and measure the ability of management in organizations to carry out their missions, objectives, and technical activities along with the performance level to achieve their goals.*

*Depending on the relevant extended administrative literature review and the results of many applied studies, the problem of the study has been identified and two hypotheses have been developed. For this purpose, a questionnaire was designed according to (Cameron: 1978) . Data were collected by distributing the questionnaire to a sample of the study- Deans of the Colleges of Administration and Economics and chiefs of scientific departments. A total of (63) questionnaires were distributed from which (60) were received that were suitable for analysis. After sorting and classifying the data by using the (Spearman) coefficient correlation and variation for (Kruskal- Wallis) , the data were processed.*

*The study concluded that the colleges maintain a positive relationship with the dimensions of organizational effectiveness perceived by the study sample (total Dimension) , and in seven dimensions from the eight dimensions of organizational effectiveness researched (individually) . It is obvious that the colleges’ performance level of organizational effectiveness was divergent in five dimensions while convergent in three of them, which led to the emergence of (5) colleges with an effective overall average level and (5) other colleges below average.*

## مقدمة:

احتلت مؤسسات التعليم الجامعي مكانة خاصة في المجتمعات، وذلك لدورها الكبير ومساهمتها المباشرة في تحقيق التقدم العلمي والحضاري لتلك المجتمعات، وكما هو الحال في دول العالم المختلفة، فقد اتجه العراق نحو تعزيز مساهمة مؤسسات التعليم العالي وزيادتها على أختلاف أنواعها وتخصصاتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال زيادة عدد الجامعات والكليات فيها. والأقسام العلمية، وفتح المجال لمساهمة القطاع الخاص في هذا الجانب من خلال استحداث الكليات الخاصة.

وبناءً على ذلك فقد انبثقت أهمية الكشف عن الفاعلية التنظيمية لهذه المؤسسات، فالتوسع الكمي في هذا النوع من المنظمات يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة والسريعة للمحافظة على أداء نوعي عالٍ ومتميز لها، لما لذلك من أثر واضح على مسيرة التنمية الشاملة (آل ياسين وأودو: ١٩٩٣).

## الاطار العام للدراسة:

### أولاً- مشكلة الدراسة:

أشار العديد من المفكرين والكتاب إلى أن مفهوم الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد (Karagoz & Oz: 2008) (Balci: 2001)، ويبدو صعباً في التعريف والقياس، وما زال يكتنفه الغموض نتيجة لعدم استناده إلى نظرية ثابتة (Pennings & Goodman: 2001) (Yildiz: 1996) (Zigarelli: 1996) (Cameron: 1986 a) (1980)، وينبع هذا الغموض من الدراسات في هذا المجال التي وما زالت تعتمد على أمور وقواعد نسبية نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات، وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يتضمنها مفهوم الفاعلية باعتباره بناءً معقداً (Cameron & Freeman: 1988) (Van de Ven & Ferry: 1988) (Carnall: 1982) (Cameron & Quinn: 2006) (1991).

ولكن على الرغم من ذلك نجد في الجانب الآخر أن موضوع الفاعلية التنظيمية قد يمثل واحداً من أكثر المفاهيم تكراراً في نظرية المنظمة (Hill & Jones: 2004) (McCann: 2007) (McAuley, et al: 2006)، حيث إن كثيراً من المؤلفات حول المنظمات سعت للبحث عن سبل وأساليب تحسين الفاعلية التنظيمية. ولكن ذلك لم يؤد إلى تطوير نظرية مقبولة شاملة أو منهجية لتقدير فاعلية المنظمة الكلية وتخمينها، بل أتجهت التعريفات

المتشعبة للفاعلية إلى تحديد العديد من المتغيرات التفسيرية المختلفة، نتج عن ذلك ظهور نماذج ونماذج مختلفة وعديدة لقياس الفاعلية ((Cameron: 1982) Clark, et al: 1984))، وقد انعكس هذا الموقف أيضاً في القلة النسبية للدراسات التي أجريت حول الفاعلية المنظرية للمؤسسات عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة (Cameron: 2001) (McGriff: 2001) (Cameron: 1986 a) (1980).

وعلى الرغم من أهمية مؤسسات التعليم الجامعي فإنه لا تتوافر نسبياً معلومات واضحة تعكس مستويات الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية، ومدى تحقيقها لأهدافها كمؤشرات على اتجاهات الأداء والنمو. وتأسيساً على ماسبق، فإن المحور الأساسي لمشكلة هذه الدراسة ينطلق من تساؤل فكري رئيس مفاده:

**هل يمكن قياس الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي وتقويمها؟**

وتنبثق من هذا التساؤل مجموعة أخرى من التساؤلات، يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- ما مفهوم الفاعلية المنظرية؟ وهل يمكن تطير هذا المفهوم؟ وما المحاولات الجارية في هذا الصدد؟

- ما المسوغات الفكرية والمنهجية التي أدت إلى التباين في تحديد مضامين الفاعلية المنظرية وأبعادها؟ وهل بالإمكان مناقشتها والسعي لتجاوزها؟

- وكذلك، ما أسباب التباين في نتائج قياس الفاعلية في الدراسات والبحوث التطبيقية؟ وهل يمكن تقديم تفسيرات منهجية وعلمية لذلك؟

- هل هناك محاولات علمية جادة لاقتراح معايير ومؤشرات لدراسة وتقويم الفاعلية المنظرية في ضوء المنطلقات النظرية، ونتائج الدراسات والبحوث التطبيقية تكون الأساس للانطلاق نحو الاتفاق على معايير ومؤشرات، يمكن الاستناد عليها في تأصيل مفهوم الفاعلية وطرائق قياسها؟

- هل يمكن تقويم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي (وبخاصة الكليات عينة الدراسة)، وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة؟

- ما نتائج آراء عينة الدراسة في تقويم الفاعلية المنظرية للكليات المبحوثة؟

أن هذه التساؤلات المطروحة تمثل الإطار العام لمشكلة هذه الدراسة التي يسعى الباحث للإجابة عنها في مضامين الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة.

## ثانياً أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يأتي:

1. عرض مفهوم الفاعلية التنظيمية ومدخلها ونماذجها ومناقشته، من حيث أنه مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد.
1. تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية - كليات الادارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية - كعينة لتلك المؤسسات.
2. التعرف إلى مستوى العلاقة بين أبعاد الفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة.
3. التعرف إلى مستوى التباين في مستويات الفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة.
4. تقييم المقترحات والتوصيات الملائمة لتحسين مستوى الفاعلية التنظيمية لعينة الدراسة وفقاً لما ستفرزه نتائج الدراسة.

## ثالثاً أهمية الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في عالمنا المعاصر تحديات عديدة ومتباينة، وتعمل في بيئة سريعة التغير كثيرة الأحداث في متطلباتها ومواردها، ومن ثم متغيرة في مدياتها وأبعادها (Roome & Wijen: 2006)، فضلاً عن تحديات عمليات التغيير المتسارع الناتجة عن التطور الهائل الحاصل في التقنيات والأساليب الذي له الأثر الواضح في تقدم المجتمع وتطوره، وبالتالي آثاره على التغير المستمر في حجم الطلب على العمالة في سوق العمل ونوعه، الأمر الذي يفرض على الجامعات والمؤسسات التعليمية ضرورة تبني منهجية دائمة لتقويم أدائها من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات لتكون دائماً مدركة لأهدافها ومسؤولياتها ودورها المعول عليه اتجاه المجتمع وأصحاب المصالح ذوي العلاقة بعملها، وصروحاً راسخة للعلم والمعرفة والتطور، ورافداً أساسياً لخدمة البناء الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق التنمية.

وبناء على ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في كونها محاولة جادة للولوج في مجال تقويم فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، ومساهمة علمية متواضعة في جانبين أساسيين:

- أولهما السعي لتكثيف المعرفة والتجربة العالمية الغنية والزاخرة بنتائجها المفيدة وتطويرها لتطبيقها والاستفادة منها في دراسة واقع التعليم الجامعي العراقي وتقويمه، من أجل معرفة أين نحن الآن من مسار تطور التعليم الجامعي في المنطقة وفي العالم.

- وثانيهما يتمثل بجهد علمي متواضع، ولبنة اساسية أولى ودعوة خالصة لكل المتخصصين والباحثين والمهتمين للإسهام في بناء معايير، واعتماد أبعاد واضحة للفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي (الجامعات، ومن ثم الكليات) لتكون تلك الأبعاد والمعايير ذات اتفاق عام، وموثوقية عالية تستند إلى التجربة العالمية، والجوانب العلمية والموضوعية، والأطرا لإجرائية الواضحة التي يعول عليها لتقويم فاعلية تلك المؤسسات، ومدخلاً للنهوض بالتعليم الجامعي كمرتكز مهم في التنمية الشاملة والتطور المجتمعي المستدام.

## المراجعة النظرية:

### ◀ أولاً - مفهوم الفاعلية المنظمة وتعريفها:

ذهب العديد من المفكرين والكتّاب والباحثين إلى التأكيد على أن منظري نظرية المنظمة ومفكرها لم يتفقوا لحد الآن على تعريف مناسب للفاعلية ((Sullivan: 1996 Karagoz & Balci: 2007))، فعبر التراكم المعرفي الطويل للإدارة ونظرية المنظمة لم نجد إجماعاً حول ماهية الفاعلية المنظمة (McAuley, et) (Cameron & Whetten: 1996) (al: 2007)، كما أن أولئك المفكرين والباحثين ما زالوا يواجهون صعوبات في التوفيق بين التضارب الحاصل بين المواقف النظرية المتباينة، ونتائج البحوث والدراسات التطبيقية (Karagoz & Oz: 2008)، وعلى الرغم أن الفاعلية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في المنظمات، إلا أن المحاولات الجادة التي أجريت لإيضاح بناء الفاعلية سواء بشكل نظري أو تجريبي ما زالت قليلة جداً، وقد تكون النقطة الوحيدة المقبولة على نطاق واسع هي ان الفاعلية مهمة جداً في المنظمات (Jones:) (Mensah, et al: 2005) (Cameron: 1984) (2007).

ورغم هذا التباين، وعدم الوضوح الذي ينطوي عليه مفهوم الفاعلية، فإن بعض المفكرين والباحثين سعوا إلى وضع تعريفات مقترحة للفاعلية المنظمة، فمنهم من عدّها «درجة تحقيق أهداف المنظمة» (Daft:) (Kreitner: 1989) (Koontz & Weihrich: 1989)، ومنهم من عدّها «قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للانتاج بكفاءة، والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية» (Gun & Holdaway: 1986) (Schreisheim & Eisenbach: 1995)، واتجه آخرون الى عدّها «قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالمنظمة» (Cullen & Calvert:) (Roome & Wijen: 2006) (Pajunen: 2006) (1995)، وذهب (Rashford & Coghlan:) (1992) إلى أنها «نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في

تحقيق الأهداف التنظيمية»، وهي لدى (Carnall: 1990) «الكفاءة الآنية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية»، ولدى (Gordon, et al: 1990) «درجة إنتاج العمليات للمخرجات المقصودة».

وعموماً قام (Row, etal: 1986) بتلخيص النمط العام المنبثق من تعريفات الفاعلية التنظيمية كما يأتي:

♦ أن الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد (Lysons & Ryder: 1980) (Cameron: 1980) (Cameron & Whetten: 1996) (Lysons & Ryder: 1989) (1988).

♦ الفاعلية تتعامل مع منظور النظم للمنظمة (Spreitzer: 1983) (Schneider: 1995).

♦ الفاعلية تتضمن التغير والتكيف التنظيمي (Masuch: 1983) (Weick & Daft: 1983) (Friedlander & McDougall: 1990) (Yorke: 1987) (1985).

♦ الفاعلية تتضمن الكفاءة والأداء ((Herman & Renz: 1988) (Webster: 1985) (Jones: 2007) (Rojas: 2000).

♦ الفاعلية تتطلب إدارة استراتيجية (Hill & Jones: 1996) (Smart & John: 1996) (Haberberg & Rieple: 2008) (2006).

### ◀ ثانياً - المداخل المختلفة للفاعلية التنظيمية:

تطرق المفكرون والباحثون إلى عدد من مداخل الفاعلية، فمنهم من عدّها ثلاثة مداخل (Narayanan & Nath: 1993) (Bedeian & Zammuto: 1991)، ومنهم من عدّها أربعة مداخل (Rao & Rao: 1997) (Rao & Rao: 1995) (Griffin: 1993)، في حين أشار (Jones: 2007) (Vintwatanakhun: 1998) (Zigarelli: 1996) (Daft: 1989) إلى إمكانية تقسيم مداخل الفاعلية إلى ثلاثة مداخل تقليدية، ومدخلين معاصرين، وفيما يأتي توضيح لهذه المداخل:

#### ١. مدخل الهدف: Goal Approach

##### أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

يرى هذا المدخل الفاعلية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها ((Reddin: 1970) (Griffin: 1993) (Narayanan & Nath: 1993) (Cameron: 1980) (Price: 1972)، ويتضمن هذا المدخل الأهداف التشغيلية والرسمية، ويعد الطريقة الأكثر منطقية في تقدير فاعلية المنظمة، لأن المنظمات تستحدث أساساً لتحقيق أهداف محددة من المخرجات أو



الأرباح أو رضا الزبون أو غيرها، وهو ينصب على قياس التقدم باتجاه تحقيق تلك الأهداف (Daft: 1989).

