

## فاعلية المنظمة والتكيف البيئي ( الاثر والعلاقة ) دراسة استطلاعية في المعهد التقني بابل ( الاقسام الادارية حصرا ) للفترة من ٢٠١٢/٢٠٠٤

م. خولة عبد الحميد محمد

المعهد التقني / بابل

Kawla\_nn@yahoo.com

### المستخلص

ان المطلب الاساسي للمنظمات الحالية هو البقاء والنمو والقدرة على التكيف لأنها تواجه العديد من الضغوط والتحديات المؤثرة على بقاءها ونموها وخصوصا وهي موجودة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة ، لذا فهي بحاجة الى ادخال التحسينات والبرامج والتقنيات الحديثة لغرض مواجهة هذه التحديات ، لهذا يمكن النظر الى الفاعلية التنظيمية باعتبارها المحرك الاساسي للتطور والتحسين المستمر لاداء المنظمة لأنها تقوم على تحقيق الاهداف المنظمة واحداث التغيير وتبديل الوضع الحالي .

وبما ان التعليم العالي يمثل احد دعائم تطوير المجتمعات البشرية ، لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على المعهد التقني /بابل لكونه احد الروافد المهمة الموجودة في محافظة بابل الذي يهدف الى اعداد كوادر قيادية في مختلف التخصصات والاعداد للمهن المختلفة، حيث يستقبل ويخرج سنويا اعداد هائلة من الطلبة وفي مختلف التخصصات التي تمثل الركيزة الاساسية لتنمية المجتمع .

وقد اعتمد البحث الحالي لقياس فاعلية الاقسام الادارية ( قسم تقنيات ادارة المواد، قسم المحاسبة، قسم الادارة القانونية، قسم انظمة الحاسبات ) على نوعين من المؤشرات ،مؤشرات خاصة لقياس الهدف، ومؤشرات خاصة لقياس التكيف البيئي، وخصوص منهجية البحث وتضمنت ١- مشكلة البحث ٢- اهمية البحث ٣- اهداف البحث ٤- فرضية البحث ٥- مجتمع البحث وعينته ٦- الاساليب المتبعة في البحث .وقد تضمن البحث المباحث التالية ،-  
المبحث الاول : الجانب النظري وتضمن ١- فاعلية المنظمة : وتضمن أولا- مفهوم فاعلية المنظمة. ثانيا- اهمية فاعلية المنظمة . ثالثا- مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية . ٢- بيئة المنظمة ، وتضمنت أولا - مفهوم بيئة المنظمة .  
ثانيا - التكيف البيئي . ثالثا - علاقة البيئة بالمنظمة

المبحث الثاني وتضمن : اولاً:- تحليل وتفسير المؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية . ثانيا : تحليل واختبار علاقات الاختبار

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

الكلمات المفتاحية : فاعلية المنظمة، اهمية الفاعلية، قياس الفاعلية، التكيف البيئي، علاقة البيئة بالمنظمة

### Abstract

The basic requirement for organizations present is the survival, growth and the ability to adapt because they face many pressures and challenges affecting the survival and growth, particularly which is found in an environment characterized by a lot of volatility and the intensification of competition, so they need improvements, programs and technologies for the purpose of addressing these challenges, this could be considered to organizational effectiveness as the main engine for the development and continuous improvement of the performance of the organization because it is based on achieving organizational goals and making a difference and switch the current situation.

Since the Higher Education represents one of the pillars of the development of human societies, so The research highlights the Technical Institute / Babylon for being one of the tributaries mission in the province of Babylon, which aims to prepare a cadre of leadership in annually huge various disciplines and prepare for careers different, where Receives numbers of students in the various disciplines that represent the main pillar for the development of society.

Has adopted the current research to measure the effectiveness of the administrative departments (Department of management techniques materials, Accounting Department, Department of Legal Bureau, Department of Computer Systems) on two types of indicators, specific indicators to measure the goal, and specific indicators to measure the Environmental Adaptability, has included research detective following -

The first topic: the theoretical side

The second topic: Research Methodology

Section III: Analysis and interpretation of indicators used to measure effectiveness.

Section IV: Conclusions and recommendations

**Key word:** the effectiveness of the organization. The Importance of the efficiency. The Importance of the efficiency. Environmental Adaptability. Environmental Adaptability

#### المقدمة

شهدت الفترة الأخيرة تطوراً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم من خلال نظرية النظم العامة وقد أحدثت هذه النظرية قفزة كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة والتي تجيب علي العديد من التساؤلات التي ترتبط بسلوك الافراد في المجال الاداري داخل المنظمة والهيكل الاداري الذي يحكم العلاقة بين كل هذه الاطراف و كذلك توزيع المهام و المسؤولية كي يعرف كل فرد الدور الذي يجب عليه تأديته .

ومن بين تلك الافكار زاد الاهتمام بمفهوم فاعلية المنظمة باعتبارها احدى المتغيرات المهمة والمؤثرة في سلوك الافراد وشعورهم بالاستقرار والاحساس بالهوية التنظيمية، فهي الاطار الذي يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم .

#### منهجية البحث

وتضمنت المحاور التالية :-

#### ١- مشكلة البحث

يعاني المعهد التقني / بابل من ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الادارية المعاصرة و وحسب علم الباحثة باعتبارها احدى اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد لا توجد دراسة تقيس فاعلية المنظمة وخصوصا الاقسام الادارية فيه منذ تأسيسه ولغاية فترة البحث، مما دعى الباحثة للقيام بهذه الدراسة وخصوصا بعد التوسع الكبير في اقسامه وطلبتيه، ولا بد الاشار ايضا الى ان كل قسم علمي يضع خطة تقديرية سنوية لإعداد الطلبة الممكن قبولهم للعام القادم وفقا لإمكانياته المادية ( قاعات، مختبرات، اجهزة ومعدات ) والبشرية ( تدريسية، فني، اداري )،

ولكن يفاجأ بالقبول المركزي الذي على اساسه تفرض عليه اعداد كبيرة من الطلبة تفوق المخطط لها، مما يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية لتلك الاقسام، لذا يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :-

١ - ما درجة فاعلية الاقسام الادارية في المنظمة المبحوثة في تحقيق اهدافها الكمية والنوعية .

٢- ما درجة فاعلية الاقسام الادارية في المنظمة المبحوثة على التكيف مع بيئتها .

٢- اهمية البحث :- تلخص اهمية البحث بالآتي :-

١- تتبثق اهمية البحث من اهمية دراسة المتغير ( الفاعلية المنظمة ) لغرض التوصل الى اطار فكري متكامل لتقويم الفاعلية المنظمة للإقسام الادارية في المعهد التقني / بابل بالشكل الذي يزيد من فاعلية الاداء في هذه الاقسام وكيف يمكن التغلب على المشاكل التي تحد من فاعلية ادائها .

٢- يستمد البحث الحالي اهميته من النتائج التي سيتوصل اليها والتي يمكن من خلالها تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية في الاقسام الادارية والتي على ضوءها تتمكن تلك الاقسام بأجراء عمليات تطوير وتغيير تمكنها من تعديل ادائها وتحقيق اهدافها على اكمل وجه وبمستوى يتسم بالفاعلية .

٣- اهداف البحث : تتمثل اهداف البحث بالآتي :-

١- التعرف على قدرة الاقسام الادارية في المعهد التقني / بابل على تحقيق الاهداف المحددة لها .

٢- التعرف على قدرة الاقسام الادارية في المعهد التقني / بابل في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال تشخيص وتحليل العلاقة بين البيئة وبعض الخصائص التنظيمية .

٤- فرضيات البحث :- يتبنى البحث الحالي الفرضيات التالية :-

اولا - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف المحددة للإقسام الادارية في المعهد التقني / بابل وبعض المتغيرات النوعية لها وتتبع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المناهج الدراسية والاهداف المحددة .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المستلزمات المادية والاهداف المحددة .

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نوعية الطالب والاهداف المحددة .

ثانيا - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف البيئي للإقسام الادارية في المعهد التقني / بابل وبعض الخصائص التنظيمية . وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية :-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بيئة المنظمة والسلوك الاداري

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بيئة المنظمة والتدريب .

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بيئة المنظمة والحجم .

ثالثا - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بيئة المنظمة واهدافها المحددة .

٥- حدود البحث :- بالنسبة للحدود المكانية فتمثلت بالمعهد التقني / بابل، الاقسام الادارية وهي :-

قسم تقنيات ادارة المواد، قسم المحاسبة، قسم القانونية، قسم أنظمة الحاسبات، اما الحدود الزمانية فتمثلت بفترة البحث وهي من ٢٠١٤/٤/١ ولغاية ٢٠١٥/٨/١ .

## ٦- مجتمع البحث وعينته

اعترافاً بالأهمية التي يشكلها المعهد التقني/بابل لكونه الرافد الذي يرفد المنظمات الأخرى في المجتمع وعلى اختلاف أنواعها بالكوادر العلمية المتخصصة والمؤهلة ، لذا تم اختياره مكاناً لإجراء البحث .