#### ب. محددات المدخل:

قد يبدو هذا المدخل لأول وهلة صحيحاً وموثوقاً به لقياس الفاعلية، وذلك لأن مقارنة الاداء الفعلي للأهداف التشغيلية والرسمية يعد سهلاً نسبياً، ولكن هناك جملة من الصعوبات تتوافق مع هذا المدخل أهمها: (Birdasll: 1987):

- الأهداف حالات مثالية.
- تعددية الأهداف.
- الغموض في معايير قياس الفاعلية.

#### ت. المؤشرات:

أن الأهداف التشغيلية هي الأهداف المهمة التي تلاحظ في هذا المدخل، وجهود قياس الفاعلية أوسع من قياس الانتاجية في أهداف العمليات، فالأهداف التشغيلية، تعكس أنشطة المنظمة التي تؤديها فعلاً (Daft: 1989).

#### ث. فوائد المدخل:

يستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال خاصة، بسبب سهولة قياس أهداف المخرجات، وتقوّم المنظمات عادة بصيغة الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار أو غيرها مما يمكن قياسها موضوعياً (Jordan, et.al. 1999).

### ٢. مدخل موارد النظام: System Resource Approach

#### أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

أقترح هذا المدخل بديلاً لمدخل الهدف، ولفت انتباه المفكرين والباحثين، وتعني الفاعلية هنا «قابلية المنظمة على استغلال بيئتها بشكل مطلق أو نسبي للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة» (Cameron: 1986 b) (Cameron: 1986 a)، او «درجة النجاح التي تحقّقها المنظمة في الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة» (Bedeian & Zammuto: 1991) (Griffin: 1993) (Narayanan & Nath: 1993)) (Pounder: 1999).

والمنطق الأساسي لهذا المدخل يرى أن هناك تفاعلاً واضحاً بين نظام المدخلات من البيئة وبين أداء المنظمة وهو ضد مدخل الهدف حيث تاخذ المدخلات هنا محل المخرجات

في الملاحظة الأساسية، وينظر إلى المنظمات على أنها في علاقة تساومية (Bargaining) مع بيئتها حول مختلف الموارد النادرة أو الشحيحة لغرض معالجتها في المنظمة وتحويلها إلى مخرجات وإعادتها إلى البيئة سلعاً وخدمات (Lysons: 1996).

#### ب. محددات المدخل:

أ. على الرغم من الميزة التي قدمها هذا المدخل بتركيزه على التفاعل بين المنظمة والبيئة، ألا أنه يتضمن عدداً من المحددات (Lewin & Quinn & Cameron: 1983) (Minton: 1986):

- صعوبة التشغيل والكيفية التي يتحقق بها الاستغلال الأفضل للموارد.
- تحديد الموارد ذات العلاقة أي النادرة منها أو ذات القيمة التي لها علاقة أساساً في تقدير الفاعلية
- التركيز الزائد على الحصول على الموارد وإهمال استخدام تلك الموارد.

#### ب. المؤشرات:

تُعد عملية الحصول على الموارد للمحافظة على نظام المنظمة معياراً من خلاله تقدر الفاعلية التنظيمية، والمؤشرات عموماً تتضمن الأبعاد الآتية ((Cunningham: 1978) ((Cameron, et.al.: 1987):

- موقف التساوم، ويقصد به قابلية المنظمة على استغلال بيئتها للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة.
- قابلية متخذ القرار في المنظمة على إدراك الأسبقيات الواقعية للبيئة الخارجية وتفسيرها.
- المحافظة على عمل الأنشطة التنظيمية الداخلية المستمر.
- قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة.

#### ت. فوائد المدخل:

يكون هذا المدخل مفيداً عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التطبيق (Whetten: 1981)، ففي المنظمات غير الهادفة للربح يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، فمن الصعب مثلاً قياس أثر الجامعة في المجتمع، لذا تلجأ الجامعات عادة إلى تطبيق هذا المدخل باستخدام مؤشرات لتقويم الفاعلية تعتمد على قابليتها في الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة المتمثلة بالأسانذة الأكفاء والمنح المالية الكبيرة ونوعية

الطلاب المتميزين وغيرها (Rojas: 2000) (Herman & Renz: 1988)، وفي هذه الحالة فإن هذا المدخل ذو فائدة كبيرة، وخاصة عندما تكون المقاييس الأخرى غير متاحة أو صعبة التطبيق، كما أنه يمتاز بسرعة النتائج على الرغم من أن قابلية الحصول على الموارد تبدو أقل أهمية من استخدام تلك الموارد (Mensah, et.al.: 2005).

### ٣. مدخل العملية الداخلية: Internal Process Approach

#### أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

يُحكم على الفاعلية على وفق هذا المدخل على أنها «أنعدام الإجهاد الداخلي غير الملائم» (Cameron: 1980)، أو أنها «الصحة التنظيمية والكفاءة» التي تعني الانسيابية الجيدة في العملية الداخلية ورضا العاملين في المنظمة، أو أنها «تكامل المنظمة والأفراد الذي يقود إلى انسيابية وكفاءة العمليات» (Griffin: 1993).

إن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية، وإنما يركز على الميكانيكيات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة، مثال ذلك الرضا الوظيفي، والروح المعنوية واهتمام المشرفين، وجودة اتخاذ القرار وغيرها. (Cameron & Quinn: 2006).

#### ب. محددات المدخل:

تتجلى أهم المحددات بما يأتي (Room & Wijen: (2001) (McGriff: 2001) (Reed: 1991): (2006):

- لا يتعامل مع آثار البيئة على المنظمة، ولا يقيس علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية.

- التركيز على الكفاءة يقدم نظرة محدودة لفاعلية المنظمة في الأمد الطويل.

- تنصب الملاحظة الأساسية على العملية الداخلية للمنظمة دون النظر إلى الموارد أو المخرجات.

#### ت. المؤشرات:

تنقسم مؤشرات الفاعلية إلى مجموعتين، الأولى منهما هي (Cunningham: 1977):

- المشرف يهتم ويركز على العاملين.

- روح الفريق، وفرق العمل، والولاء للمجموعة.

- الثقة، والأمانة، والتعاون، والاتصال بين الإدارة والعاملين.

- قرب مراكز اتخاذ القرار من مصدر المعلومات، بغض النظر عن موقع تلك المصادر في المنظمة.

- الاتصالات العمودية والأفقية الواضحة.

- المكافآت للمديرين لأدائهم، والنمو، وتطوير المرؤوسين، وخلق مجموعة عمل فاعلة.

- التفاعل بين المنظمة وأجزائها، وتكون حلول الصراعات بين المشاريع في مصلحة المنظمة.

أما المجموعة الثانية من مؤشرات فاعلية العملية الداخلية، فترتبط بقياس الكفاءة الاقتصادية، وهي: مدخلات الموارد، وتحويل الموارد إلى مخرجات، والمخرجات النهائية التي تسلم للمستهلكين خارج المنظمة.

ث. فوائد المدخل:

يُعد هذا المدخل مهماً بسبب أن الاستخدام الكفاء للموارد، وتناغم التوظيف الداخلي يمثل واحداً من الطرائق لقياس الفاعلية، وبخاصة عند قياس أداء الاقسام أو الوحدات الإدارية بالتركيز على الكفاءة في الاداء (O'Neill: 1998).

#### ٤. مدخل المنتفعين الاستراتيجيين: Strategic Constituencies Approach

أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

برز هذا المدخل بديلاً عن المداخل السابقة، وجذب أنظار المؤلفين والباحثين، وسمي أيضاً مدخل أصحاب المصلحة (Stakeholders Approach)، وقد سعى مؤيدو هذا المدخل إلى احتواء المداخل الثلاثة السابقة، لذلك اتجه الجهد نحو تحقيق مدخل تكاملي للفاعلية يستوعب في منظوره المنظمة في إنجازها لأعمال عديدة، وذات نتائج مختلفة، وإلى توحيد العديد من المؤشرات في إطار منفرد ((Cameron, et.al.: 1987) (Kinicki, et.al.: 1985) (Cameron & Quinn: 2006)).

وبناءً على ذلك فإن هذا المدخل وجه الأنظار نحو علاقة المنظمة بالبيئة الأوسع (كما في مدخل موارد النظام)، وإلى نتائج أداء المنظمة (كما في مدخل الهدف)، وإلى الميكانيكيات الداخلية للمنظمة (كما في مدخل العملية الداخلية)، ويتجلى المنطق الأساس لهذا المدخل في أن بعض الأفراد أو المجموعات تصبح ذات مصلحة أو ارتباط (Stake) بالمنظمات بمرور الوقت لأسباب مختلفة، ومن المتوقع أن هذه الأسباب تنعكس في أفضليات وتوقعات أداء المنظمة (Kassinis & Vafeas: 1991) (Bedeian & Zammuto: 1991).

(2006) ، فالمنظمة الفاعلة هي التي تستطيع إرضاء طلبات مجموعات المنتفعين في البيئة (Pajunen: 2006) (Robbins: 1988) .

ويشكل المنتفعون الاستراتيجيون عادة مجموعات المجهزين، والمقرضين، والعاملين، والمالكين، ومديري المنظمة، والزبائن، والمؤسسات الحكومية، والآخريين الذين يؤثرون ويتأثرون بالمنظمة (Griffin:) (Bedeian & Zammuto: 1991) (Cameron: 1982) (Sullivan: 1996) (1993)

#### ب. محددات المدخل:

يقدم هذا المدخل صورة غنية عن الفاعلية، ألا أنه لا يخلو من نواقص، فأحد مظاهر المدخل أنه يركز على أفضليات من يجب أن تسعى المنظمة لأرضائهم، لذا أقترح بعض الباحثين وجوب إرضاء أفضليات وتوقعات أصحاب القوة الأكبر من مجموعات المنتفعين الاستراتيجيين أو أصحاب المصلحة ما دام هؤلاء يسيطرون على الموارد الضرورية لبناء المنظمة (Denison & Mishra: 1995) (Robbins: 1992) .

واقترح آخرون أن تركز المنظمات على إرضاء حاجات المنتفعين توقعاتهم الأكثر عدائية للمنظمة (Keeley: 1984) (Keeley: 1978) ، في حين أفترض آخرون أن تعمل المنظمات نحو تعظيم قابليتها على البقاء في الأمد الطويل، الذي يعني واقعياً العمل باتجاه الاهتمامات الطويلة الأمد للمنظمة، (Cameron & Smart: 1998) وذهب بعضهم الآخر إلى التأكيد بعدم وجود طريقة مثلى للاختيار، وأما الاهتمام لابد أن ينصب على كل مجموعات المنتفعين أو أصحاب المصلحة (Goodman,) (Connolly, et.al: 1980) (Lewin & Minton: 1986) (et.al: 1983) . وقد ناقش هذا الموضوع باستفاضة كل من (Narayanan & Nath: 1993) ، وأشاروا الى ضرورة النظر إلى بعدين مهمين في هذا الصدد هما:

- قوة أية مجموعة من المنتفعين.
- أهمية أية مجموعة من المنتفعين.

#### ت. المؤشرات:

يرى هذا المدخل أن مؤشر قياس أداء المنظمة يمكن أن يكون رضا مجموعة أو أكثر من المنتفعين الاستراتيجيين، رغم أن كل مجموعة من مجموعات المنتفعين لها معيار مختلف للفاعلية بسبب أختلاف إهتماماتها اتجاه المنظمة، واختلاف العلاقات التبادلية بينها وبين المنظمة، وهذه الاختلافات تسلط الضوء على الإهمال الغالب لمظهر بناء الفاعلية، فالفاعلية المنظمة مفهوم مبني على القيمة (Cullen & Calvert:) (Value- Based) (Cullen & Calvert: 1996) .

### ث. فوائد المدخل:

قوة هذا المدخل تتجلى في النظرة الواسعة للفاعلية، واختبار عوامل البيئة المختلفة، إضافة إلى العوامل الداخلية للمنظمة (McCann: 2004)، كما أنه يلاحظ بأهمية المنتفعين المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يجر قياسها رسمياً في المداخل التقليدية الثلاثة (Cullen & Calvert: 1995)، يضاف إلى ذلك أنه يحتوي على معايير ومؤشرات متعددة تستخدم في الوقت نفسه بضمنها ما يتعلق بالمدخلات، والعمليات الداخلية، والمخرجات، ويؤكد على عدم وجود معيار مفرد للفاعلية (Kassinis & Vafeas: 2006). ولذا فقد أكتسب هذا المدخل شعبية كبيرة بالاستناد إلى نظرة مفادها أن الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ولا يمكن قياسها بمقياس مفرد، وإنما باعتماد معايير ومؤشرات عديدة للمنظمة توضح نتائج أهتمامات مجموعات المنتفعين الاستراتيجيين ذات العلاقة (Jones: 2007) (Cullen & Cavert: 1996).

### ٥. مدخل قيم التنافس: Competing Value Approach

#### أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

طور هذا المدخل كل من (Quinn & Rohrbaugh: 1983) من أجل توضيح فكرة أن الفاعلية هي «بناء اجتماعي ومفهوم مجرد طرحته أفكار وعقول منظري نظرية المنظمة وباحثيها»، فقد طلبا من مجموعة من المفكرين والباحثين في نظرية المنظمة دراسة معايير الفاعلية الـ (٣٠) المقدمة من (Campbell: 1977) وإلغاء التداخلات والتكرار وتقويم التشابه في كل الأزواج الممكنة لل فقرات المحددة، وكانت النتيجة قائمة مكونة من (١٧) معياراً للفاعلية خضعت لـ (١٣٦) مقارنة زوجية، كما خضعت أحكام المتشابهات الناتجة إلى قياس متعدد الأبعاد لتحديد الأبعاد الأساسية الكامنة في فاعلية المنظمة، وقد تكررت عمليات المزاوجة والقياس باستخدام هذه القائمة فيما بعد لمجموعة أكبر وأكثر اختلافاً من مفكري وباحثي نظرية المنظمة، وظهرت الأبعاد الكامنة نفسها في المحاولة الأولى مع فوارق ثانوية توحى «بأن مفكري وباحثي نظرية المنظمة يشتركون في إطار ضمني مشترك» (Cullen: 1997) (Yorke: 1987).