تأسس المعهد عام ١٩٧٦ وكانت بداية التأسيس له تحت اسم معهد الادارة/بابل باختصاص ( ادارة مكتب، المحاسبة ) فقط وكان عدد طلابه حينها لا يتجاوز ١٥٢ طالب، وفي عام ١٩٧٨ تم افتتاح القسم التكنولوجي بأقسامه ( الميكانيك، الالكترون، المكائن، المدني ) وقد تغير اسمه الى المعهد الفني /بابل، وفي عام ١٩٨٨-١٩٨٩ تم افتتاح الاقسام الطبية بفروعها ( التحليلات المرضية، التمريض، صحة المجتمع ) لذا تغير اسمه الى المعهد التقني /بابل، وقد توسع المعهد بافتتاحه اقسام جديدة منها ( انظمة الحاسبات، والادارة القانونية ) وقد زاد عدد طلابه الى ما يقارب ١٥٠٠ طالب عام ٢٠١٠/٢٠١١ ولا زال في تزايد، وقد ركز البحث الحالي على الاقسام الادارية في المنظمة المبحوثة باعتبارها اكبر الاقسام الحالية في المعهد من حيث عدد الطلبة ويمكن دراسة الفاعلية التنظيمية فيها ، ويتكون مجتمع الدراسة من شرائح هي ( رؤساء الاقسام المبحوثة فقط ، اعضاء الهيئة التدريسية في الاقسام المبحوثة ، الكادر المساعد ( الفنيين ) وبلغ حجم المجتمع الاصلي ( ٧٢ ) فردا وفي ما يلي وصف لأفراد المجتمع الاصلي حسب المسمى الوظيفي .

جدول ( ١ ) وصف افراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي

تسلسل	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
١	رئيس قسم	٤	٥,٥ %
٢	عضو هيئة تدريسية	٣٠	٤١,٧ %
٣	الكادر المساعد ( فنيين )	٣٨	٥٢,٨ %
	المجموع	٧٢	١٠٠ %

وبخصوص عينة البحث فقد تم اختيار رؤساء الاقسام المبحوثة وعددهم ( ٤ ) رؤساء اما باقي العينة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتضمينها صفاته وحجمها ( ٤٠ ) فردا لذا اصبح حجم العينة ( ٤٤ ) فردا لتكون نسبة ( ٦١ % ) من مجتمع الدراسة البالغ ( ٧٢ ) فردا وهي عينة مقبولة ، والجدول ( ٢ ) يعطي وصف لعينة البحث .

جدول ( ٢ ) المسميات الوظيفية لعينة البحث

العنوان الوظيفي	رئيس قسم	عضو هيئة تدريسية	كادر مساعد	المجموع
التكرار				

٤٤	٢٤	١٦	٤	التكرار
% ١٠٠	% ٥٥	% ٣٦	% ٩	النسبة

#### ٧- الاساليب المتبعة في جمع المعلومات

- ١- المصادر التاريخية :- تم الاستعانة بالكتب العربية والاجنبية والبحوث والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتوفرة في مكتبة المعهد والكليات الاخرى .
- ٢- مصادر تقنية :- تم الاستعانة بالمكتبة الافتراضية والانترنت لغرض الوصول الى مواقع تتوافر فيها بيانات عن متغيرات البحث .
- ٣- المقابلات الشخصية :- اجريت بعض المقابلات المباشرة مع بعض المسؤولين والتدريسيين والفنيين المتواجدين في المعهد التقني /بابل الاقسام المبحوثة.
- ٤- استمارة الاستبيان :- تم اللجوء الى بناء الاستبانة وفقا للخطوات التالية :-  
بناء فقرات الاستبانة :- تم تصميم استمارة الاستبانة اعتمادا على مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى ضوءها صممت الاستبانة لتقيس مجالين الاول خصص لقياس المؤشرات النوعية للأهداف وكانت حصتها ( ١٢ ) سؤالاً ليقاس ثلاث متغيرات، اما المجال الثاني فقد خصص لقياس التكيف البيئي وقد قيس عبر ثلاث متغيرات ايضا وبواقع ( ١٢ ) سؤالاً .
- ٨- الاساليب الاحصائية المتبعة  
استخدم العديد من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات، وتمثلت تلك الوسائل بالآتي :-  
١- التكرار والنسب لغرض اجابات افراد العينة وتحليلها .  
٢- الوسط الحسابي الفرضي لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها من خلال استجابات افراد العينة .  
٣- الانحراف المعياري لتشخيص تشتت قيمة كل عنصر مع فقراتها عن اوساطها الحسابية .  
٤- الاوزان المئوية لتحديد نسبة الاتفاق حول فقرات متغيرات الدراسة .  
٥- معامل الارتباط البسيط لتحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .  
٦- انموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد اثر عناصر متغيرات الدراسة  
٧- معامل التفسير لقياس نسبة ما يفسره كل عنصر من العناصر .  
٨- اختبارات الاحصائية  $t$  ,  $f$

#### المبحث الاول

وتضمن ما يلي :-

- ١- فاعلية المنظمة . ٢- التكيف البيئي
- ١- فاعلية المنظمة وتضمن ما يلي :-  
اولا- مفهوم فاعلية المنظمة

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ما هي الفاعلية وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها ( الضرغامي ، ١٩٨٧ ، ص٦٥ ) وقد بينت دائرة المعارف الامريكية بان الفاعلية هي

المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة ، وان فاعلية المنظمة تعتمد على القدرة والتواصل والاخلاق ، فالمنظمة يجب ان تكون مثالا للاحترام والاخلاق والنزاهة والجدارة حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق اهدافها المرجوة ( المكتبة الافتراضية <http://en.wikipedia.org> )

واشار ( الشماخ ، ٢٠٠٠ ، ٢٧٨ ) ان الفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها ، بينما ( Cameron , 1984 , 74 ) بين ان نجاح المنظمة يعد مؤشرا لقابلية المنظمة على تحديد المنتفعين وارضاء طلباتهم من خلال متابعة المديرين لعمل عدد من الاهداف ، وهذه الاهداف حددت لتحقيق الاستجابة لمتطلبات مجموعة تسيطر على الموارد الضرورية للمنظمة . وتعني من وجهة نظر Bederan & Zammuto (69, 1991) استخدام معايير متعددة للتقويم والابتعاد عن استخدام المعيار الواحد لأن أداء المنظمة يقع في عين الناظر المقوم بسبب اختلاف العاملين في ادراكهم وبسبب تباين افضليات وتوقعات كل فرد لأداء المنظمة، اما من وجهة نظر (العمرى، ١٩٩٢ ) ان فاعلية القائد بمدى الانجاز الذي يحققه ومجموعة العمل التابعة له في اهدافها، اما ( Hall, 1992, 250) فقد عرف الفاعلية التنظيمية بانها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها .

بينما ( القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ١٠٤ ) عرفها بانها قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة الامد والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التنظيم، ويرى ( الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٨٧) ان الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف من دون الاهتمام بتخفيض مواردها وامكانات افرادها، بينما ( Daft, 2001, 64) يرى الفاعلية التنظيمية بانها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها ، في حين ( Herman , 2004 , 2) بين ان الفاعلية هي العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين اهدافه المخططة وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الاهداف كان النظام أكثر فاعلية . اما ( Kushner , 2006 , 11) بانها النجاح المستمر في تحقيق رسالة او مهمة المنظمة، وبين ( الصرن، رعد، ٢٠٠٨ ) الفاعلية التنظيمية بانها قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها .

ومن خلال ما ورد عن مفهوم الفاعلية يمكن اعتبارها مؤشر نقيس به قدرة المنظمة على نجاحها في تحقيق اهدافها وتحسين عملياتها الداخلية من ناحية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان بقائها من ناحية اخرى .

#### ثانيا :- اهمية الفاعلية

ان عنصر الجودة الاساسي الذي يؤدي الى نجاح المنظمة هو سيطرة وتماسك وترابط الفاعلية في المنظمة، وتظهر اهمية فاعلية المنظمة في قدرتها على خلق ضغوط على العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الفاعلية السائدة بالمنظمة، والفاعلية تخلق الشعور والاحساس بالهوية بالنسبة لاعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي ، ويمكن تلخيص اهمية الفاعلية حسب رأي ( السالم ، ٢٠٠٦ ، ٣٠ ) بالآتي :-

١- تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها .

٢- الاطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .

٣- ايجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءتهم وادائهم .

### ثالثا :- مؤشرات قياس الفاعلية

اعتبر ( الشماع ، ٢٠٠٠ ، ٣٢١ ) معيار الفاعلية التنظيمية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما او تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلال الموارد المتاحة، والفاعلية ترتبط اساسا بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وبدرجات متفاوتة .