وظهر لهما أن الفاعلية تتألف من « ثلاثة محاور أو أبعاد قيمة »، وهذه المحاور متعامدة (Orthogonal) أحدها على الآخر، وتمثل: خصائص هيكلية للمنظمات (مركزية/لامركزية)، وتوجهات في الاهتمام (تركيز داخلي/ خارجي)، وعلاقة بين (الوسائل والغايات) لتحقيق النتائج المرغوبة.

وقد قاما بتحديد البنى المتنوعة للفاعلية بأنموذج أطلقا عليه تسمية «الأنموذج الفضائي Spatial Model» لفاعلية المنظمة، حيث يمثل إطاراً للنماذج التنافسية، ويتألف من الغايات والوسائل، والقيم الإدارية، والأفضليات الهيكلية، والافتراض الضمني لهذا الأنموذج أنه يمثل بناءً مشتركاً (Shared Construct) أو مجموعة معارف (Cognitions) مشتركة بين الأفراد مقيدة بالمعايير التي قدمها (Campbell). ومن مزايا هذا النموذج إمكانية استنتاج معايير لفاعلية المنظمة ضمنية أو واضحة عن طريق رسم تلك المعايير على الإطار الأساسي للأنموذج مع إعطاء الاهتمام اللازم للموقع على محور الهيكل (العمودي) ومحور التركيز (الافقي) (Jones: 2007)

#### ب. المؤشرات:

البعد الأول لقيم التنافس يتصل بالتركيز (Focus) التنظيمي، فيما إذا كان على الجوانب الداخلية أو الخارجية للمنظمة، التركيز الداخلي يعكس اتجاه الإدارة نحو رضا العاملين وكفاءتهم، والتركيز الخارجي يعكس رفاة المنظمة نفسها بالعلاقة مع بيئتها (Quinn & Cameron: 1983).

والبعد الثاني يتصل بهيكل (Structure) المنظمة، فيما إذا كان على الثبات أو المرونة، فالثبات يعكس قيم الإدارة للرقابة من الأعلى إلى الأسفل، وهو مشابه للنموذج الميكانيكي، والمرونة تقدم قيم التكيف والتغير، وهي مشابهة لهيكل المنظمة العضوي (Robbins: 2007) (Jones: 1992).

#### ت. فوائد المدخل:

قدم هذا المدخل مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور واحد، والثانية أنه وجه اهتماماً مهماً إلى أن معايير الفاعلية هي قيم الإدارة، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها، وأي منها تعطى تركيزاً أقل، فقيم المنافسة الأربعة تتواجد في الوقت نفسه، ولكنها لا تتمتع بالأسبقية نفسها (Sandstorm, et al: 1990).

#### ◀ ثالثاً- مقاييس الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي:

تعد دراسة (Antia) النظرية التي أعدها عام (١٩٧٦) من بواكير الدراسات التي تصدت للبحث في موضوع الفاعلية المنظمة في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث اقترح مجموعة من الأبعاد اعتبرها أساسية لتقدير فاعلية تلك المؤسسات، وشملت: الخدمات المادية للجامعة، وتطوير القوى العاملة في الجامعة، والترتيب والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات، والعلاقات بين الطلاب، والعلاقات بين العاملين في

الجامعة، والمسؤولية العامة للجامعة، والمشاركة، والسمعة العامة للجامعة لدى الغير (Karagoz & Oz: 2008).

استند (Cameron) في دراسته التطبيقية التي أعدها عام (١٩٧٨) على مجموعة من الأبعاد الرئيسة للفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي محاولاً اختبارها في (٦) جامعات أمريكية معتمداً على آراء الطلاب والهيئة التدريسية في تقدير فاعلية الجامعة، وقد تمثلت تلك الأبعاد بما يأتي:

١. رضا الطلاب التربوي.
٢. تطور الطلاب الاكاديمي.
٣. تطور الطلاب المهني.
٤. تطور الطلاب الشخصي.
٥. رضا الهيئة التدريسية الوظيفي.
٦. رضا الهيئة التدريسية المهني.
٧. أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة.
٨. القدرة على أستقطاب الموارد.
٩. الصحة التنظيمية.

وفي دراسته اللاحقة المعدة عام (١٩٨١) حدد (Cameron) أربعة حقول رئيسة للفاعلية هي: الأكاديمي، والمعنوي، والتكيف مع البيئة الخارجية، والأنشطة خارج البرنامج التعليمي. وأعاد ترتيب الأبعاد التسعة التي أقرحها في دراسته السابقة على الحقول الأربعة.

وتوصل (Cameron) من نتائج دراسته هذه إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الجامعات مصنفة حسب مستويات الفاعلية فيها وهي تختلف فيما بينها بوضوح، فالمجموعة الأولى من الجامعات ذات مستوى عالٍ في حقل المعنوية (إنها فاعلة في حقل المعنوية والأكاديمي، ولكنها ليست فاعلة في حقل التكيف الخارجي) والمجموعة الثانية ذات الاتجاه نحو البيئة الخارجية (إنها فاعلة في التكيف مع البيئة الخارجية، ولكنها ليست فاعلة في الحقول الأخرى) والمجموعة الوسطى تتوافق بشكل معتدل مع الحقل الأكاديمي ومع المعدل في حقل المعنوية، ولكنها ذات مستوى منخفض في حقل التكيف الخارجي، وخلص من هذه النتائج إلى:

١. أن الفاعلية هي ذات هيكلية متعددة الأبعاد، ولا يمكن النظر لها من جانب واحد.
٢. عندما ينظر إلى الفاعلية التنظيمية على أنها متعددة الأبعاد، فإن العلاقة بين المتغيرات التنظيمية تكون هي الأخرى مختلفة، بسبب أن تلك المتغيرات ذات ارتباط بالمتغيرات البيئية بشكل كبير، وبذلك فإن مستوى الفاعلية سيتأثر هو الآخر بهذه العلاقة، فهناك اختلاف واضح في مستوى الفاعلية بين الجامعات ذات القدرة الجيدة، والسجل الناجح والهيكلية المرنة عن تلك الجامعات ذات الهيكلية الساكنة.



٣. تنخفض مستويات الفاعلية في حقل التكيف الخارجي بتأثير الحقول الأخرى الداخلية، فقد أقر (Cameron) بناء على نتائج دراسته الحالية أن مؤسسات التعليم الجامعي بالإمكان أن تكون فاعلة أما في المجال الخارجي أو الداخلي، ولا يمكن تحقيق الفاعلية في المجالين معاً وفي الوقت نفسه.

قاس (Lindsay) فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي في دراسته التي أعدها عام (١٩٨١) بتسعة أبعاد اقترحها، وهي: أهداف الجامعة وغاياتها، الموارد المادية والمستلزمات الأخرى، مسؤوليات وأداء الهيئة التدريسية، ترتيب البرامج التعليمية وتنسيقها، إدارة الجامعة والقيادة الإدارية لها والعمليات المالية، المناخ الجامعي وسكن الطلبة، تطور الطلاب والخريجين التعليمي، البحوث والخدمات العامة، العلاقة مع المؤسسات الحكومية والبيئة (Karagoz & Oz: 2008).

أجرى (Cameron) في عام (١٩٨٢) دراسة بالاستناد إلى أبعاد الفاعلية المنظرية وفقاً لأنموذجه ومقياسه الذي أعده عام (١٩٧٨) شملت (٢٩) جامعة وكلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعى إلى تقويم فاعلية الجامعات والكليات المبحوثة من وجهة نظر مجموعات المنتفعين أو اصحاب المصلحة.

اعتمد (Rigdon: 1983) مقياس (Cameron: 1978) في دراسته الاختبارية لأنموذج المنفعة الناتجة عن البحث العلمي في الجامعات، ساعياً إلى الكشف عن العلاقة بين الفاعلية المنظرية للجامعات المبحوثة والبحث العلمي كوظيفة من وظائف الجامعة.

قدم (Kleeman & Richardson) في عام (١٩٨٥) مقياساً للفاعلية المنظرية في مؤسسات التعليم الجامعي سميها (معايير فاعلية الحقول)، وعلى وفق ما أشارا إليه فإن الفاعلية في مؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحدد من خلال استخدام المعايير ذات العلاقة بالحقول الآتية:

١. البرامج التعليمية والخدمات المقدمة للطلاب
٢. ملاحظة الاقليات والنساء
٣. البحوث وجودة التعليم
٤. البحوث ونشر المعرفة
٥. خدمات التقديم للانتساب للجامعة وتوفير المعلومات
٦. النشاطات الرياضية
٧. دعم النشاطات الثقافية
٨. الفرص المعروضة على الخريجين
٩. التسهيلات المؤجرة
١٠. تعزيز ورفع المستوى العام للجامعة

وقد كانت أبرز نتائج الدراسة تشير إلى إدراك الطلاب أهمية التطور في البرامج التعليمية والخدمات العامة، وجودة التعليم والبحاث، وجودة العروض المقدمة للخريجين، كأهم معايير تقدير الفاعلية على التوالي.

عاد (Cameron) في عام (1986a) إلى تطبيق مقياس الفاعلية الذي أعده عام (1978) على الجامعات والكليات الخاصة في الشمال الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، هادفاً من ذلك إلى تحديد العوامل الأساسية التي لها علاقة بارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية، حيث ظهر من مجموعة النتائج التي توصل إليها أن للبيئة الخارجية، وعمر الجامعة، ونوعها، أثراً في اختلاف مستوى الفاعلية.

استخدمت (Gigliotti) في عام (1987) نموذجاً ومقياساً (Cameron: 1978) للفاعلية التنظيمية في دراستها للأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال تركيزها على الربط بين تصورات أعضاء الهيئة التدريسية وتصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبين خصائص الفاعلية التنظيمية وأنواع الثقافة التنظيمية في تلك الأقسام الأكاديمية.

قام (Yorke) في عام (1987) بمقارنة مجموعات المعايير المقترحة من (Antia: 1976) و (Cameron: 1978) و (Lindsay: 1981) في بحثه الموسوم (محددات النجاح التعليمي)، وقد خلص من تلك المقارنة إلى ملاحظة التشابه العام في أبعاد الفاعلية وحقولها، وقد حاول تلخيصها بالأبعاد الآتية:

١. تحقيق الاهداف الرسمية
٢. الحصول على الموارد
٣. تطوير العاملين
٤. البرامج التعليمية
٥. تطور الطلاب
٦. المناخ الجامعي
٧. البحوث والمعلومات
٨. عمليات المؤسسة التعليمية (الهيكل والاجراءات)
٩. العلاقة مع القوى الخارجية
١٠. القدرة على التأثير في البيئة
١١. زيادة قيمة المؤسسة

وقد خلص (Yorke) من دراسته إلى نتيجة مهمة مفادها أن تحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب النجاح في كل أبعاد الفاعلية المحددة، ذلك لأن العوامل ذات العلاقة بأجمالي عمل المؤسسة التعليمية ترتبط الواحدة بالآخرى، وأي ضعف أو فشل في واحدة منها سيؤثر على البقية.

ركز (Kealy & Rochel) في دراستهما المعدة عام (1987) على العوامل المؤثرة في فاعلية الجامعة، وبخاصة طلبتها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الأساسية تتمثل بالجانب الاعتباري العالي للحقول الأكاديمية، وكذلك للجوانب الاجتماعية، ومكانة الجامعة وسمعتها، وجودة تسهيلاتهما، وقد خلص الباحثان إلى التأكيد على أهمية الجوانب الاعتبارية والاحترام الأكاديمي الناتج عن جودة أعضاء الهيئة التدريسية، وشروط الانتساب للجامعة، والفرص المتاحة للخريجين، والاحترام العام للخريجين من المجتمع.

في دراسات (Masuch: 1985) و (Cameron, et al: 1987) و (Sutton & Aunno: 1989) ركزت على المشكلات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي، وبخاصة ما يوجه لها من انتقادات في وسائل الإعلام، وما تعانيه من انخفاض الموارد، مما يقتضي حسب وجهة نظرهم التركيز على الإدارة الجيدة للجامعة، ولذا فإنهم يعتقدون أن مستوى الفاعلية يتأثر تبعاً لجودة الإدارة، مع ملاحظة أن الفترة التي أعدت بها هذه الدراسات (أواخر الثمانينيات) قد شهدت انخفاضاً واضحاً في العديد من الدول في الدعم المقدم للجامعات، مما استدعى إعادة البحث في الاحتياجات التعليمية في مجالي الجودة والعدد، وتوجيه الانتباه إلى أهمية رفع مستوى الفاعلية لمقابلة هذه التحديات (Cameron, et al.: 1987) وتعزيز دور الإدارة ومسئوليتها في التخطيط، ووضع البرامج الداعمة لمستوى الفاعلية (Cameron: 1986 a) وضرورة إعادة دراسة مداخل الفاعلية ومعاييرها بالعلاقة مع المشكلات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وقد رافق ذلك دعوات متكررة إلى تقديم خدمات تعليمية أكثر وأفضل ذات ارتباط واضح بالتطور التكنولوجي الحاصل، وقد عزا بعض المتخصصين التباطؤ الذي حصل في الاقتصاد الأمريكي في تلك الفترة إلى انخفاض مستويات التعليم الجامعي في الجامعات الأمريكية.