ونود الاشار بان لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل انواع المنظمات بل حتى على مستوى المنظمة الواحدة لا يمكن الاعتماد على مؤشرات ثابتة لقياس فاعليتها لأن ما قد يصلح لقياس الفاعلية من مؤشرات لفترة معينة قد لا يصلح في اعطاء نفس النتائج في فترات اخرى .

وهناك عدة مؤشرات ذكرها الباحثون لقياس الفاعلية التنظيمية نورد منها ما يلي :-

### ١- تحقيق الاهداف

يرتبط هذا النموذج باسم ( Etzioni ) وحسب هذا المؤشر فان قياس فاعلية المنظمة يكون في ضوء تحقيق المنظمة لأهدافها التي وجدت من اجلها ( الضرغامي ، ١٩٨٧ ، ٦٥ ) .

### ٢- نموذج موارد المنظمة

يعتمد هذا المؤشر على فكرة اساسية مفادها ان المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي لهذا النظام العديد من العلاقات التبادلية والمنافسة مع البيئة التي يتواجد فيها ثم تزداد فاعلية المنظمة كلما استطاعت الحصول على الموارد النادرة من بيئتها ( Ganization , 1972 , 97 ) .

بينما ( مسلم ، ٢٠٠٠ ، ١٧١ ) يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات منها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الاساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

### ٣- نموذج العمليات الداخلية

يعتمد هذا النموذج على العمليات التنظيمية الداخلية والعمليات الانسانية مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعة، ولا يعتمد على العمليات المادية ( حلوة ، ١٩٨٥ ، ٣٣ )، ويتميز هذا النموذج باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا مهما ولكنه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والافراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية ( نوار ، ٢٠٠٦ ، ٢٠٤ )

### ثانيا :- التكيف البيئي

إن أي نشاط إنساني منظم سواء كان صغيراً أو كبيراً يتركز أساساً على مجموعتين أساسيتين من المتطلبات هما : **تقسيم العمل** إلى مهام متعددة يجب إنجازها، و**تنسيق** هذه المهام لأجل إنجاز ذلك النشاط، فعملية التنسيق ليست بالأمر الهين، ولدينا في المنظمة عدة آليات لتنسيق العمل ( الشماع ، ١٩٩٩ ، ١٢٢ ) .

أ- **التكيف المتبادل** : يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي ووفقاً لهذه العملية تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه وميزة هذه الآلية أنه يمكن استخدامها في أبسط المنظمات وأعقدها .

ب- الإشراف المباشر : عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة وتأخذ في النمو تتجه نحو آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد العاملين (المدير مثلاً) مسؤولاً عن أعمال الآخرين .

ج- المعيار أو التقييس : يمكنك تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف والإشراف وذلك عن تقييس العمل أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد، وبالإمكان تحقيق التقييس في المنظمة على ثلاثة مستويات .

١- تقييس عمليات العمل : تتم تقييس عمليات أو خطوات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل نفسه وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن .

٢- تقييس المخرجات : كما يمكن أن نقيس المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة أو الأداء .

٣- تقييس المهارات : في بعض الأحيان لا يمكن أن نصل إلى التنسيق عن طريق تقييس المخرجات فيكون الحل في تقييس مهارات العامل ومن الشائع أن يتم تقييس مهارات العامل قبل التحاقه بالمنظمة وبهذا الأسلوب نستطيع بشكل غير مباشر تحقيق ما يمكن تحقيقه في حالة تقييس عمليات العمل والمخرجات .

و يبدو أن هذه الآليات التنسيقية تحدث وفق نظام متسلسل فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيداً تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التقييس ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف فالعامل الذي يعمل لوحده لا يشعر بحاجة كبيرة إلى أي نوع من هذه الآليات لأن التنسيق يحدث في حدود عقله فقط ولكن لو أضفنا شخصاً ثانياً إلى العمل فسيتغير الوضع بصورة كبيرة .

### ثالثاً - علاقة البيئة بالمنظمة

#### ١- علاقة البيئة بحجم المنظمة

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الآتي :-

#### \* علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية :

أ ( العلاقة بين الحجم والتعقيد / العلاقة قوية بينهم فالحجم عامل حتمي في إحداث تغيير في هيكل المنظمة إلا أن العلاقة ليست متوازنة، فزيادة الحجم بمقدار معين لا يعني أن تقسم العمل أو عدد المستويات سيزداد بنفس المقدار .

ب) العلاقة بين الحجم والمركزية / من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات من قمة الهرم التنظيمي فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية يصعب على الفرد أو الجماعة الإحاطة بها فلا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة .

ج) العلاقة بين الحجم والرسمية / يكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبير فهناك علاقة منطقية بينهم حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين من خلال القواعد الرسمية ، والجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة فإن كانت القواعد تحكمها آلية ، والإشراف جهد إنساني يحتاج لأنشطة عدة .

#### \* علاقة البيئة بهيكل المنظمة :

أ - علاقة البيئة والتعقيد / دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة .

ب - علاقة البيئة بالرسمية / تعود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة ، ومن جهة أخرى فإن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية لكنه وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة .

ج - علاقة البيئة بالمركزية / كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل بغض النظر عن البعد المستقر أو البعد الديناميكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية (السالم، ٢٠٠٦، ١٢٢).

#### المبحث الثاني

وتضمن الفقرات التالية :-

اولا :- تحليل وتفسير المؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية المنظمة

١- المؤشرات الخاصة بقياس الاهداف المحددة : وتم تقسيمها الى :-

١-١- مؤشرات كمية .

٢-١ مؤشرات نوعية

١-١-١ المؤشرات الكمية وتضمنت الفقرات التالية :-

١-١-١-١ اعداد الطلبة المقبولين

شهد المعهد التقني /بابل وخصوصا الاقسام العلمية الادارية فيه خلال السنوات الماضية القليلة تطورا كبيرا في اعداد الطلبة المقبولين وبشكل غير مخطط له ، والجدول ( ٣ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٣ ) تطور اعداد الطلبة المقبولين في الاقسام الادارية للفترة ٢٠١٢/٢٠٠٤

نسبة التطور	مقدار الزيادة	المجموع	انظمة الحاسبات	الادارة القانونية	المحاسبة	تقنيات ادارة المواد	القسم العام الدراسي
-	-	٢٢٤	٢٧	٥٠	٧٩	٦٨	٢٠٠٥/٢٠٠٤
% ٠٣	٦	٢٣٠	٣٥	٤٦	٨١	٦٨	٢٠٠٦/٢٠٠٥
% ٤٦	١٠٥	٣٣٥	٤٢	١١١	١٠٢	٨٠	٢٠٠٧/٢٠٠٦
% ٠٦	٢٣	٣٥٨	٤٥	٩٦	١٢٥	٩٢	٢٠٠٨/٢٠٠٧

م.خولة عبد الحميد محمد

٢٠٠٩/٢٠٠٨	١٦٤	١٨١	٢٢٦	٦٣	٦٣٤	٢٧٦	٧٧ %
٢٠١٠/٢٠٠٩	١٩٣	٢٠٩	٢٠٣	٦٦	٦٧١	٣٧	٠٦ %
٢٠١١/٢٠١٠	٢٧٧	٣٣٨	٣٥٤	٧١	١٠٤٠	٣٦٩	٥٥ %
٢٠١٢/٢٠١١	١٩٢	٢٧١	٢٠١	٣١	٦٩٥	٣٤٥-	٣٣ - %
المتوسط العام للتطور							٢٢,٨٦ %

المصدر: المعهد التقني / بابل / قسم شؤون الطلبة

يتضح من الجدول ( ٣ ) ان نسبة تطور اعداد الطلبة في الاقسام الادارية متذبذبة صعودا ونزولا ، حيث بلغت اعلى نسبة تطور في اعداد الطلبة عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨ اذ بلغت النسبة ( ٧٧ % ) ثم تلاها عام ٢٠١١/٢٠١٠ حيث بلغت النسبة ( ٥٥ % ) اما في عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ بلغت نسبة التطور ( ٤٦ % ) ، بينما في عام ٢٠١٢/٢٠١١ حصل تدهور في نسبة اعداد الطلبة المقبولين اذ بلغت النسبة ( - ٣٣ % ) ، ويرجع اسباب ذلك الى التحاق عدد غير قليل من الطلبة المقبولين الى الجامعات والكليات الاهلية وسحب قبولهم من تلك الاقسام .

#### ٢-١-١ اعداد الطلبة الخريجين

من المؤشرات الكمية الرئيسية لقياس فاعلية المنظمات التعليمية هي مخرجاتها خلال فترة معينة ( فترة البحث ) والذي يمثل حجم انتاج تلك المنظمات ، والجدول ( ٤ ) يوضح اعداد الطلبة الخريجين.

جدول ( ٤ ) تطور اعداد الطلبة الخريجين في الاقسام الادارية للفترة ٢٠١٢/٢٠٠٤

القسم / العام الدراسي	تقنيات ادارة المواد	المحاسبة	الادارة القانونية	انظمة الحاسبات	المجموع	نسبة التطور
٢٠٠٥/٢٠٠٤	٤٩	٦٢	٥٤	٣٥	٢٠٠	-
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٥٢	٧٦	٣٦	٢٥	١٨٩	٠٥ - %
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٦٠	٧٥	٤٢	٣٥	٢١٢	١٢ %
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٧٤	٩٣	٩٢	٤٠	٢٩٩	٤١ %
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٥٨	٩١	٧١	٤٤	٢٦٤	١١ - %
٢٠١٠/٢٠٠٩	١٢٢	١٥٢	١٢٨	٥٨	٤٦٠	٧٤ %
٢٠١١/٢٠١٠	١٦٦	٢٠٧	١٥٩	٥٤	٥٨٦	٢٧ %
٢٠١٢/٢٠١١	٢٤٧	٣٠٦	٢٥٥	٦٩	٨٧٧	٥٠ %
المتوسط العام للتطور						٢٧ %

المصدر: المعهد التقني / بابل / قسم شؤون الطلبة

يتضح من الجدول ( ٤ ) ان نسبة تطور اعداد الطلبة الخريجين بلغت ( ٢٧ % ) وهي نسبة مقبولة نوعا ما ، كما ان هذه النسبة متذبذبة صعودا ونزولا ، فقد بلغت اعلى تطور لها في عام ٢٠١٠/٢٠٠٩ اذ بلغت النسبة ( ٧٤ % ) ، ثم عام ٢٠١٢/٢٠١١ حيث بلغت النسبة ( ٥٠ % ) بينما شهدت الاقسام المبحوثة تدهورا في نسبة الخريجين وخصوصا عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨ اذ بلغت نسبة التدهور ( - ١١ % ) كما شهد عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ تدهورا في اعداد الخريجين بنسبة ( - ٥٥ % ) .

#### ٣-١-١ قياس كفاءة الاقسام الادارية

الكفاءة تتمثل بقدرة المنظمة على انتاج اكبر عدد ممكن من الخريجين مقابل العدد الكلي من المقبولين من الطلبة، أي نسبة المخرجات الى المدخلات ويعتبر من المؤشرات الكمية الداخلية التي تعبر عن الانتاجية التعليمية، والجدول ( ٥ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٥ ) قياس كفاءة الاقسام الادارية للفترة الزمنية ٢٠١٢/٢٠٠٤

الكفاءة = المخرجات المدخلات	المخرجات اعداد الطلبة الخريجين	المدخلات اعداد الطلبة المقبولين	القسم العام الدراسي
-	-	٢٢٤	٢٠٠٥/٢٠٠٤
% ٨٩	٢٠٠	٢٣٠	٢٠٠٦/٢٠٠٥
% ٩٢	٢١٢	٣٣٥	٢٠٠٧/٢٠٠٦
% ٨٩	٢٩٩	٣٥٨	٢٠٠٨/٢٠٠٧
% ٧٤	٢٦٤	٦٣٤	٢٠٠٩/٢٠٠٨
% ٧٣	٤٦٠	٦٧١	٢٠١٠/٢٠٠٩
% ٨٧	٥٨٦	١٠٤٠	٢٠١١/٢٠١٠
% ٦٥	٨٧٧	٦٩٥	٢٠١٢/٢٠١١
% ٨١	٥٦٣	-	٢٠١٣/٢٠١٢

اعداد الباحثة

يتضح من الجدول ( ٥ ) ان الاقسام الادارية في المعهد التقني /بابل تمتاز بكفاءة جيدة من حيث انتاج اكبر عدد ممكن من الخريجين مقابل العدد الكلي للمقبولين اذ بلغ متوسط هذه الكفاءة ( ٨١ % ) وهي نسبة جيدة وتعكس لنا صورة ايجابية عن فاعلية هذه الاقسام، وتمثلت قدرة هذه الاقسام على تخريج اكبر عدد ممكن من الطلبة في عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ حيث بلغت نسبة التطور ( ٩٢ % ) ثم تلاها عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ بلغت نسبة التطور فيه ( ٨٩ % ) كما بلغت نسبة التطور في عام ٢٠١١/٢٠١٠ ( ٨٧ % ) .

#### ٤-١-١ اعضاء الهيئة التدريسية في عينة البحث

ان مرتكز تطوير وتحديث التعليم العالي في العصر الحالي يعتمد على مدى كفاية اعضاء هيئة التدريس التي تغطي الحاجة الفعلية للقسم العلمي ، لانهم يمدون منظماتهم باسهامات فكرية تجعلها قادرة على تحقيق مستويات اداء عالية . والجدول ( ٦ ) يوضح اعداد هيئة التدريس .

جدول ( ٦ ) اعداد الهيئة التدريسية في الاقسام الادارية للفترة الزمنية ٢٠١٢/٢٠٠٤

نسبة التطور	المجموع	انظمة الحاسبات		الادارة القانونية		المحاسبية		تقنيات ادارة المواد		القسم العام الدراسي
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
-	٣٨	-	٧	-	٩	-	١٠	-	١٢	٢٠٠٦/٢٠٠٥
٨ - %	٣٥	صفر	٧	صفر	٩	صفر	١٠	٢٥-%	٩	٢٠٠٧/٢٠٠٦
٦ %	٣٧	صفر	٧	١١%	١٠	١-%	٩	٢٢%	١١	٢٠٠٨/٢٠٠٧
٣ %	٣٨	١٤%	٨	صفر	١٠	صفر	٩	صفر	١١	٢٠٠٩/٢٠٠٨
صفر	٣٨	صفر	٨	صفر	١٠	صفر	٩	صفر	١١	٢٠١٠/٢٠٠٩
صفر	٣٨	صفر	٨	صفر	١٠	صفر	٩	صفر	١١	٢٠١١/٢٠١٠
٣ - %	٣٧	صفر	٨	صفر	١٠	١-%	٨	صفر	١١	٢٠١٢/٢٠١١
١١-%	٣٣	صفر	٨	١-%	٩	١,٢-	٧	١٨-%	٩	٢٠١٣/٢٠١٢
٢ - %		٢%		صفر		٥-%		٣-%		المتوسط

المصدر: المعهد التقني / بابل / الوحدة الادارية

تشير النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ٦ ) ان ادارة المنظمة لا ترفد الاقسام العلمية الادارية بتوظيف جديد من الاساتذة ، مما يؤكد ذلك ان المتوسط العام لتطور اعضاء هيئة التدريس بلغ ( ٢ - % ) ، كما ان تطور اعداد التدريسيين كان

متذبذباً صعوداً ونزولاً ، فقد شهد عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ زيادة في اعداد التدريسيين حيث بلغ العدد الكلي ( ٣٨ ) تدريسياً وانخفض في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ليصبح عددهم ( ٣٥ ) تدريسياً ثم استقر على عدد ( ٣٨ ) من عام ٢٠٠٨ ولغاية عام ٢٠١٠ واكثر عام شهد تدهوراً في اعداد التدريسيين هو ٢٠١٢/٢٠١٣ حيث بلغ عددهم الكلي ( ٣٣ ) تدريسياً فقط . وتعزى اسباب الزيادة والنقصان الى عودة بعض الاساتذة من الدراسات العليا والتحاق البعض الآخر الى الدراسات العليا و تقاعد البعض الآخر وانتقال البعض الى الجامعات العراقية، ولا يشير هذا التذبذب الى رفد الاقسام الادارية بكفاءات جديدة .