في عام (١٩٩٠) أجرى (Murray) دراسة لإحدى عشرة جامعة أمريكية، هدافاً إلى التعرف على مجالات التفاعل بين أنموذج للقيادة اعتمده في دراسته وأنموذج للفاعلية المنظمة، مستخدماً أنموذج ومقياس (Cameron: 1978)، حيث وجد أن متغيرات الأنموذج القيادي المطبق تدعم مستويات الفاعلية المنظمة في مؤسسات التعليم المبحوثة، مما قاده إلى الاستنتاج أن القيادة الفاعلة تدعم فرص تحقيق الفاعلية المنظمة.

سعى (Daugherty) في العام نفسه (١٩٩٠) للبحث في أبعاد الفاعلية المنظمة التي استخدمها (Cameron) في دراساته للأعوام (١٩٧٨) (١٩٨٢) (١٩٨٦) من خلال التركيز على دراسة العلاقة والأثر بين ما يتم إنفاقه على الطالب في الجامعة أو الكلية كخدمات للإدارة، والتعليم، والخدمات عامة، والفاعلية المنظمة لتلك الجامعات والكليات، وقد خلص إلى أن الكفاءة والترشيد في الإدارة المالية ذات علاقة بمستوى الفاعلية المقدر للجامعة.

عاد (Cameron) في عام (١٩٩٢) بمشاركة زميله (Tschirhart) إلى دراسة أثر بعض العوامل البيئية على الفاعلية المنظمة للجامعات والكليات الأمريكية التي تبلغ مدة الدراسة فيها أربع سنوات مستخدماً نموذجه ومقياسه للفاعلية المنظمة، وقد أشارا إلى أن دواعي هذه العودة هي نتائج بعض الدراسات والبحوث التي خلصت إلى أهمية الانتباه للعوامل البيئية كمتغير مهم ومؤثر في فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، وبخاصة تلك الدراسة النظرية التي قدمها (Hrincu: 1992) المتضمنة أنموذجه البيئي المقترح للفاعلية المنظمة.

ذهب (Lysons) في دراساته العديدة حول الفاعلية في المؤسسات التعليمية الجامعية التي أعدها بمفرده أو بمشاركة زملاء آخرين إلى استخدام مقياس وأبعاد الفاعلية لـ (Cameron) في الجامعات الأسترالية ومقارنتها مع الجامعات البريطانية والأمريكية. فقد طبق تلك الأبعاد أولاً في (١٤) جامعة أسترالية في دراستيه التي أعدهما مع (Ryder) عامي (١٩٨٨) و (١٩٨٩) ، حيث أيدت النتائج موثوقية وصحة سريان الأبعاد التسعة والمقياس في البيئة الأسترالية. وثانياً عند تطبيقها في الجامعات البريطانية في دراسته عام (١٩٩٢) ، حيث جاءت النتائج متوافقة مع نتائج دراستيه في الجامعات الأسترالية، مما عزز من درجة الثقة بالمقياس والأبعاد.

وسعى (Lysons) إلى إضافة أبعاد جديدة للفاعلية وتطوير النظرة الأشمل لها ففي دراساته المعدة في (1990 a) و (1990 b) و (1993) حيث أضاف المناخ التنظيمي، ومن ثم الثقافة كبعدين مؤثرين على مستوى فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، وقد وجد أن بُعد المناخ التنظيمي ذو تأثير واضح في مستوى العلاقة بين الأبعاد التسعة المعتمدة لقياس الفاعلية، وفي إجمالي مستوى الفاعلية للجامعات المبحوثة، وبرز هذا التأثير بشكل أوضح عندما قارن النتائج التي توصل إليها في الجامعات الأسترالية مع نتائج دراسات (Cameron) في الجامعات الأمريكية، كما كان أثر بُعد الثقافة في إدراك مستوى الفاعلية بوضوح عند مقارنة نتائج دراساته في استراليا مع نتائج الدراسات في الجامعات الأمريكية، في حين لم يكن لهذا البعد تأثير دال إحصائياً عند المقارنة بين نتائج الدراسات المطبقة في أستراليا وبريطانيا، وقد عزا ذلك للتقارب بين الثقافتين.

من الدراسات العربية التي استطاع الباحث الاطلاع عليها، قيام (سليمان: ١٩٩٣) باستخدام نموذج ومقياس (Cameron) لعام (١٩٧٨) في تقويم الفاعلية المنظمية لأربع جامعات رسمية أردنية، هادفاً للكشف عن تأثير أختلاف الرتب الأكاديمية (اللقاب العلمية) لأعضاء الهيئة التدريسية في تقديرهم لمستوى الفاعلية المنظمية لجامعاتهم، حيث ظهر من نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية في تقدير مستوى الفاعلية تُعزى إلى أختلاف الرتب العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، ولدى محاولته قياس مستوى فاعلية الجامعات المبحوثة ظهر أن ثلاث جامعات مستواها أقل من المتوسط العام للفاعلية الإجمالية وواحدة فقط عند المستوى المتوسط.

في اتجاه دراسة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، وبخاصة انخفاض الموارد، قام الباحثان (Cameron & Smart) في عام (١٩٩٨) بغعداد دراسة ذات عينة كبيرة نسبياً شملت (٣٣٤) جامعة رسمية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مذهلة مفادها أن الجامعات التي عانت من انخفاض مواردها

كانت ذات مستوى أعلى في فاعليتها المنظرية الإجمالية من تلك الجامعات التي لم تتأثر مواردها المالية، وبذلك لخص الباحثان نتائج دراستهما بما يأتي:

♦ إن الضائقة المالية والمستوى العالي للفاعلية عاملان غير متعاكسين مع بعضهما.

♦ إن الوقائع والحقائق التي تمثل العوامل التي يستند عليها في تقدير مستوى الفاعلية ترتبط بقوة بتلك الوقائع والحقائق التي هي تحت سيطرة الإدارة، مما يعني أن جودة الإدارة هي مؤثر أساسي على مستوى الفاعلية.

♦ إن انخفاض الموارد ليس سبباً مهماً لظهور الحالات غير المرغوبة في الجامعة والتي تقود إلى انخفاض مستوى الفاعلية، وإنما لابد من توجية الاهتمام بأسبقية عالية نحو مؤشرات انخفاض الفاعلية المرتبطة بجودة الإدارة لمعالجة الحالات غير المرغوبة بعيداً عن حالات نقص الموارد التي تواجهها الجامعة.

♦ إن انخفاض الموارد له تأثير على مستوى الفاعلية، وهو عامل احتمالي قوي، ولكنه قد يقود نحو دعم مستوى الفاعلية العالية، أو نحو تدني مستوى الفاعلية، وتبقى جودة الإدارة عاملاً وسيطاً ومؤثراً في ذلك.

عمل (Lysons) على إضافة بُعدي الموارد المالية والقيادة في دراسته مع زميليه (Hatherly) و (Mitchell) في عام (١٩٩٨)، وبرزت لديهم اختلافات مهمة نتيجة إضافة هذين البعدين، وبخاصة لدى مقارنة نتائج دراستهم مع نتائج الدراسات السابقة للجامعات الاسترالية وللجامعات البريطانية.

في عام (٢٠٠٧) استخدم (Karagoz & Balci) الأبعاد التسعة التي قدمها (Cameron) كأبعاد للفاعلية المنظرية في دراستهما (فاعلية أقسام إدارة الصحة في الجامعات التركية) بالاعتماد على آراء الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام العلمية المبحوثة، وقد وجدوا أن أعضاء الهيئة التدريسية يدركون مستوى فاعلية أقسامهم بمستوى أعلى من أدراك الطلاب، وأن مستوى الفاعلية المدرك لجامعة (Baskent) - وهي جامعة خاصة غير حكومية - هو الأعلى بين الجامعات المبحوثة، كما أدرك أعلى فاعلية على مجمل الأبعاد التسعة هو بُعد الصحة التنظيمية، بينما كان بُعد القدرة على استقطاب الموارد هو الأقل، وظهر مستوى الفاعلية الإجمالي للأقسام المبحوثة عند المستوى الأوسط.

ويستخلص من نتائج الدراسات المستعرضة فيما سبق أمران مهمان هما:

- إن الاتجاه العام - رغم بعض التباين في العدد الأقل من الدراسات - هو نحو وجود علاقة بين الأبعاد المختلفة للفاعلية المنظرية التي اقترحها الباحثون في دراساتهم،

وبخاصة تلك الدراسات التي استخدمت مقياس (Cameron: 1978) حيث برزت العلاقة الإيجابية بوضوح.

- إن الجامعات والكليات المبحوثة تتباين في مستويات فاعليتها المنظمية على وفق الأبعاد المختارة لقياس الفاعلية، وهو أمر قد يكون واقعياً ومقبولاً، ولكن برز هذا التباين بشكل أوضح في نتائج تلك الدراسات التي استخدمت مقياس (Cameron: 1978).

ويجد الباحث أن من المفيد عرض الجدول الآتي الذي يتضمن العينات المشمولة بالدراسات المعروضة سابقاً، مع الإشارة إلى أن أغلب تلك الدراسات قد استخدمت مقياس (Cameron: 1978) المعتمد في هذه الدراسة، وسيتم لاحقاً الإشارة إلى أهم نتائج بعضها حسب مقتضى الحال:

### الجدول (١)

يلخص العينات المبحوثة في عدد من الدراسات التطبيقية لفاعلية مؤسسات التعليم الجامعي:

عينة الدراسة المبحوثة	أسم الباحث والسنة
جامعات امريكية رسمية	Cameron, 1978
(٦٠٠) عضو هيئة تدريسية و (٦٩٤) موظف اداري في الجامعات الرسمية والخاصة الامريكية	Cameron, 1982
جامعات امريكية وكندية	Rigdon, 1983
جامعات في الشمال الشرقي الامريكي	Cameron, 1986
جامعات بريطانية	Taylor, 1986
جامعات في الولايات المتحدة وفي بعض دول امريكا الجنوبية	Moran & Volkwein, 1987
(٣٧) قسم أكاديمي في كليات المجتمع الامريكية	Gigliotti, 1987
جامعات أسترالية	Lysons & Ryder, 1988
جامعات أسترالية	Lysons & Ryder, 1989
جامعات جمهورية الدومنيكان	Escala, 1989
جامعات امريكية	Murray, 1990
دراسة تقييمية لابعاد الفاعلية شملت دراسات Cameron للاعوام (١٩٧٨) (١٩٨٢) (١٩٨٦)	Daugherty, 1990
جامعات أسترالية	Lysons, 1990a, 1990b
جامعات امريكية مدة الدراسة فيها أربع سنوات	Cameron & Tschirhart, 1992
جامعات بريطانية	Lysons, 1992
جامعات أسترالية	Lysons, 1993
جامعات أردنية رسمية	1993. ز.نابلس
جامعة غويانا	Perry, 1996

عينة الدراسة المبحوثة	أسم الباحث والسنة
جامعات بريطانية	Lysons, 1996
جامعات في دول شرق آسيا	Cheng & Wong, 1996
جامعات بريطانية	Lysons, Hatherly & Mitchell, 1998
جامعة بانكوك في تايلند	Vinitwatanakhun, 1998
جامعة هونغ كونج	Pounder. 1999
جامعات اوروبية وامريكية	Cameron & Smart, 1998
جامعات امريكية	Myers, 2000
أقسام التمريض في كليات تابعة لجامعات امريكية	Travis. 2003
أقسام ادارة الصحة في الجامعات التركية	Karagoz & Balci , 2007

## منهجية الدراسة:

### أولاً - فرضيات الدراسة:

لغرض وضع حلول مقترحة لمشكلة الدراسة صيغت الفرضيتان الآتيتان:

١. الفرضية الرئيسة الاولى: لاتوجد علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الفاعلية المنظرية للكليات المبحوثة.

وتشتق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:

أ. لاتوجد علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الفاعلية المنظرية للكليات المبحوثة على مستوى المقياس الكلي.

ب. لاتوجد علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الفاعلية المنظرية للكليات المبحوثة على مستوى كل بُعد من أبعادها.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: لاتوجد فروق معنوية في أبعاد الفاعلية المنظرية بين الكليات المبحوثة.

وتشتق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:

أ. لاتوجد فروق معنوية في أبعاد الفاعلية المنظرية بين الكليات المبحوثة على مستوى المقياس الكلي.

ب. لاتوجد فروق معنوية في أبعاد الفاعلية المنظرية بين الكليات المبحوثة على مستوى كل بُعد من أبعادها.

## ثانياً - مقياس الدراسة للفاعلية التنظيمية:

اعتمدت هذه الدراسة مقياس (Cameron: 1978) المخصص لقياس فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، وقد تضمن المقياس (٩) أبعاد أساسية تتوافق مع مجموعة المكونات الرئيسية، ومجالات أعمال ومهام مؤسسات التعليم الجامعي، حيث يسمح المقياس بالحصول على معلومات كمية عن مدى ومستوى (تقويم) الفاعلية التنظيمية التي تتمتع بها الجامعات أو الكليات المبحوثة (Cameron: 1980).

وقد استخدم هذا المقياس لما يتمتع به من موثوقية ومستوى عالٍ من الاعتمادية للكشف عن مستوى الفاعلية التنظيمية كما أكدت ذلك الدراسات التي اعتمدها، وفي النتائج التي توصلت إليها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة وأعلى استفادة ممكنة تطلب الأمر إدخال بعض التعديلات على صياغة بعض فقرات المقياس ليتلاءم مع واقع التعليم الجامعي العراقي والبناء التنظيمي للكليات المبحوثة والأنشطة والمهام التي تضطلع بها، وبالتالي ينسجم مع واقع البيئة العراقية - التي تختلف نسبياً عن واقع بيئة التعليم الجامعي الأمريكية -، مع أستبعاد بُعد واحد من الأبعاد التسعة (وهو بُعد تطور الطلاب الشخصي)، لأن الكليات في العراق عموماً لا تولي اهتماماً يذكر لجوانب بناء شخصية الطالب وتطورها، تبعاً لإغفال هذا الجانب في لوائحها وأهدافها المقررة قانوناً.