#### ١-٥ اعداد الكادر المساعد ( الفنيين ) في عينة البحث

يعتبر الكادر المساعد العريض الاكبر للقسم وخصوصاً من حملة شهادة البكالوريوس، حيث يتم الاستعانة بهم لسد النقص الحاصل في بعض الدروس النظرية، اما حملة شهادة الدبلوم فتقع على عاتقهم الجانب العملي، لذا فان أي قسم علمي لا يستطيع الاستغناء عنهم والجدول ( ٧ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٧ ) اعداد الكادر المساعد في الاقسام الادارية

نسبة التطور	المجموع	انظمة الحاسبات		الادارة القانونية		المحاسبية		تقنيات ادارة المواد		القسم العام الدراسي
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
-	٣٠	-	٦	-	٧	-	٨	-	٩	٢٠٠٦/٢٠٠٥
%١٠	٣٣	صفر	٦	صفر	٧	%٢٥	١٠	%١١	١٠	٢٠٠٧/٢٠٠٦
%٩	٣٦	%٣٣	٨	صفر	٧	%١٠	١١	صفر	١٠	٢٠٠٨/٢٠٠٧
%١٧	٤٢	%١٢,٥	٩	%٥٧	١١	صفر	١١	%١٠	١١	٢٠٠٩/٢٠٠٨
%٢ -	٤١	صفر	٩	%٩ -	١٠	صفر	١١	صفر	١١	٢٠١٠/٢٠٠٩
%١٢	٤٦	%٢٢	١١	%١٠	١١	%١٨	١٣	صفر	١١	٢٠١١/٢٠١٠
%٦	٤٩	صفر	١١	%١٨	١٢	صفر	١٣	%١٨	١٣	٢٠١٢/٢٠١١
%٦	٥٢	صفر	١١	صفر	١٢	%٧	١٤	%١٥	١٥	٢٠١٣/٢٠١٢
% ٨,٢٩		%٩,٦٤		% ١٠,٨		% ٨,٦		% ٧,٧		المتوسط

المصدر: المعهد التقني / بابل / الوحدة الادارية

تشير النتائج الواردة بالجدول ( ٧ ) ان ادارة المنظمة تسعى لرفد الاقسام الادارية بتوظيف جديد من الفنيين مما يؤكد ذلك المتوسط العام بلغ ( ٨٠,٢٩%) وهي نسبة ايجابية ، كما تشير النتائج الواردة في الجدول ان الاقسام العلمية تشهد تطورا كليا في اعداد الفنيين فنلاحظ في جميع السنوات كانت هناك زيادة في الاعداد وتعزى سبب هذه الزيادة الى تعيين الطلبة الاوائل مركزيا، باستثناء عام ٢٠١٠/٢٠٠٩ فقد شهد تدهورا في اعداد الفنيين اذ بلغت نسبة التطور ( -٢ %) .

#### ١-٦-١ تطور نسبة تدريسي و فني /الطالب للأقسام الادارية

هناك معايير محددة من قبل المنظمات العالمية المختصة والتي على ضوئها يتم تحديد نسبة التدريسي لكل طالب حتى تتحقق العملية التعليمية بشكل جيد بحيث هذه النسبة لا تزيد في الدروس النظرية والتطبيقية عن ٣٠/١ أي تدريسي واحد لكل ثلاثين طالب ، الجدول ( ٨ ) يوضح تطور نسبة تدريسي و فني /طالب .

جدول ( ٨ ) تطور نسبة تدريسي/طالب و فني/طالب في الاقسام الادارية

السنة	اعداد التدريسيين	اعداد الفنيين	اعداد الطلبة	نسبة تدريسي/طالب	نسبة فني/طالب
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٣٨	٣٠	٢٣٠	٦/١	٨/١
	٣٥	٣٣	٣٣٥	١٠/١	١٠/١
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٣٧	٣٦	٣٥٨	١٠/١	١٠/١
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٣٨	٤٢	٦٣٤	١٧/١	١٥/١
٢٠١٠/٢٠٠٩	٣٨	٤١	٦٧١	١٨/١	١٥/١
٢٠١١/٢٠١٠	٣٨	٤٦	١٠٤٠	٢٧/١	٢٢/١
٢٠١٢/٢٠١١	٣٧	٤٩	٦٩٥	١٨/١	١٤/١
المتوسط				١٥/١	١٣/١

المصدر : اعداد الباحثة

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ٨ ) ان الاقسام الادارية لا تواجه مشكلة في عدد التدريسيين والفنيين، حيث بلغ متوسط تدريسي/طالب ( ١٥/١ ) ونسبة فني/طالب ( ١٣/١ ) .

٧-١-١ المؤهلات العلمية للكادر التدريسي :- تعد الموارد البشرية احد العناصر الاساسية في تحديد فاعلية المنظمة من حيث المؤهلات العلمية والعملية وعلاقتها بتخصص القسم العلمي ، جدول رقم ( ٩ ) يوضح اعداد حملة الشهادات العليا في الاقسام العلمية المبحوثة

جدول ( ٩ ) تطور المؤهلات العلمية للكادر التدريسي

القسم العلمي		دكتوراه		ماحستير		بكالوريوس	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
-		٥		٤			
١		٣		٥			
١		٢		٤			
١		٣		٤			
٣	٠.٩%	١٣	٣٩%	١٧	٥٢%		

اعداد الباحثة

يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب الاقسام العلمية تفتقر الى حملة شهادات الدكتوراه في التخصص حيث جاءت نسبتهم ( ٠.٩% ) من مجموع الكلي البالغ ( ٣٣ ) مما يؤثر ذلك سلبا على فاعلية المنظمة، ولكن في الوقت نفسه يلاحظ وجود عدد لا باس به من حملة شهادة الماجستير حيث تمثلت نسبتهم ( ٣٩% ) من المجموع الكلي، بينما نلاحظ ان حملة البكالوريوس اخذت الحصة الاكبر بنسبة ( ٥٢% )

#### ٢-١ المؤشرات النوعية لقياس الاهداف المحددة .

تعرض هذه الفقرة نتائج استجابات افراد العينة حول المؤشرات النوعية لقياس الهدف، حيث تم تصميم استمارة استبيان تضمنت ( ١٢ ) عبارة صيغت وفقا لمقياس ( Likert ) الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي أعطي ( ٥ ) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما ) الى اوطأ وزن له والذي أعطي ( ١ ) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة ( لا أتفق تماما ) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي ( ٢ ، ٣ ، ٤ ) لتمثل حقول ( أتفق، محايد، لا أتفق ) على التوالي، ومن جانب آخر اعتمد الوسط الحسابي الفرضي ( ٣ ) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها وهو عبارة عن الوسط الحسابي لأوزان المقياس أي ان ( ١+٢+٣+٤+٥ ) ÷ ٥ = ٣ .

وفيما يلي عرض نتائج استجابات افراد العينة حول المؤشرات النوعية للأهداف المحددة .

جدول ( ١٠ )

التوزيع التكراري والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات النوعية للأهداف المحددة

اسم المؤشر	تسلسل الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
------------	---------------	------------	------	-------	---------	---------------	---------------	-------------------	--------------

المناهج الدراسية	١	٣٨	٥	١	-	-	٤,٨٤	٠,٤٢	%٩٧,٧
	٢	١٠	٧	٥	١٥	٧	٢,٩٥	١,٤٣	%٣٨,٦
	٣	١٢	١٧	٦	٥	٤	٣,٦٤	١,٢٤	%٦٥,٩
	٤	٥	٦	٧	٢٠	٦	٢,٦٤	١,٢١	%٢٥
اولا	١٦	٩	٥	١٠	٤	٤	٣,٥٢	١,٤٠	%٥٦,٨
المستلزمات المادية	١	٧	٨	٢	٢٣	٤	٢,٨٠	١,٢٩	%٣٤,١
	٢	٨	٩	٦	١٣	٨	٢,٩١	١,٤٠	%٣٨,٦
	٣	٢٠	١٥	٥	٣	١	٤,١٤	١,٠١	%٧٩,٥
	٤	١٤	١٦	٩	٤	١	٣,٨٦	١,٠٤	%٦٨,١
ثانيا	١٢	١٢	٦	١١	٣	٣	٣,٤٣	١,٣	%٥٤,٥
نوعية الطالب المقبول	١	٢٣	١٤	٦	١	-	٤,٣٤	٠,٨٠	%٨٤,١
	٢	٩	٩	٥	٥	١٦	٢,٧٧	١,٥٩	%٤١
	٣	١٦	٢٠	٦	٢	-	٤,١٤	٠,٨١	%٨١,٨
	٤	٦	٧	٦	١٠	١٥	٢,٥٢	١,٤٤	%٢٩,٥
ثالثا	١٣	١٢	٦	٥	٨	٨	٣,٣٩	١,٤٦	%٥٧
المؤشر الكلي	١٣	١١	٦	٩	٥	٥	٣,٤١	١,٣٨	%٥٤,٥٤

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسب

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١٠ ) والتي تخص المؤشرات النوعية للأهداف ما يلي :-

- ١- بالنسبة للمناهج الدراسية التي تعتبر المرشد الذي يستعين به التدريسي لبلوغ الهدف ، فقد كانت المناهج المعتمدة حاليا في الاقسام الادارية ( عينة البحث ) ذات محتوى شامل ومنكامل للأساسيات العلمية، مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ ( ٤,٨٤ ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) بكثير ، وبتحريف معياري ( ٠,٤٢ ) ووزن مؤوي ( ٩٧,٧ % ) ، كما اكد اغلب افراد العينة بعدم التقيد بمفردات المنهج ويحرصون على التجديد من خلال الاضافات مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ ( ٢,٩٥ ) وهو اقل من الوسط الفرضي بقليل، ونلاحظ ايضا يتم تحديث المناهج لمواكبة التطورات اذ جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٦٤ ) وبتوزن مؤوي ( ٦٥,٩ % ) ، وابتزنت نتائج الجدول ايضا بعدم وجود لجنة خاصة لتطوير المناهج اذ جاءت بوسط حسابي ( ٢,٦٤ ) وبتوزن مؤوي ( ٢٥ % ) .
- ٢- المستلزمات المادية والتي تعتبر مكملة للعملية التعليمية فقد جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٤٣ ) وبتوزن مؤوي ( ٥٤,٥ % ) ، وعند ارجاع هذا المؤشر الى فقراته الاساسية نلاحظ هناك فقرتين متدنيتين هما ( عدم توفر الكتب والمراجع الحديثة في مجانية القسم ) حيث جاءت بوسط حسابي ( ٢,٨٠ ) وهو اقل من الوسط الفرضي ( ٣ ) وبتوزن مؤوي (

( ٣٤,١ % )، وفقرة ( عدم توفر قاعات دراسية نموذجية مجهزة بوسائل توضيحية ) حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٢,٩١ ) ووزن مؤوي ( ٣٨,٦ % ) ، بينما اظهرت نتائج الجدول ان الاقسام المبحوثة لديها مختبرات ( عملية، وحاسبات ) مجهزة باحدث التكنولوجيا، مما يعزز ذلك بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة ( ٤,١٤ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) ووزن مؤوي ( ٧٩,٥ % )، كما تسعى ادارة المنظمة لتوفير وسائل الراحة ( اضاءة، تهوية، تبريد ) للاستاذ والطالب اذ بلغ متوسط الحسابي لها ( ٣,٨٦ ) ووزن مؤوي ( ٦٨,١ % ) .

٣- نوعية الطالب تعتبر من المدخلات الاساسية التي تعتمد عليها في بناء العملية التعليمية ،فكلما كان الطالب ذات مواصفات جيدة انعكس ذلك ايجابا على تحقيق الاهداف المرجوة ، فنلاحظ ان ادارة المنظمة يكون اهتمامها بنوعية الطالب قليلاً حيث جاء هذا المؤشر بوسط حسابي ( ٣,٣٩ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بقليل ووزن مؤوي ( ٥٧ % ) ، حيث يتم توزيع الطلبة على الاقسام العلمية حسب معدلاتهم واختصاصاتهم ، مما يعزز ذلك جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٤,٣٤ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بكثير ووزن مؤوي ( ٨٤,١ % )، اما بالنسبة لاعداد الطلبة في القاعات الدراسية فانه لا يتناسب مع المعايير المحددة من قبل المنظمات الدولية مما يؤكد ذلك بلوغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة ( ٢,٧٧ ) وهو اقل من الوسط الفرضي ( ٣ ) ووزن مؤوي ( ٤١ % ) ، كما اكد اغلب افراد العينة بان هناك قواعد ومعايير لتوزيع الطلبة على الاقسام العلمية مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ ( ٤,١٤ ) ووزن مؤوي ( ٨١,٨ % ) ، وبالنسبة لفقرة توزيع الطلبة على الاقسام وفقاً لما هو مخطط جاءت بوسط حسابي ( ٢,٥٢ ) ووزن مؤوي ( ٢٩,٥ % ) .

٤- يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١٠ ) ان ادارة المنظمة المبحوثة تهتم بشكل عام بتحقيق اهدافها المحددة اذ بلغ الوسط الحسابي العام للاهداف ( ٣,٤١ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بقليل ووزن مؤوي ( ٥٤,٥٤ % ) .

## ٢- المؤشرات الخاصة بقياس التكيف البيئي

تتضمن هذه الفقرة عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لبعض الخصائص التنظيمية ذات علاقة بالتكيف البيئي وكما هو وارد بالجدول ( ١١ )

جدول (١١) استجابات افراد العينة لبعض الخصائص التنظيمية ذات علاقة بالتكيف البيئي

اسم المتغير	تسلسل الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي
السلوك الإداري	١	٢٢	١٦	٤	١	١	٣,٩٥	٠,٩٦	٨٦,٣ %
	٢	١٥	٢٠	٥	٢	٢	٤	١,٠٤	٧٩,٥ %
	٣	١٣	١٧	٦	٥	٣	٣,٧٢	١,١٩	٦٨,١ %
	٤	١٢	١٣	١٠	٧	٢	٣,٦	١,١٧	٥٦,٨ %
اولا		١٦	١٦	٦	٤	٢	٣,٩١	١,١٢	٧٢,٧ %

١	١٩	١٥	٦	٣	١	٤٠٠٩	١٠٠٢	٧٧,٢ %
٢	١٤	١٨	٤	٦	٢	٣,٨١	١٠١٥	٧٢,٧ %
٣	٢٠	١٦	٤	٢	٢	٤,١٣	١٠٠٥	٨١,٨ %
٤	١٠	١٢	١٢	٦	٤	٣,٤١	١٠٢٣	٥٠ %
ثانيا								
١	١٥	١٣	١٠	٤	٢	٣,٧٩	١٠١٤	٦٣,٦ %
٢	٩	٧	١٢	١٠	٦	٣,٠٦	١٠٣٢	٣٦,٣ %
٣	١٧	١٤	٩	٢	٢	٣,٩٥	١٠٠٨	٧٠,٤ %
٤	١٠	٨	١٣	٩	٤	٣,٢٥	١,٢٦	٤١ %
ثالثا								
١	١٣	١٠	١١	٦	٤	٣,٥	١٠٢٨	٥٢,٢٧ %
المؤشر الكلي								
١	١٥	١٣	٨	٥	٣	٣,٧٢	١٠٢٣	٦٣,٦٣ %

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسب

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١١ ) والتي تخص قياس التكيف البيئي مع بعض الخصائص التنظيمية ما يلي :-

١- بالنسبة للسلوك الاداري نلاحظ ان المنظمة المبحوثة تتكيف بسرعة مع بيئتها الخارجية مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ ( ٣,٩١ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بقليل ويوزن مؤوي ( ٧٢,٧ %) وهو جيد نوعا ما ، وعند ارجاع هذا المؤشر الى فقراته الاساسية نلاحظ ان المنظمة تهتم بالمحافظة على علاقاتها مع المجتمع اذ جاءت بوسط حسابي ( ٣,٩٥ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ، ويوزن مؤوي ( ٨٦,٣ %) ، كما نلاحظ ان المنظمة تتكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٤ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) ويوزن مؤوي ( ٧٩,٥ %) ، ونلاحظ ايضا ان التنظيم الحالي يساعد على انجاز الاعمال بالمستوى المطلوب حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٧٢ ) ويوزن مؤوي ( ٦٨,١ %) ، كما تسعى ادارة المنظمة الى ادامة سبل التعاون بينها وبين الجامعات والمعاهد الاخرى حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٦ ) ويوزن مؤوي ( ٥٦,٨ ) .

٢- بالنسبة لمتغير التدريب نلاحظ ان ادارة المنظمة تهتم كثيرا بالبرامج التدريبية والتكنولوجيا الحديثة لغرض تطوير خبرة ومهارة العاملين فيها ويعزز ذلك ان الوسط الحسابي لهذه المتغير بلغ ( ٣,٨٨ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بقليل ، ويوزن مؤوي ( ٧٠,٤ %) ، وعند ارجاع هذا المتغير الى فقراته الاساسية نلاحظ ان المنظمة تضع خطة لتنمية قدرات ومهارات اعضاء هيئة التدريس/الفني اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة

( ٤,٠٩ ) ووزن مؤوي ( ٧٧,٢ % ) ، كما نلاحظ ان المنظمة تهتم باستثمار تكنولوجيا البرامج التدريبية لمصلحة التعليم النظري والبحوث اذ جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٨١ ) ووزن مؤوي ( ٧٢,٧ % ) ، كما اكد اغلب افراد العينة ان منظماتهم تسعى لاشراكهم في دورات تدريبية كثيرة حيث جاءت بوسط حسابي ( ٤,١٣ ) ووزن مؤوي ( ٨١,٨ % ) ، بينما نلاحظ ان ادارة المنظمة تبدي اهتماما قليلا بزيارة المنظمات المماثلة التي تطبق صيغاً واشكالاً جديدة للتعليم حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٤١ ) ووزن مؤوي ( ٥٠ % ) .

٣- وبالنسبة لمتغير الحجم فنلاحظ ان قدرة المنظمة على التكيف مع العوامل البيئية من حيث الحجم كان مقبولاً حيث جاء بوسط حسابي ( ٣,٥ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) ووزن مؤوي ( ٥٢,٢٧ % ) ، وعند ارجاع هذا المتغير الى فقراته الاساسية نلاحظ ان المنظمة وفرت قدر المستطاع قاعات دراسية ومختبرات جديدة تتناسب مع اعداد الطلبة ، حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٧٩ ) ووزن مؤوي ( ٦٣,٦ % ) ، واكد اغلب افراد العينة بأن المنظمة غير قادرة على استقطاب كفاءات علمية جديدة حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٠٦ ) ووزن مؤوي ( ٣٦,٣ % ) ، بينما حرصت المنظمة على استحداث تخصصات جديدة تتسجم مع متطلبات المجتمع حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٩٥ ) ووزن مؤوي ( ٧٠,٤ % ) ، اما فقرة اعداد الطلبة المقبولين فانه لا يتلاءم مع الموارد المتاحة في هذه المنظمة حيث جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي ( ٣,٢٥ ) ووزن مؤوي ( ٤١ % )

٤- يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١١ ) ان ادارة المنظمة المبحوثة تهتم بشكل عام بالبيئة المحيطة بها اذ بلغ الوسط الحسابي العام للأهداف ( ٣,٧٢ ) وهو اكثر من الوسط الفرضي ( ٣ ) بقليل ووزن مؤوي ( ٦٣,٦٣ % )

ثانياً: تحليل واختبار علاقات الارتباط

وتتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث وكما موضح ادناه :

١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف المحددة وبعض المتغيرات النوعية لها ) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والجدول ١٢ يوضح ذلك .