كما عرض الباحث المقياس - بعد ذلك - على مجموعة من الخبراء والمختصين، لزيادة التحقق من صدق المحتوى والصدق الظاهري له، وقد جاءت آراء الخبراء والمحكمين متفقة على صلاحية المقياس للاستخدام، واستكمالاً لذلك طُبِّق الاختبار الإحصائي للمقياس في واحدة من كليات المجتمع المبحوثة للتحقق من ثباته وفقاً لمعامل الارتباط لـ (Spearman)، وقد كانت نتائج الاختبار داعمة لسريان ثبات المقياس، وبذلك أصبح جاهزاً من الناحية الإحصائية للتطبيق والاستخدام. وقد تألف مقياس الدراسة من (٨) أبعاد مختلفة تمثل مجملها مقياساً شاملاً للفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة، ويمكن توضيح فقرات هذه الأبعاد على النحو الآتي:

### الجدول (٢)

يوضح ابعاد الفاعلية المعتمدة في مقياس الدراسة وعدد فقرات كل بُعد

أبعاد الفاعلية	عدد الفقرات
البعد الاول: رضا الطالب التربوي	٥
البعد الثاني: نمو الطالب الاكاديمي	٥
البعد الثالث: نمو الطالب المهني	٥



عدد الفقرات	أبعاد الفاعلية
٥	البعد الرابع: رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي
٧	البعد الخامس: النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية
٥	البعد السادس: أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة
٥	البعد السابع: القدرة على أستقطاب الموارد
١٥	البعد الثامن: الصحة التنظيمية

Source: Cameron, K.S. (1978) "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", Administrative Science Quarterly, Vol.23, no.6, P: 614

وبناءً على ما سبق، فإن مقياس هذه الدراسة يتكون من (٥٢) فقرة وزعت على ستة أقسام لتغطي الأبعاد الثمانية المعتمدة لأغراض هذه الدراسة، ولكل قسم من تلك الأقسام تعليمات خاصة به وطريقة مختلفة للاستجابة لفقراته، كما عكست صياغة بعض الفقرات المحاولة للكشف عن العشوائية في الاستجابة، وقد صيغت كل فقرة من فقرات المقياس بحيث تصف سلوكاً قد تقوم به الكلية، أو أنها تحدد صفة من صفاتها أو صفات إدارتها وهيئتها التدريسية (وللاطلاع على المقياس يمكن الاتصال مباشرة بالباحث).

### ثالثاً - وسائل جمع ومعالجة البيانات:

١. جمع البيانات: أستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة: (عمداء ورؤساء الأقسام العلمية) في الكليات المبحوثة، مع بعض المقابلات الشخصية.
٢. معالجة البيانات: أستخدم في معالجة البيانات بعد فرزها وتبويبها عدد من الوسائل الإحصائية، وهي:
  - أ. معامل الارتباط البسيط لـ (Spearman) لاختبار المقياس أولاً، ومن ثم قياس قوة العلاقة بين أبعاد الفاعلية الثمانية في الكليات المبحوثة (Kazmier: 1973).
  - ب. اختبار (t) لتحديد مستوى الثقة بمعاملات الارتباط بين الأبعاد الثمانية، وتمت المقارنة بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ )
  - ت. معامل التباين لـ (Kruskal- Wallis) للتمييز وتحديد الاختلافات في مستوى الفاعلية المنظمة بين الكليات المبحوثة وللأبعاد الثمانية (توفيق: ١٩٨٥).
  - ث. جدول (كا<sup>٢</sup>) لتحديد مستوى الثقة بمعاملات التباين، وتمت المقارنة بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ).

## رابعاً - حدود وعينة الدراسة:

بهدف معالجة مشكلة الدراسة واختبار فرضيتها، فقد اختيرت عشوائياً (١٠) كليات للإدارة والاقتصاد في (١٠) جامعات رسمية عراقية (وهي جامعات حكومية غير هادفة للربح) تمثل جامعات: بغداد، والمستنصرية، والموصل، والبصرة، وبابل، والقادسية، والكوفة، وكربلاء، وتكريت، والأنبار، وقد استبعدت كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة واسط من العينة نظراً لإجراء الاختبار الأولي للاستبانة فيها (توفيق، ١٩٨٥)، حيث بلغ عدد الأقسام العلمية في الكليات عينة الدراسة على وفق التقارير الصادرة من الكليات نفسها (٥٣) قسماً علمياً، مما يعني شمول عينة الدراسة لـ (٥٣) رئيس قسم علمي، يضاف لذلك عمداء الكليات المبحوثة والبالغ عددهم (١٠)، حيث يصبح حجم العينة الاجمالي (٦٣) عميداً ورئيس قسم علمي، وقد كانت نسبة الاستجابة حوالي (٩٥,٢٪) وواقع (٦٠) استبانة مستلمة فعلاً ومستكملة الإجابات، وهي بالتالي تمثل حجم العينة الفعلي من المجتمع المبحوث، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمع البيانات وتحليلها مدة تزيد قليلاً عن الأشهر الثلاثة الأولى من عام ٢٠٠٩، في حين انتهى الباحث من إعداد الجانب النظري للدراسة مع نهاية الشهر الخامس من العام نفسه.

## عرض النتائج ومناقشتها:

لغرض التحقق من صحة فرضيتي هذه الدراسة، وبعد فرز البيانات وتبويبها ومعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)، ظهرت النتائج الآتية:

### • أولاً- العلاقة بين أبعاد الفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة

يتضمن الجدول الآتي نتائج اختبار معنوية معاملات الارتباط لأبعاد الفاعلية والعلاقة فيما بينها ما يأتي:

### الجدول (٣)

يبين نتائج اختبار معنوية معاملات الارتباط بين أبعاد الفاعلية للكليات المبحوثة

X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	الأبعاد
٠,١٧٣٢	*٠,٤٣٢٣	*٠,٣٨٤٢	*٠,٣٣١٦	*٠,٣٩٣٨	*٠,٤٠٧٤	*٠,٣٨٤٣	رضا الطالب التربوي
*٠,٤٤٠١	*٠,٤٣٢٣	*٠,٤١٧٤	*٠,٤٤١١	*٠,٤٢٧٠	*٠,٣٩٢٨		نمو الطالب الأكاديمي
*٠,٤٥٧١	*٠,٣٩٩٩	*٠,٣٩٩٦	*٠,٤٢٥٤	*٠,٤٢٣١			نمو الطالب المهني
*٠,٤١٠٥	*٠,٤١١١	*٠,٤٠٤٤	*٠,٥٣٥١				رضا الهيئة التدريسية الوظيفي

X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	الأبعاد
*٠,٥٢١٠	*٠,٤١٨١	*٠,٤٦٤٠					نمو الهيئة التدريسية المهني
*٠,٤٠٤١	*٠,٤١٦٢						أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة
*٠,٥٣٢١							القدرة على أستقطاب الموارد
							الصحة التنظيمية

(\*) ذات دلالة معنوية بمستوى  $(p \leq 0.05)$ ،  $n = 60$

حيث يتضح من الجدول ما يأتي:

- يرتبط بُعد (رضا الطالب التربوي) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى للفاعلية، عدا البعد الأخير (الصحة التنظيمية).
- يرتبط بُعد (نمو الطالب الأكاديمي) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (نمو الطالب المهني) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (انفتاح النظام وتفاعله مع البيئة) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (القدرة على أستقطاب الموارد) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى.
- يرتبط بُعد (الصحة التنظيمية) بعلاقة إيجابية معنوية مع الأبعاد الأخرى للفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة، عدا البعد الأول (رضا الطالب التربوي).
- ثبت من اختبار معنوية (٢٨) معامل ارتباط بين الأبعاد المختلفة لفاعلية الكليات المبحوثة وجود علاقة إيجابية معنوية في (٢٧) معامل منها.
- عند اختبار معنوية معامل الارتباط على المستوى الكلي للمقياس، ظهرت علاقة إيجابية ومعنوية بين الأبعاد الثمانية مجتمعة، حيث جاءت قيمة نتيجة اختبار المعنوية مساوية لـ (٠,٣٨٧٧) وهي دالة إحصائياً.

- يستدل من النتائج السابقة فشل الفرضية الفرعية الأولى (أ) من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة في الاختبار، التي تنص على: «عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة على مستوى المقياس الكلي»، وقبول الفرضية البديلة. وكذلك فشل الفرضية الفرعية الثانية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة في الاختبار على مستوى سبعة أبعاد من أبعادها الثمانية والتي نصت على: «عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة على مستوى كل بُعد من أبعادها»، وقبول الفرضية البديلة.

● ثانياً- التباين بين أبعاد الفاعلية المنظمية للكليات المبحوثة:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الدراسة، أستعين بمعامل التباين لـ (Kruskal- Wallis) للكشف عن الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الفاعلية المنظمية لكلياتهم، واختبرت معنوية المعاملات بمستوى ثقة  $(p \leq 0.05)$  ، حيث كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

(الجدول ٤)

يوضح نتائج اختبار معنوية معاملات التباين بين أبعاد الفاعلية للكليات المبحوثة

H	P	الأبعاد
٨,٣٢	٠,١٤١	رضا الطالب التربوي
٦,٨٣	٠,٢٣٤	رضا الطالب الأكاديمي
٧,٨٩	٠,١٩٨	رضا الطالب المهني
١٣,٦٨	*٠,٠١٨	رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي
١٤,٢٣	*٠,٠١٥	رضا أعضاء الهيئة التدريسية المهني
١١,١٨	*٠,٠٤٩	أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة
١١,٤٣	*٠,٠٤٤	القدرة على أستقطاب الموارد
١٢,٠١	*٠,٠٣٨	الصحة التنظيمية

(\* ذات دلالة معنوية بمستوى  $(p \leq 0.05)$ ، ن = ٦٠)

- بلغت قيمة (H) التي تمثل معامل التباين في بُعد (رضا الطالب التربوي) مساوية لـ (٨,٣٢) ، وقيمة (P) التي تمثل مستوى المعنوية المستخرج مساوية لـ (٠,١٤١) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين مع القيمة الجدولية المستخرجة من جدول مربع قيم (كا) ، يظهر عدم وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (نمو الطالب الأكاديمي) مساوية لـ (٦,٨٣) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٢٣٤) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية

يظهر عدم وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (رضا الطالب المهني) مساوية لـ (٧,٨٩) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,١٩٨) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر عدم وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي) مساوية لـ (١٣,٦٨) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠١٨) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (نمو أعضاء الهيئة التدريسية المهني) مساوية لـ (١٤,٢٣) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠١٥) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة) مساوية لـ (١١,١٨) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠٤٩) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (القدرة على أستقطاب الموارد) مساوية لـ (١١,٤٣) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠٤٤) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي في هذا البُعد بين الكليات المبحوثة.

- بلغت قيمة (H) لبُعد (الصحة التنظيمية) مساوية لـ (١٢,٠١) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠٣٨) ، ولدى مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي في هذا البُعد.

- بلغت قيمة (H) لمجمل ابعاد الفاعلية المنظمية (الثمانية) مساوية لـ (١١,١٧) وقيمة (P) مساوية لـ (٠,٠٥٠) ، وعند مقارنة قيمة معامل التباين المستخرج مع القيمة الجدولية، يظهر وجود فرق معنوي بين الكليات المبحوثة في المستوى الكلي للمقياس.

- يستدل من النتائج المعروضة في الفقرات السابقة فشل الفرضية الفرعية الأولى (أ) من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة التي تنص على: «عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الفاعلية المنظمية على مستوى المقياس الكلي»، وقبول الفرضية البديلة. وكذلك الفشل الجزئي للفرضية الفرعية الثانية (ب) من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: «عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الفاعلية المنظمية على مستوى كل بُعد من أبعادها»، وقبول الفرضية البديلة.

### • ثالثاً- مناقشة النتائج:

ولدى مناقشة النتائج المستحصلة نجد أن سبعة من أبعاد الفاعلية الثمانية ترتبط فيما بينها بعلاقات أيجابية معنوية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات كل من (Cameron: 1978) (Lysons & Ryder: 1988) (Cameron: 1982) (Cameron: 1981) (Karagoz & Balci: 2007) (1993: سليمان) ، مع الإشارة إلى أهمية الانتباه إلى بُعد (رضا الطالب التربوي) الذي جاءت علاقته مع بُعد (الصحة التنظيمية) ضعيفة وغير معنوية، مما يمكن تفسيره بأن آراء عينة الدراسة تميل نحو التأكيد على ضعف الجانب التنظيمي للكليات المبحوثة نحو دعم التوجهات التربوية للطلاب وبخاصة أن هذه التوجهات ذات علاقة أيضاً بالعاملين الإداريين في الكليات ولإدارة الكلية، الأمر الذي قد يتطلب استطلاع آراء الجهات ذات الصلة بالجانب التربوي، وهم بالطبع الطلاب أولاً، ومن ثم العاملون في الكلية للتحقق من دقة النتيجة الأشمل وهو ما يتفق مع نتائج دراسات كل من (Cameron & Tschirhart: 1992) (Cameron: 1986 a, b) (Cameron: 1981) ، يضاف إلى ذلك أن الضعف المدرك قد يعود أيضاً إلى نظام القبول المعتمد في الجامعات العراقية القائم على المفاضلة على وفق معدل التخرج من الدراسة الثانوية الذي يعد الفيصل الأساسي في تحديد خيارات الطالب العلمية للدراسة الجامعية من دون مراعاة رغبة الطالب بشكل مباشر في التخصص العلمي الذي يميل إلى دراسته واهتماماته وقدراته، مما ينعكس على مستوى رضاه التربوي ودرجة قناعته في التخصص والكلية التي ينتسب لها للدراسة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Kealy & Rochel: 1987) .