N = 5

جدول ( ١٢ ) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات النوعية والاهداف المحددة

الاهداف المحددة	المتغير المستقل المتغير التابع

القرار ( النتيجة )	قيمة T الجدولية		قيمة T المحسوبة	R2	
	1 %	5 %			
الارتباط موجب ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٢,٠٢٦	٠,٧٦	المناهج
الارتباط موجب ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	١,٩٠٦	٠,٧٤	المستلزمات المادية
الارتباط موجب ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٣,٥٧٦	٠,٧٥	نوعية الطالب

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسب

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١٢ ) ما يلي :-

- ١- وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين الاهداف المحددة والمناهج المقررة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % )، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٧٦ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٢,٠٢٦ ) وهي اقل من قيمة ( T ) الجدولية بقليل وبالغلة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
- ٢- وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين الاهداف المحددة والمستلزمات المادية وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % ) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٧٤ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ١,٩٠٦ ) وهي اقل من قيمة ( T ) الجدولية بقليل وبالغلة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
- ٣- وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين الاهداف المحددة نوعية الطالب وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % )، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٧٥ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٣,٥٧٦ ) وهي اقل من قيمة ( T ) الجدولية بقليل وبالغلة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
- ٤- وبناء على تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف المحددة وبعض المتغيرات النوعية ) والفرضيات التابعة لها .
- ٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف البيئي وبعض الخصائص التنظيمية ) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

جدول ( ١٣ ) نتائج علاقات الارتباط بين التكيف البيئي وبعض الخصائص التنظيمية N = 5

التكيف البيئي				المتغير المستقل	المتغير التابع
القرار ( النتيجة )	قيمة T الجدولية		قيمة T	R2	
	1 %	5 %	المحسوبة		
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٤,٧٥٩	٠,٩٤	السلوك التنظيمي
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٥,٩٥٣	٠,٩٧	التدريب
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٤,٧٥٩	٠,٩٤	الحجم

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسب

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول ( ١٣ ) ما يلي :-

- ١- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بيئة المنظمة والسلوك الاداري وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % ) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٩٤ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٤,٧٥٩ ) وهي اكبر من قيمة ( T ) الجدولية بقليل والبالغة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
  - ٢- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بيئة المنظمة والتدريب وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % ) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٩٧ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٥,٩٥٣ ) وهي اكبر من قيمة ( T ) الجدولية بقليل والبالغة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
  - ٣- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بيئة المنظمة والحجم وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي ( 5 % ) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠,٩٤ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٤,٧٥٩ ) وهي اكبر من قيمة ( T ) الجدولية بقليل والبالغة ( ٢,٣٥٣ ) وبدرجة ثقة ( 95 % ) .
- ٣- وبناء على تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف البيئي وبعض الخصائص التنظيمية ) والفرضيات التابعة لها .
- ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بيئة المنظمة واهدافها المحددة ) .

جدول ( ١٤ ) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بيئة المنظمة واهدافها المحددة

بيئة المنظمة				المتغير المستقل	المتغير التابع
القرار ( النتيجة )	قيمة T الجدولية		قيمة T	R2	
	1 %	5 %	المحسوبة		
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٢,٧٩٧	٠,٨٥	الاهداف المنظمة

اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسب

نلاحظ من النتائج النهائية للجدول ( ١٤ ) ان هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بيئة المنظمة واهدافها المحددة، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما ( ٠,٨٥ ) وقيمة ( T ) المحسوبة ( ٢,٧٩٧ ) وهي اقل من قيمة ( T ) الجدولية بقليل عند مستوى معنوي ( 5 % ) وبدرجة ثقة ( ٩٥ % ) . وبناءا عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة

### المبحث الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا :- الاستنتاجات

##### ١- استنتاجات عامة

١- ان التحولات السريعة التي تجري في المجتمع تلقي على عاتق المنظمات المعرفية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات وتحقيق الطموح بحيث تكون دائما متقدمة في رؤيتها على المنظمات الاخرى القائمة في المجتمع باعتبارها الاساس الذي يرفد تلك المنظمات بالاختصاصات والمؤهلات التي تحتاجها .

٢- ان التوسع في اتاحة التعليم العالي ادى الى تدهور في مستوى الجودة وينجلي هذا في الكم والنوع في امور منها الكثافة الطلابية والنقص في عناصر البنية التحتية، والنقص في اعضاء الهيئة التدريسية والنقص في الموارد المالية ..... الخ .

٣- ليس للمنظمة المبحوثة حق الاختيار من بين جموع الطلبة المتقدمين للدراسة ، بل يتبع ذلك القبول المركزي .

##### ٢- النتائج

١- اظهرت النتائج الواردة بالجدول ( ٦ ) ان الاقسام العلمية الادارية في المعهد التقني/بابل تعاني نقصا شديدا في اعداد الكادر التدريسي الذي يعتبر العمود الفقري الذي يرتكز عليه القسم، مما يؤكد ذلك ان المتوسط العام لتطور اعضاء هيئة التدريس بلغ ( - ٢ % ) وهذا مما يجعلها تواجه مشكلة حقيقية في توزيع المواد الدراسية، في حين ان هذه الاقسام لا تواجه نفس المشكلة بالنسبة لاعداد الكادر المساعد حيث بلغ المتوسط العام لتطور اعدادهم ( ٨,٢٩ % ) .

٢- امتازت الاقسام الادارية في المنظمة المبحوثة باننتاجيتها التعليمية وقدرتها على تخريج اكبر عدد ممكن من الطلبة حيث بلغ متوسط كفاءة هذه الاقسام الواردة في جدول ( ٥ ) ( ٨٣ % ) وهو مؤشر جيد لفاعلية هذه الاقسام

٣- اظهرت نتائج المؤشرات الكمية لقياس الهدف الواردة بالجدول ( ٨ ) ان الاقسام الادارية لا تواجه مشاكل في اعداد التدريسيين المتوسط لنسبة تدريسي/ طالب ( ١٥ / ١ )، وفني / طالب ( ١٣ / ١ ) ، ولكن في الحقيقة ان هذه النسب تعبر عن الاعداد الموجودة حاليا مع اعداد الطلبة المقبولين الذين يمثلون ( المرحلة الاولى ) فقط ولهذا تواجه مشكلة عند توزيع المواد الدراسية وللمرحلتين ( الاولى والثانية ) وبواقع ( ١٦ ) مادة دراسية، وتزداد المشكلة مع تزايد اعداد الطلبة حيث بلغ عدد الطلبة في القاعة الدراسية الواحدة ( ١٠٠ ) طالب تقريبا وللمرحلتين.

٤- ان المتغيرات النوعية للاهداف المحددة تسهم بشكل مقبول في تحقيق فاعلية المنظمة اذ بلغ المتوسط العام لهذه المتغيرات ( ٣،٤١ ) وبوزن مؤوي ( ٥٤،٥٤ %) ولكن هناك بعض الفقرات اسهمت بشكل مباشر في تخفيض فاعلية المنظمة منها :-

أ- عدم توفر الكتب والمراجع العلمية الحديثة في مجانية الاقسام الادارية والتي تعتبر مؤشر يقاس على ضوئه الارتقاء العلمي الذي حققه القسم .

ب- عدم توفر قاعات دراسية نموذجية مجهزة بوسائل توضيحية ( سمعية وبصرية ) حديثة مما يؤثر سلبا على اقبال المادة العلمية بشكل جيد للطلبة .

ج- اعداد الطلبة في القاعات الدراسية والمختبرات لا يتفق مع المعايير المحددة من قبل المنظمات الدولية المتخصصة .

د- عدم الالتزام بالخطة التقديرية السنوية التي يضعها القسم وفقا لحاجته للطلبة كما ونوعا وبما ينسجم مع كادها التدريسي

٥- اظهرت النتائج الواردة بالجدول ( ١١ ) ان ادارة المنظمة تهتم ببيئتها الداخلية والخارجية حيث جاء المؤشر الكلي للتكيف البيئي بوسط حسابي ( ٣،٧٢ ) ووزن مؤوي ( ٦٣،٦٣ %) فهي تسعى جاهدة الى تقوية علاقتها مع المجتمع ، واشراك مواردها البشرية ( تدريسي، فني ) في دورات تدريبية لغرض رفع كفاءتهم العلمية .

٦- اظهرت نتائج علاقات الارتباط الواردة بالجدول ( ١٤ ) ان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بيم بيئة المنظمة واهدافها المحددة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بينهما ( ٠،٨٥ ) وقيمة t المحسوبة ( ٢،٧٩٧ ) عند مستوى المعنوي 5 % وبدرجة ثقة 95 % .

#### ثانيا :- التوصيات

١- حل مشكلة غياب التناسب بين اعداد الطلاب وكل من اعداد اعضاء الهيئة التدريسية والكادر المساعد من جانب واعداد الكتب المنهجية والحديثة الموجودة بالمجانبة من جانب آخر وبما يخدم رفع درجة كفاءة العملية التعليمية ( الكمية والنوعية ) وذلك من خلال :

أ- رفق الاقسام العلمية الادارية على الاقل سنويا بحملة الشهادات العليا .

ب- تجهيز مجانية الاقسام الادارية بالكتب المنهجية الكافية وتجهيزها بالكتب ذات المصادر الحديثة .

٢- على اللجنة العلمية الموجودة في كل قسم ان تأخذ دورها الرئيسي في تحديث طرق التعليم والتعلم المتمركز على المتعلم وربط التعليم بالمهارات الحياتية واحتياجات المجتمع المحلي .

٣- على ادارة المنظمة الانفتاح بشكل اوسع على المنظمات المماثلة الموجودة في المنطقة او في عموم القطر والتي تطبق صيغ واشكال جديدة للتعليم ، وحرصها على تنظيم زيارات دورية لاساتذتها للاطلاع على ما هو جديد من التعليم والاستفادة من خبراتهم بما يطور اداء القسم .

٤- ضرورة العمل وفقا للمعايير المحددة من قبل المنظمات المتخصصة وذلك بخصوص :-

أ- نسبة تدريسي / طالب ، ب- اعداد الطلبة في القاعات والمختبرات الدراسية ، وذلك من خلال التقيد بالخطة التقديرية السنوية التي يعدها القسم المختص ، بالاضافة لتحديد معدلات قبول الطلبة لغرض تقليل اعداد الطلبة الوافدة للمعهد .

٥- العمل على تطوير وتحسين اساليب الاداء من خلال توفير ما تحتاجه الاقسام الادارية من مستلزمات مادية حديثة ( حاسبات ، اجهزة ، قاعات نموذجية ، داتاشو ) لغرض تحقيق مخرجات عالية الجودة تتناسب مع رؤية ورسالة المنظمات التعليمية .

٦- القيام بدراسة مماثلة بعنوان ( معوقات الانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني /بابل ) .

#### المصادر

##### اولا : العربية

- ١- السالم، مؤيد سعيد ( ٢٠٠٦ ) نظرية المنظمة، مدخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد
- ٢- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم ( ٢٠٠٠ ) : نظرية المنظمة، عمان، والطباعة .
- ٣- الصرن، رعد ( ٢٠٠٨ ) : نظرية المنظمة، دمشق ، سلسلة محاضرات القيت في جامعة دمشق .
- ٤- الضرغامي، امين فؤاد ( ١٩٨٧ ) : قياس فاعلية المنظمات، مجلة الادارة، اتحاد جمعيات التنمية الادارية، المجلد ١١، العدد الاول .
- ٥- الطائي، ليلي جار الله خليل ( ٢٠٠٠ ) : العلاقة والاثر بين حياة المنظمة والسلوك الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، دراسة لآراء المديرين في المنظمات الصناعية الخاصة والمختلطة في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- ٦- العمري، خالد ( ١٩٩٢ ) : السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقة ثقة المتعلم بالمدير وفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة ابحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ( ٨ ) ( ٣ ) .
- ٧- القريوتي، محمد قاسم ( ٢٠٠٠ ) : نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٨- بدر، حامد ( ١٩٨٢ ) : الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد ١١ .
- ٩- حلوة، على محمد ( ١٩٨٥ ) : دراسات في السلوك الانساني في التنظيم، الجزء الاول، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة عين شمس،
- ١٠- مسلم، على عبد الهادي ( ٢٠٠٠ ) : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب س .
- ١١- نوار، صالح ( ٢٠٠٦ ) : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، خبير علم الاجتماع والاتصال، للبحث والترجمة .

##### ثانيا : المكتبة الافتراضية

[Http://en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

##### ثالثا : المصادر الاجنبية

1- Bederan ,A & Zammuto , R,( 1991 ): Organizational theory , the Dryden press Chicago .

- 2- Cameron , K ( 1984 ) : The Affection of In effectiveness , Research in organizational behavior CB. JAI press .
- 3- Daft , Richard L ( 2001 ) : Organization theory and Design "7Ed , south- western college publishing . Ohio
- 4- Ganization ( 1972 ) : Structure and process , Engle wood cliffs , n . j .
- 5- Hall , R . H ( 1992 ) : Organization structure and process ; process and out comes ; 5 ed , prentice eohall .of India private Limited , New Delhi .
- 6- Herman , Robert D & Renz ,David ( 2004 ) : More theses on Nonprofit organizational Effectiveness ; Results and conclusions from opanal study ; sixth International conference , July < Toronto , Canada .
- 7- Kushner , Roland ( 2006 ) ;Facilitators Guide for assessing organizational effectiveness in national societies .

ملحق ( ١ ) استمارة الاستبيان

اولا : المؤشرات النوعية لاهداف المحددة

اسم المؤشر	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
المناهج الدراسية	١- المناهج المعتمدة حاليا ذات محتوى شامل ومتكامل للاساسيات العلمية والمعرفية .					
	٢- يتم التقيد بالمفردات المقررة في المناهج دون اية اضافات .					
	٣- تتلائم المقررات الدراسية لكل قسم ولكل مرحلة مع الحاجات التخصصية لمخرجات المنظمة .					
	٤- توجد في المنظمة لجنة خاصة لتطوير المناهج .					
المستلزمات المادية	١- توفر الكتب والمراجع الحديثة في مجانية القسم .					
	توفر قاعات دراسية نموذجية مجهزة بوسائل توضيحية ( سمعية ، وبصرية ) حديثة لايبصال المادة العلمية .					
	٣- تحرص ادارة المنظمة على توفير مختبرات ( حاسبات ) مجهزة باحدث الاجهزة والمعدات .					
	٤- تحرص ادارة المنظمة على توفير وسائل الراحة ( اضاءة ، تهوية ، تبريد ) للاساتذة والفنيين .					
نوعية الطالب المقبول	١- يتم توزيع الطلبة على الاقسام العلمية وفقا لمعدلاتهم واختصاصاتهم .					
	٢- تحرص ادارة المنظمة على ان يكون اعداد الطلبة في القاعات والمختبرات الدراسية وفق المعايير المحددة من قبل المنظمات الدولية					

					المتخصصة .
					٣- يتم اعتماد قواعد ومعايير لتوزيع الطلبة على الاقسام المختلفة .
					٤- يتم الالتزام بالخطة التدريية السنوية لحاجة الاقسام العلمية من الطلبة بالنوعية والكمية المحددة .

ثانيا : التكيف البيئي

اسم المتغير	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
السلوك الاداري	١- تهتم ادارة المنظمة بالمحافظة على علاقاتها مع المجتمع .					
	٢- تتكيف ادارة المنظمة بسرعة مع المتغيرات البيئية .					
	٣- التنظيم الحالي مناسباً للظروف السائدة ويساعد على انجاز الاعمال بالمستوى المطلوب .					
	٤- تسعى ادارة المنظمة على ايجاد وادامة سبل التعاون بينها وبين الجامعات والمعاهد المجاورة في مجالات البحث والتدريس والتدريب .					
التدريب	١- تضع ادارة المنظمة خطة لتنمية قدرات ومهارات اعضاء هيئة التدريس والكادر المساعد .					
	٢- يتم استثمار تكنولوجيا البرامج التدريبية لمصلحة التعليم النظري والبحوث والدراسات العلمية والتطبيقية .					
	٣- تسعى ادارة المنظمة على اشراك مواردها البشرية ( تدريسي ، فني ) في دورات تدريبية لغرض رفع كفاءتهم العلمية .					
	٤- تنظم ادارة المنظمة زيارات دورية لتدريسيها وكادرها المساعد لمنظمات مماثلة تطبق صيغ واشكال جديدة للتعليم .					
١- وفرت ادارة المنظمة قاعات دراسية جديدة تتناسب مع اعداد الطلبة						

					المقبولين .
					٢- تحرص ادارة المنظمة على استقطاب كفاءات علمية جديدة .
					٣- تحرص ادارة المنظمة على استحداث تخصصات علمية جديدة تتسجم مع متطلبات المجتمع .
					٤- يتلائم اعداد الطلبة المقبولين مع الموارد المتاحة حاليا ( قاعات ، مختبرات ، اجهزة )