أن العلاقات على المستوى الكلي للمقياس وعلى مستوى كل بُعد منه، رغم أنها جاءت ايجابية في أغلبها الاعم ومعنوية، ولكن تلك النتائج تشير من جانب آخر أيضاً الى تباين نسبي بين مستويات الفاعلية المدركة للكليات المبحوثة، وتتفق هذه النتيجة مع طروحات أغلب الدراسات مثل (Ta) (Masuch: 1985) (Cameron: 1981) (Cameron: 1978) (Lysons & Ryder: 1988) (Escala: 1989) (Jones: 1987) (Lysons & Yildiz: 2001) (Daugherty: 1990) (Murray: 1990) (Ryder: 1989) (سليمان: 1993) ((Balci: 2001) (Karagoz & Balci: 2007)

ولو ألقينا نظرة أخرى على الجدولين المرقمين (٣) و (٤) المتضمنين نتائج اختبار معنوية معاملات الارتباط والتباين لظهر لنا:

- إن أعلى علاقة كانت بين بُعدي (رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي) و (رضا أعضاء الهيئة التدريسية المهني) ، وهي نتيجة تمثل واقعية آراء العينة، فالرضا الوظيفي والمهني مرتبطان مع بعضهما بعضاً. وتليها العلاقة بين بُعدي (انفتاح النظام وتفاعله مع البيئة) و (الصحة التنظيمية) ، وهي نتيجة منطقية أيضاً حيث ترتبط قدرة الكلية

على تقديم خدماتها للمجتمع المحلي بإمكانياتها الإدارية والتنظيمية وقنوات التواصل والاتصال والمرونة الهيكلية والاستجابة القوية لطلبات أصحاب المصلحة والمنتفعين من خدمات الكلية وهو ما يتفق مع نتائج دراستي (Cameron) لعامي (١٩٨١) (١٩٨٢) . وتلي ذلك العلاقة بين بُعدي (رضا أعضاء الهيئة التدريسية المهني) مع (الصحة التنظيمية) ، حيث إن التطور المهني لأعضاء الهيئة التدريسية يعتمد - فيما يعتمد - وبشكل رئيس على قدرة الكلية على توفير المستلزمات الأساسية لتطوير العملية التعليمية بما يشمل المقررات والمناهج وخدمات المكتبة والحصول على المصادر والتبادل العلمي والتعاون مع الجامعات الأخرى وغيرها، وكذلك الخدمات الإدارية واللوجستية الضرورية التي تصب جميعها في تعزيز فرص النمو المهني للهيئة التدريسية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Kealy & Rochel: 1987) (Kleeman & Richaedson: 1985) ، وقد كانت قيم العلاقات السابقة الوحيدة ضمن مجموع قيم الجدول (٣) أعلى من نصف الواحد بالمائة.

- أما أدنى العلاقات، فمع استبعاد علاقة بُعد (رضا الطالب التربوي) مع بُعد (الصحة التنظيمية) التي كانت ضعيفة اساساً وغير معنوية وهي تتفق مع نتائج دراستي (Lysons) لعامي (1990 b) (1990 a) ، فقد جاءت العلاقة بين بُعد (رضا الطالب التربوي) مع بُعد (نمو أعضاء الهيئة التدريسية المهني) لتمثل أدنى العلاقات، تليها العلاقة بين بُعدي (رضا الطالب الاكاديمي) و (رضا الطالب المهني) ، ويستدل من تدني العلاقة بين البعدين الأخيرين أن عينة الدراسة تدرك أهمية الربط بين مخرجات التعليم، وما يتلقاه الطالب من مقررات ودروس حيث إن ذلك يعتمد بشكل كبير على الطلب الظاهر في سوق العمل، وبالتالي تمكن الخريج من الحصول على فرصة للعمل، ومما يدعم ذلك العلاقة الآتية لهما بين بُعد (رضا الطالب المهني) وبُعد (انفتاح النظام وتفاعله مع البيئة) حيث تشير وفق آراء عينة الدراسة إلى الحاجة الأوسع للربط بين ما يتعلمه الطالب وما يحتاجه سوق العمل (والمجتمع) من تخصصات علمية، وهذه النتائج تتفق مع ما ذهب إليه كل من (Kleeman & Richardson: 1985) (Gun & Holdaway: 1986) (Kealy & Rochel: 1987) .

- جاءت نتائج اختبار معنوية معامل التباين داعمة للمناقشة التي تمت في الفقرات السابقة، فلم تظهر فروق معنوية في آراء العينة على الأبعاد التي تمثل (رضا الطالب التربوي) و (رضا الطالب الاكاديمي) و (رضا الطالب المهني) ، وقد توافقت هذه الأبعاد مع أدنى معاملات التباين تبعاً لذلك.

- في حين مثل بُعد (رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي) أعلى تباين في آراء العينة، ويليه بُعد (الصحة التنظيمية) ، وجاء بُعداً (أنفتاح النظام وتفاعله مع البيئة) و (القدرة على استقطاب الموارد) بأدنى معاملات التباين ضمن الأبعاد الخمسة التي ظهرت فيها فروق معنوية.

ولزيادة التعمق في التحليل ومقارنة مستوى الفاعلية المدرك للكليات المبحوثة من قبل رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات ذاتها، حُولت العلاقات الخام إلى علاقات معيارية في توزيع وسطه الحسابي = 50، وأنحرافه المعياري = 10، حيث يبرز ذلك التباين بين الكليات في مستويات الفاعلية الإجمالية المدركة لها، فقد جاءت كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية بالمرتبة الأولى، تلتها كليات الإدارة والاقتصاد بجامعات بغداد، والموصل، وكربلاء، وتكريت على التوالي، والكليات الخمس السابقة ذات متوسط حسابي يتوافق مع المتوسط العام للكليات، مما يعني أن مستوى الفاعلية التنظيمية فيها مقبول نسبياً ما دام أنه مع المتوسط العام، أما كليات الإدارة والاقتصاد بجامعات البصرة، والقادسية، والكوفة، وبابل، والأنبار فاحتلت المراتب من السادسة وحتى العاشرة على التوالي، وهي أدنى من المتوسط العام.

قد تعزى أسباب التباين- وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد فاعلية كلياتهم- إلى جملة عوامل من أهمها ما يأتي:

- البيئة الخارجية وعواملها وعمر الكلية ونوعها وموقعها الجغرافي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Cameron & Tschirhart: 1990) (Ijeoma: 1990) (Cameron: 1986 a) (Roome & Wijen: 2006) (Helfat & Peteraf: 2003) (1992).

- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائدين في الكلية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Gigliotti: 1987) للمناخ التنظيمي، ودراسات (Lysons) للأعوام (1990) (1990) a (1993) (b) للثقافة التنظيمية، وكذلك دراسات (Smart & Denison & Mishra: 1995) (Hays: 2008) (Cameron & Quinn: 2006) (Smart, et al: 1997) (John: 1996).

- نظام وشروط الانتساب للكلية (نظام القبول المركزي)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Kealy & Rochel: 1987).

- جودة الإدارة والقيادة الإدارية للكلية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Chapman: 1989) (Sutton & Anno: 1989) (Cameron, et al: 1987) (Masuch: 1985) (Karagoz & Balci: 2007) (Smart: 1998) (1993).

- سوق العمل وفرص حصول الخريجين على عمل، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Cameron) (2005) (Moore) (1987) (Kealy & Rochel) (1985) (Kleeman & Richardson).

- جودة الإدارة المالية وموارد الكلية المتاحة لتعزيز البنية التحتية وتطوير أعمالها، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Lysons, et al: 1998) (Cameron & Smart: 1998) (Helfat & Peteraf: 2003).



## نتائج الدراسة:

يمكن تثبيت مجموعة من الاستنتاجات من خلال النظر في مضامين هذه الدراسة ونتائجها كما يأتي:

١. سعت البحوث والدراسات إلى تقويم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي (مدارس ومعاهد وكليات وجامعات) وقياسها وقد أفرزت المراجعة المستفيضة لتلك الدراسات والبحوث تحديد اتجاهين في هذا المجال، الأول منهما أن مؤسسات التعليم الجامعي تستطيع تحقيق الفاعلية المنظرية الكلية متى حققت الفاعلية على مستوى الأبعاد المحددة ضمنها، وقد تباينت الدراسات نسبياً في تحديد تلك الأبعاد، وثانيهما أن مؤسسات التعليم الجامعي تتباين في مستويات فاعليتها المنظرية تبعاً لمجموعة من العوامل والظروف الداخلية والخارجية، وقد سعى الباحثون إلى دراسة آثارها وتحديدها.

٢. أفرزت المراجعة الواسعة لأدبيات الفاعلية المنظرية وبحوثها أن مقياس الفاعلية المقدم من (Cameron) الذي استخدمه في دراسته التطبيقية المعدة عام ١٩٧٨ وفي دراساته اللاحقة، قد يُعد من أفضل مقاييس الفاعلية المنظرية المخصصة لمؤسسات التعليم الجامعي (مدارس ومعاهد وكليات وجامعات)، ومما يدعم هذا الاستنتاج الاستخدام الواسع له في العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية ذات الصلة.

٣. أثبتت نتائج هذه الدراسة التطبيقية أن أبعاد الفاعلية المنظرية في الكليات المبحوثة، ترتبط مع بعضها بعضاً بعلاقات إيجابية، على مستوى المقياس الكلي، وعلى مستوى كل بُعد من الأبعاد (سبعة من ثمانية أبعاد).

٤. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الكليات المبحوثة تتباين في فاعليتها، على مستوى المقياس الكلي، وجزئياً على مستوى كل بُعد من أبعادها، وقد يعزى سبب ذلك إلى تباينها في البيئة الخارجية وعواملها، وعمر الكلية، وموقعها الجغرافي، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائدين فيها، ونظام الانتساب للكلية وشروطه (نظام القبول المركزي)، وجودة إدارتها وفاعلية قيادتها الإدارية، وكذلك جودة الإدارة المالية وكفاية مواردها المتاحة لتعزيز البنية التحتية وتطوير أعمالها، وأخيراً، طبيعة سوق العمل وفرص حصول الخريجين على عمل.

٥. جاءت خمس كليات من الكليات العشرة المبحوثة عند المتوسط العام في مستوى فاعليتها المنظرية، في حين كانت الخمس الأخرى دون المتوسط العام.

٦. وبناءً على ذلك ثبت فشل الفرضيتين الصفريتين المعتمدين في هذه الدراسة على مستوى المقياس الكلي، وفشلهما الجزئي على مستوى كل بُعد من أبعاد الفاعلية، وبالتالي قبول الفرضيتين البديلتين اللتين تؤيدان عموماً وجود العلاقة الإيجابية بين تلك الأبعاد، ووجود التباين فيما بينها.

## توصيات الدراسة:

استناداً على عرض في المراجعة النظرية في هذه الدراسة، والنتائج التطبيقية التي توصلت لها، برزت لدى الباحث مجموعة من التوصيات يمكن تثبيت أهمها على النحو الآتي:

### • أولاً- على مستوى الكليات المبحوثة:

- ضرورة العمل على تحسين وتطوير البناء التنظيمي للكليات المبحوثة من أجل تعزيز الصحة التنظيمية لها، وبالتالي زيادة قدرتها على دعم التوجهات التربوية للطلاب من خلال تطوير قدرات إدارة الكلية والعاملين الإداريين فيها وإشراكهم في الدورات التدريبية وورش العمل ذات الصلة، مع أهمية توسيع قنوات التواصل والانفتاح على الطلاب.
- معالجة الضعف في نظام القبول المعتمد في الجامعات العراقية القائم على المفاضلة على وفق معدل التخرج من الدراسة الثانوية الذي يعد الفيصل الأساسي في تحديد خيارات الطالب العلمية للدراسة الجامعية، من دون مراعاة رغبة الطالب بشكل مباشر في التخصص العلمي الذي يميل إلى دراسته واهتماماته وقدراته، مما ينعكس على مستوى رضاه التربوي ودرجة قناعته في التخصص والكلية التي ينتسب لها للدراسة.
- زيادة الاهتمام بانفتاح الكليات المبحوثة وتفاعلها مع البيئة، وتوسيع حجم خدماتها المقدمة للمجتمع المحلي ونوعها، بإمكاناتها الإدارية والتنظيمية وقنوات التواصل والاتصال والمرونة الهيكلية والاستجابة القوية لطلبات أصحاب المصلحة والمنتفعين من خدماتها.
- ضرورة سعي الكليات المبحوثة إلى دعم قدراتها وزيادة المخصصات المالية السنوية الموجهة نحو توفير المستلزمات الأساسية لتطوير العملية التعليمية بما يشمل المقررات والمناهج وخدمات المكتبة، والحصول على المصادر والتبادل العلمي والتعاون مع الجامعات الأخرى وغيرها، وكذلك الخدمات الإدارية واللوجستية الضرورية، التي تصب جميعها في تعزيز فرص النمو المهني للهيئة التدريسية.
- أهمية الربط بين مخرجات التعليم وما يتلقاه الطالب من مقررات ودروس حيث إن ذلك يعتمد بشكل كبير على الطلب الظاهر في سوق العمل، وبالتالي تمكن الخريج من الحصول على فرصة للعمل، مما يقتضي المراجعة الدورية لمضامين تلك المقررات والمناهج المعتمدة وإدخال التطوير اللازم عليها لمواكبة التطور الحاصل في مختلف حقول المعرفة، والمنسجم مع متطلبات المساهمة في زيادة العلاقة بين رضا الطالب المهني من ناحية،

وبين تعزيز فرص انفتاح الكليات المبحوثة وتفاعلها مع البيئة وتوفير ما يحتاجه سوق العمل (والمجتمع) من تخصصات علمية.

#### • ثانياً- على المستوى التطبيقي:

- إمكانية التعويل على مقياس (Cameron: 1978) المعتمد في هذه الدراسة لثبوت شموليته وإمامه بمجمل وظائف المؤسسة التعليمية الجامعية ونشاطاتها (التربوية والاكاديمية والمهنية والتنظيمية) وضمن المنظور النظمي المستوعب للبيئة الخارجية المحيطة، وهو ما ظهر بوضوح في نتائج هذه الدراسة

- القدرة على توسيع استخدام المقياس لعموم الكليات والجامعات العراقية لثبوت نجاحه وقدرته على تقديم صورة غنية وتقييم دقيق يُعتمد عليه في قياس الفاعلية.

- هناك حاجة لمزيد من الدراسات والبحوث اللاحقة في مجال:

■ اضافة أبعاد جديدة كالثقافة المنظمية والمناخ التنظيمي، وجودة الإدارة، والقيادة الإدارية وغيرها، حيث ظهر من الدراسات التي عُرض بعضها أن هذه الأبعاد ذات تأثيرات على المستوى الكلي للفاعلية.

■ توسيع العينة المبحوثة سواء على مستوى عدد الكليات أم على مستوى تنوع العينة لتشمل الطلاب والعاملين الإداريين.

■ اختبار نتائج هذه الدراسة في مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة توافقاً مع ما أشارت إليه دراسات (Mensah, et al: 2005) ((Rojas: 2000) (Herman & Renz: 1988) في أهمية التمييز بين مؤسسات التعليم عند تقييم فاعليتها، بين تلك المؤسسات الهادفة للربح وبين سواها غير الهادفة له.

#### • ثالثاً: على المستوى البحثي:

- أن مفهوم الفاعلية ما زال يمثل محوراً أساسياً في مجمل البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية، مما يقتضي التوصية بضرورة تفعيل جهود باحثي ومنظري نظرية المنظمة نحو التعمق به أكثر، ومناقشة أبعاده، والسعي لتأصيل نظرية متكاملة له وبنائها، حيث ما زال الأمر المتفق عليه أن تحقيق الفاعلية أصبح أكثر تعقيداً، وأن نماذج المنظمة عموماً هي الأخرى أضحت أكثر وأكثر تعقيداً مع الإضافات المستمرة للمتغيرات ذات الصلة، وزيادة تعقيد المنظمات نفسها مع مرور الزمن، مما قاد بعض المفكرين إلى القول إلى أن النماذج الحالية قاصرة نسبياً عن تقديم مداخل واضحة لتقويم فاعلية المنظمات (Haberberg & Rieple: 2008).

- إن الطريقة الأفضل لوضع نظرة واضحة للفاعلية التنظيمية هي التعامل مع سبعة موضوعات أساسية تمثل المجالات الحرجة في النظرية والتطبيق، وقد صاغها (Cameron) في دراسته المعدة عام (١٩٨٠) على شكل سبعة أسئلة اعتبرت الأساس لكل دراساته اللاحقة في الفاعلية، وهذه الأسئلة هي:

- ما الإطار الزمني لتقويم الفاعلية؟
- ما مستوى التحليل الذي يستخدم في التقويم؟
- من وجهة نظر من يؤخذ قرار التقويم؟
- على أية أبعاد من النشاطات يركز قرار التقويم؟
- ما الغاية من التقويم؟
- ما نوع البيانات التي تستخدم في التقويم؟
- ما الموارد التي تختبر وفي مقابلها يؤخذ قرار التقويم؟

- ضرورة الاتجاه نحو استخدام تحليل الحساسية (Sensitive Analysis) في دراسة الفاعلية التنظيمية وتقويم مستوياتها، فقد تم التأكيد المتواتر من الباحثين على أن استخدام هذا التحليل كان واحداً من أهم أسباب تطور الأطر النظرية لها، وتطور المناهج المعتمدة في دراساتها (Karagoz & Oz: 2008).

- أهمية التركيز على تطوير مقياس (Cameron) المعد عام (١٩٧٨) وأبعاده دون المقاييس الأخرى، حيث دلت نتائج اختبارها من قبل العديد من الباحثين أنه يتمتع بموثوقية تراوحت بين (٠,٨٠ - ٠,٩٠)، وهي أعلى بشكل واضح من بقية المقاييس (Karagoz & Balci: 2007).

- أشارت بعض الدراسات إلى إمكانية تكييف مداخل قياس فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي لتكون مداخل لقياس فاعلية منظمات أخرى في قطاعات أخرى، وبخاصة منظمات القطاع الحكومي العام ((Karagoz & Oz: 2008) (Mensah, et al: 2005).

- هناك دراسات محدودة حديثة قدمت بعض الأفكار والأطر العامة عن منحى جديد للتعامل مع مفهوم الفاعلية التنظيمية، أطلق عليه (الفاعلية العقلانية)، ومن أوائل من تناول ذلك الباحث (Reed) في دراسته المعدة عام (١٩٩١)، ثم (Beinhocker) وزملاؤه في دراستهم المعدة عام (٢٠٠٧) حيث ربطوا هذا التوجه مع القصد والديناميكية الاستراتيجية للمنظمة، وزيادة العوائد والمنفعة (Hays: 2008).

## المصادر والمراجع:

### أولاً - الكتب العربية:

١. توفيق، عبد الجبار (١٩٨٥)، «التحليل الاحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية: الطرق اللامعلمية»، الطبعة الثانية، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.

### ثانياً - الدراسات والدوريات العربية:

١. آل ياسين، محمد محمد حسن، أودو، صباح ميخائيل (١٩٩٣)، «تقويم دور الجامعات العراقية في عمليات التنمية الإدارية في العراق»، دراسة رقم (٢٤٢)، من منشورات المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري، وزارة التخطيط، بغداد، العراق.

### ثالثاً - الرسائل الجامعية العربية:

١. سليمان، منير محمود عبد الرحيم (١٩٩٣)، «الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن»، رسالة ماجستير، غير منشورة، مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

### رابعاً - المراجع الاجنبية:

1. Balci, A. (2001) "Effective School & Improving School: Theory, Application & Research" (Revision Second Edition) , Pegem Publishing, Ankara.
2. Basaran, I.E. (1998) "Human Relations in Management & Management Behavior", Kadioglu Printing House, Ankara.
3. Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F. (1991) "Organizations: Theory & Design", Dryden Press, Chicago.
4. Cameron, K.S. (1982) "Assessing Institutional Ineffectiveness: A Strategy for Improving" (in) , Scott, R. (Ed) , "Determining Effectiveness of Campus Services", Jossey- Bass, San Francisco, PP: 67- 84.
5. Cameron. K.S. (1984) "The Effectiveness of Ineffectiveness", (in) Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.) "Research in Organizational Behavior", CB. JAI Press, Greenwich, PP: 235- 286.

6. Cameron, K.S. & Quinn, R. (2006) "Diagnosing & Changing Organizational Culture", Jossey- Bass, San Francisco.
7. Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (1983) "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", Academic Press, N.Y.
8. Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (1996) "Organizational Effectiveness & Quality: The Second Generation", (in) Smatt, J. (ed.) , "Higher Education: Handbook of Theory & Research", Vol. XI, Agathon, N.Y., PP: 265- 306.
9. Campbell, J.P. (1977) "On the Nature of Organizational Effectiveness", (in) Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.) "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey- Bass, San Francisco, PP: 13- 55.
10. Carnal, C.A. (1990) "Managing Change in Organizations", Prentice-Hall, London.
11. Carnal, C.A. (1982) "The Evaluation of Organizational Change", Gower, England.
12. Daft, R.L. (1989) "Organization Theory & Design", 3rd. ed., West Publishing Co., St. Paul, Min.
13. Goodman, P.S., Atkin, R.S., & Schoorman, F.D. (1983) "On the Demise of Organizational Effectiveness Studies" (in) K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.) "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", Acadmic Press, N.Y., PP: 163- 183.
14. Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Permeaux, S.R. (1990) "Management & Organizational Behavior", Allyn & Bacon, Mass.
15. Griffin, R.W. (1993) "Management", 4th. ed., Houghton Mifflin Co., Boston.
16. Haberberg, A. & Rieple, A. (2008) "Strategic Management: Theory & Application", Oxford University Press, Inc., N. Y.
17. Hays, S.M. (2008) "Restructuring for a Brighter Future: Organizational Design & Culture Change in 21st Century Higher Education", Leadership Advance Online, Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship, Issus XII, spring.
18. Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2006) "Strategic Management: An Integrated Approach", Houghton Mifflin, Boston.
19. Jones, G.R. (2007) "Organizational Theory, Design & Change", 5th. ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddler River, N. J.

20. Jordan, G.B., Striet, L.P. & Binkley, J.S. (1999) "A Framework for Assessing the Effectiveness of Research Organizations", Albuquerque, Sandia National Laboratories, NM.
21. Kazmier, L.J. (1973) "Statistical Analysis for Business & Economics", 2nd. ed., McGraw- Hill Co., N. Y.
22. Koontz, H. & Weihrich, H. (1989) "Management", 9th. ed., McGraw-Hill, Singapore.
23. Kreitner, R. (1989) "Management", 4th. ed., Houghton Mifflin Co., Boston.
24. McAuley, J., Duberley, J. & Johnson, P. (2007) "Organization Theory: Challenges & Perspectives", Pearson Education Limited, England.
25. Narayanan, V.K. & Nath, R. (1993) "Organization Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois.
26. Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990) "organizational Behavior: A Management Challenge", The Dryden Press, Inc., Chicago.
27. O'Neill, M. (1998) "Ergonomic Design for Organizational Effectiveness", Boca Raton, CRC Press, Florida.
28. Pennings, J.M. & Goodman, P.S. (1977) "Toward A Workable Framework", (in) Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.) "New Perspective on Organizational Effectiveness", Jossey- Bass, San Francisco, PP: 146-184.
29. Rao, M.G. & Rao, V.S.P. (1995) "Strategic Planning & Decision Making", Kanishka Publishing Co., Delhi.
30. Rao, M.G. & Rao, V.S.P. (1997) "Organizational Behavior: Text & Cases", Konark Publishing Co., Delhi.
31. Reddin, W.J. (1970) "Managerial Effectiveness", McGraw- Hill, N. Y.
32. Robbins, S.P. (1988) "Management: Concepts & Applications", 2nd. ed., Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.
33. Robbins, S.P. (1992) "Organization Theory", Prentice- Hall, Englewood Cliffs, N. J.
34. Row, A.J., Mason, R.O. & Dickel, K.E. (1986) "Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach", 2nd. ed., Addison- Wesley Publishing Co., Inc., Canada.
35. Schneider, B. (1983) "An Interaction Perspective on Organizational Effectiveness", (in) Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (eds.) "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", Academic Press, N. Y.

36. Sisman, M. (1996) "Effective School Management", Andolu University Publications, Eskisehir.
37. Van de Ven, A. H. & Ferry, L. (1988) "Measuring & Assessing Organizations", John Wiley & Sons, N. Y.
38. Weick, K. & Daft, R. (1983) "The Effectiveness of Interpretation System", (in) Cameron, K.S. & Whetten, D. (eds.) "Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models", Academic Press, N.Y., PP: 71- 93.

### خامساً - الدراسات والدوريات الاجنبية:

1. Birdsall, W.C. (1987) "When Benefits are Difficult to Measure", Evaluation & Program Planning, 10, PP: 109- 118.
2. Cameron, K.S. (1978) "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", Administrative Science Quarterly, 23, 6, PP: 604- 633.
3. Cameron, K.S. (1980) "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", Organizational Dynamics, 9, 2, PP: 66- 80.
4. Cameron, K.S. (1981) "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges & Universities", Academy of Management Journal, 24, 1, PP: 25- 47.
5. Cameron, K.S. (a) (1982) "An Empirical Investigation of the Multiple Constituencies Model of Organizational Effectiveness", National Center for Higher Education Management System, Boulder, Colorado (ERIC) Document Reproduction Service no. ED 271069.
6. Cameron, K.S. (b) (1982) "Decline, Strategic Emphasis & Organizational Effectiveness", Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Washington D.C., March 2- 3.
7. Cameron, K.S. (a) (1986) "A Study of Organizational Effectiveness & Its Predictors", Management Science, 32, 1, PP: 87- 112.
8. Cameron, K.S. (b) (1986) "Effectiveness as Paradox: Consensus & Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", Management Science, 32, 5, PP: 539- 553.
9. Cameron, K.S., Kim, M.U. & Whetten, D.A. (1987) "Organizational Effects of Decline & Turbulence", Administrative Science Quarterly, 32, 2, PP: 222- 240.



10. Cameron, K.S. & Freeman, S. (1991) "Cultural Congruence, Strength & Type: Relationship to Effectiveness", *Research in Organizational Change & Development*, 5, 1, PP: 23- 58.
11. Cameron, K.S. & Tschirhart, M. (1992) "Postindustrial Environment & Organizational Effectiveness in Colleges & Universities", *Journal of Higher Education*, 23, 1, PP: 87- 108.
12. Cameron, K.S. & Smart, J. (1998) "Maintaining Effectiveness Amid Downsizing & Decline in Institutions of Higher Education", *Research in Higher Education*, 39, 1, PP: 65- 86.
13. Cameron, B.H. & Moore, M.M. (2005) "Investigating the Efficacy of Organizational Effectiveness Tools in IT Projects", *Journal of Information technology Management*, XVI, 1, PP: 11- 21.
14. Chapman, J. (1993) "Leadership, Management & the Effectiveness of Schooling: A Response to Mr. Grad grind", *Journal of Education Administration*, 31, 4, PP: 4- 18.
15. Cheng, K. & Wong, K. (1996) "School Effectiveness in East Asia", *Journal of Education Administration*, 34, 5, PP: 32- 49.
16. Clark, D.L., Lotto, L.S. & Astuto, T.A. (1984) "Effective School & School Improvement: A Comparative Analysis of Two Lines of Inquiry", *Educational Administration Quarterly*, 20, 3, PP: 41- 68.
17. Connolly, T., Collon, E.J. & Deutsch, S.J. (1980) "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review*, 5, 2, PP: 211- 217.
18. Cullen, R.J. (1997) "Dose Performance Measurement Improve Organizational Effectiveness? A Post- Modern Analysis in Department of Information & Library Management, University of Northumbria at Newcastle", *Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries & Information Services, Upon Tyne: Information North, Newcastle*, PP: 7- 11.
19. Cullen, R.J. & Calvert, P. (1995) "Stakeholder Perceptions of University Library Effectiveness", *Journal of Academic Librarianship*, 12, Nov., PP: 438- 448.
20. Cullen, R.J. & Calvert, P. (1996) "New Zealand University Libraries Effectiveness Project: Dimensions & Concepts of Organizational Effectiveness", *Library & Information Science Research*, 18, 1, PP: 99- 119.

21. Cunningham, J.B. (1978) "A System- Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness", *Human Relations*, 31, 3, PP: 631- 656.
22. Cunningham, J.B. (1977) "Approaches to the Evaluating of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*, 2, PP: 463- 474.
23. Daugherty, P.T. (1990) "An Exploratory Study of the Relationships Between Expenditures & Institutional Effectiveness for Colleges & Universities", *University of Kentucky, Dissertation Abstracts International*, 51, 4, PP: 1128- 1129.
24. Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995) "Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness", *Organization Science*, 6, 2, PP: 204- 223.
25. Escala, M.J. (1989) "Application of a Socially Relevant Model for the Assessment of Organizational Effectiveness in Dominican Republic Institutions of Higher Education", *The Pennsylvania State University, 1988, Dissertation Abstracts International*, 49, 7, PP: 1710- A.
26. Etzioni, A. (1960) "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique & a Suggestion", *Administrative Science Quarterly*, 5, 2, PP: 257- 277.
27. Friedlander, J. & McDougall, P.R. (1990) "Responding to Mandates for Institutional Effectiveness", *New Directions for Community Colleges*, 72, 4, PP: 93- 100.
28. Gigliotti, L.I. (1987) "An Adaption of Cameron's Model of Organizational Effectiveness at the Academic Department level in Two- year Community Colleges", *A Summary of an ED, Dissertation Syracuse University, ERIC Document Reproduction Services no. 284614*.
29. Gun, J.A. & Holdaway, E.A. (1986) "Perceptions of Effectiveness, Influence & Satisfaction of Senior High Schools' Principals", *Educational Administration Quarterly*, 22, 2, PP: 43- 62.
30. Helfat, C. & Peteraf, M. (2003) "The Dynamic Resource- Based View: Capability life Cycles", *Strategic Management Journal*, 24, 10, PP: 997- 1010.
31. Herman, R.D. & Renz, D.O. (1988) "Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts between Especially Effective & less Effective Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 9, 1, PP: 23- 38.
32. Hoy, W.K. & Ferguson, J. (1985) "A Theoretical Framework & Exploration of Organizational Effectiveness of Schools", *Educational Administration Quarterly*, 21, 2, PP: 117- 134.

33. Hrinco, M.E. (1992) "The Concept of Organizational Effectiveness", University of Toronto (1990) , *Dissertation Abstracts International*, 52, P: 3783- A.
34. Ijeoma, M.E. (1990) "Relationships Between Educational Environment & Institutional Goals in Institutions of Higher Education", University of Minnesota (1989) , *Dissertation Abstracts International*, 51, 2, P: 426- A.
35. Jones, P. (1987) "Organizational Ineffectiveness & Effectiveness in Colleges & Universities", Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Baltimore (1987) , ERIC Document Reproduction Services, no. ED.292406.
36. Karagoz, S. & Balic, A. (2007) "Effectiveness of Health Management Departments of Universities That Train Health Managers in Turkey", *International Journal of Health Planning & Management*, 22, 4, PP: 263- 288.
37. Karagoz, S. & Oz, E. (2008) "Organizational Effectiveness in Higher Education: Measures, Measurement & Evaluation", EABR & TLC Conferences Proceedings, Rothenberg, Germany, PP: 41- 61.
38. Kassinis, G. & Vafeas, N. (2006) "Stakeholder pressures & Environmental Performance", *Academy of Management Journal*, 49, 1, PP: 145- 159.
39. Kealy, M.J. & Rochel, M.L. (1987) "Student Perceptions of College Quality", *Journal of Higher Education*, 58, 6, PP: 683- 703.
40. Keeley, M. (1978) "A Social Justice Approach to Organizational Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 23, 2, PP: 272- 292.
41. Keeley, M. (1984) "Impartiality & Participant- Interest Theories of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, PP: 1- 13.
42. Kinicki, A., Bannister, B., Hom, P. & DeNisi, A. (1985) "Behaviorally Anchored Rating Scales vs. Summated Rating Scales: Psychometric Properties & Susceptibility to Rating Bias", *Educational Psychological Measurement*, 45, 5, PP: 35- 49.
43. Kleman, G.L. & Richardson, R.C. (1985) "Student Perceptions of University Effectiveness", The Paper Presented at 69 Annual Meeting of the Union of American Educational Researches, Chicago.
44. Lewin, A.Y. & Minton, J.W. (1986) "Determining Organizational Effectiveness: Another Look & An Agenda for Research", *Management Science*, 32, 5, PP: 514- 538.

45. Lysons, A.F. (1990 a) "Taxonomies of Higher Educational Institutions Predicted from Organization Climate", *Journal of the Association for Institutional Research*, 3, 2, PP: 115- 128.
46. Lysons, A.F. (1990 b) "Dimensions & Domains of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education", *International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 20, 3, 287- 300.
47. Lysons, A.F. (1992) "Cameron's Dimensions of Effectiveness in the U.K.: A Cross- Cultural Comparison", *The International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 23, 3, PP: 221- 230.
48. Lysons, A.F. (1993) "The Typology of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education", *Journal of the Association for Institutional Research*, 34, 4, PP: 465- 488.
49. Lysons, A.F. (1996) "Predicting Taxonomy of Effectiveness in U.K. Higher Educational Institutions", *International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 32, 5, PP: 23- 39.
50. Lysons, A.F. & Ryder, P.A. (1988) "An Empirical Test of Cameron's Dimensions of Effectiveness: Implications for Australia Tertiary Institutions", *International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 17, 3, PP: 323- 332.
51. Lysons, A.F. & Ryder, P.A. (1989) "An Application of Jones & James' Perceived Climate Questionnaire in Australia Higher Educational Institutions", *International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 18, 6, PP: 697- 705.
52. Lysons, A.F., Hatherly, D. & Mitchell, D.A. (1998) "Comparison of Measures Organizational Effectiveness in U.K.", *Higher Education*, 36, 1, PP: 1- 19.
53. McCann, J. (2004) "The Changing Definition of Organizational Effectiveness", *Human Resource Planning*, 27, 1, PP: 12- 27.
54. Marshall, M.G. (1984) "The Importance of Criteria for Evaluating Organizational Effectiveness as Perceived by Selected Extension Decision Makers", *The University of Wisconsin (1983) , Dissertation Abstracts International*, 44, 07, PP: 2014- 2015- A.
55. Masuch, M. (1985) "Vicious Circles in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 30, 1, PP: 14- 33.

56. Mensah, Y.M., Lam, K.C. & Werner, R.W. (2005) "An Approach to Evaluating Relative Effectiveness in Non-Profit Institutions", *International Journal of Higher Education & Educational Planning*, 41, 2, PP: 247-262.
57. Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1987) "Organizational Climate of Institution of Higher Education: Construct Determination & Relationship to Organizational Effectiveness Criteria", Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, San Diego (1987), ERIC Document Reproduction Services no. ED.281481.
58. Murray, M.F. (1990) "A Study of Transformational Leadership, Organizational Effectiveness & Demographics in Selected Small College Settings", Kent State University (1988), *Dissertation Abstracts International*, 50, 7, PP: 1879- 1880.
59. Myers, D.D. (2000) "A Study of Institutional Advancement in Assembly of God Colleges", Oklahoma State University (1999), *Dissertation Abstracts International*, 60, 9, PP: 2803- 2804.
60. Pajunen, K. (2006) "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, 43, 6, PP: 1261- 1288.
61. Perry, C.O. (1996) "The Organizational Effectiveness of the University of Guyana: A Case Study of an Emerging University in a National Development Context", University of Toronto (1995), *Dissertation Abstracts International*, 57, 03, P: 741- A.
62. Pounder, J.S. (1999) "Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study", *Educational Management & Administration*, 27, 4, PP: 389- 400.
63. Price, J.L. (1972) "The Study of Organizational Effectiveness", *Sociological Quarterly*, 13, 1, PP: 3- 15.
64. Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983) "Organizational Life Cycles & Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science Quarterly*, 29, 1, PP: 33- 51.
65. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983) "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science Quarterly*, 29, 2, PP: 363- 377.

66. Rashford, N. Coghlan, D. (1992) "Effective Administration through Organizational Levels", *Journal of Educational Administration*, 30, 4, PP: 63- 72.
67. Reed, R. (1991) "Bimodality in Diversification: An Efficiency & Effectiveness Rationale", *Managerial & Decision Economics*, 12, 1, PP: 57- 66.
68. Rigdon, J.R. (1983) "Institutional Research & Organizational Effectiveness", *Southern Illinois University at Carbondale (1983)* , *Dissertation Abstracts International*, 44, 05, P: 1354- A.
69. Rojas, R.R. (2000) "A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For- Profit & Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 1, PP: 97- 104.
70. Roome, N. & Wijen, F. (2006) "Stakeholder Power & Organizational Learning in Corporate Environmental Management", *Organization Studies*, 27, 2, PP: 235- 263.
71. Schreisheim, C.A. & Eisenbach, R.J. (1995) "An Exploratory & Confirmatory Factor- Analysis Research of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures", *Journal of Management*, 21, 6, PP: 1177- 1193.
72. Smart, J.C. & John, E.P. (1996) "Organizational Culture & Effectiveness in Higher Education: A Test of the Culture Type & Strong Culture Hypotheses", *Educational Evaluation & Policy Analysis*, 16, 3, PP: 445- 462.
73. Smart, J.C., Kuh, G.D. & Tierney, W.G. (1997) "The Roles of Institutional Cultures & Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two- Year Colleges", *Journal of Higher Education*, 68, 3, PP: 256- 281.
74. Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement & Validation", *Academy of Management Journal*, 38, 5, PP: 1442- 1465.
75. Sullivan, D. (1996) "Measurement the Internationalization of a Firm: A Reply", *Journal of International Business Studies*, 27, 1, PP: 179- 192.
76. Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. & Futrell, D. (1990) "Work Team: Applications & Effectiveness", *American Psychologist*, 45, 2, PP: 120- 133.

77. Sutton, R.I. & Aunno, T.D. (1989) "Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of People & Money", *Academy of Management Review*, 14, 1, PP: 194- 212.
78. Taylor, J. (1986) "Comparing Universities: Some observation on the First Distention of New Graduates", *Higher Education Review*, 19, 1, PP: 35- 43.
79. Travis, L.L. (2003) "Selected Dimensions of Organizational Effectiveness as Perceived by Administrative Leaders of Nursing Programs in College & University", *The Ohio State University (2003) , Dissertation Abstracts International*, 64, 01, PP: 93- 94A.
80. Watanangura, A. (1985) "Departmental Excellence: Criteria Used by department Heads at Public Comprehensive Universities & Colleges", *Oklahoma State University (1984) , Dissertation Abstracts International*, 46, 05, P: 1209.
81. Webster, D. (1985) "Effectiveness Using Peer Evaluation as Criteria", *Review of Higher Education*, 9, 1, PP: 67- 82.
82. Whetten, D.A. (1981) "Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches to Retrenchment in Education", *Educational Administrative Quarterly*, 17, 1, PP: 80- 97.
83. Yorke, D.M. (1987) "Instructional Achievement Some Theoretical & Empirical Consideration", *Higher Education*, 16, 1, PP: 3- 20.
84. Zigarelli, M.A. (1996) "An Empirical Test of Conclusions from Effective Schools", *Journal of Educational Research*, 90, 2, PP: 103- 111.

### سادساً - الرسائل الجامعية الأجنبية:

1. McGriff, S.J. (2001) "Applications of Macro- Organizational Psychology in the Study of Higher Education Institutions", *PhD. Thesis, Submitted to the Pennsylvania University, College of Education*.
2. Pounder, J.S. (1997) "Measuring the Performance of Institutions of Higher Education in Hong Kong: An Organizational Effectiveness Approach", *PhD. Thesis, Submitted to the Brunel University, Henley Management College*.
3. Vinitwatanakhun, W. (1998) "Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand", *PhD. Thesis, Submitted to the National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand*.

4. Yildiz, S. (2001) "Assessment of Air Academy by Effective School Properties", Master Thesis, Submitted to the Institute of Social Sciences, Yildiz Technical University, Istanbul.