

## The Organizational Effectiveness in Community Colleges in Light of the Pounder Model: A Field Study in the Kingdom of Saudi Arabia in 1443 AH

Amal Hoshan Al-Hoshan

College of Education || King Saud University || KSA

Received:

14/09/2022

Revised:

08/10/2022

Accepted:

08/10/2022

Published:

30/01/2023

\* Corresponding author:  
[amal.hoshan15@gmail.com](mailto:amal.hoshan15@gmail.com)

**Citation:** Al-Hoshan, A. H. (2023). The Organizational Effectiveness in Community Colleges In Light Of The Pounder Model - A Field Study In The Kingdom Of Saudi Arabia In 1443 AH. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(2), 50–71.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H140922>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to measure organizational effectiveness of Saudi community colleges in the light of the dimensions of the Pounder model (1999) from the point of view of faculty members in community colleges in Saudi universities. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, as well as the questionnaire as a tool for the study, which consisted of (32) phrases divided into four axes, and was applied to a simple random sample of (228) members of the study community, which included all faculty members in community colleges in (4) public universities, totaling (475). The study found that the most prominent results of the reality of the organizational effectiveness of community colleges in Saudi universities were represented in the dimension of planning and setting goals with an average of (3.76 out of 5), followed by the dimension of information and communication management with a mean of (3.54), followed by the dimension of productivity and efficiency with an average of 3. (3.49), and finally the integration dimension came with an arithmetic mean (3.25). The study recommended that community colleges pay attention to achieving internal and external integration to improve their organizational effectiveness. Internal integration is represented in taking care of the interests of the various stakeholders within the college, including students, faculty members and administrative staff, in addition to to achieving integration with the local communities that it serves, whether individuals or organizations.

**Keywords:** organizational effectiveness, goal model, system model, CVM, Pounder model (1999), higher education, community colleges.

### واقع الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع في ضوء نموذج باوندر: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية للعام 1443هـ

أمل بنت حوشان الحوشان

كلية التربية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في ضوء أبعاد نموذج باوندر (Pounder.1999) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في الجامعات السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تكونت من (32) عبارة مقسمة على أربعة محاور، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (228) عضواً من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (475). وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز نتائج واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية تمثلت في بُعد التخطيط وتحديد الأهداف بمتوسط (3.76 من 5)، يليها بُعد إدارة المعلومات والاتصال بمتوسط (3.54)، يليها بُعد الإنتاجية والكفاءة بمتوسط (3.49)، وأخيراً جاء بُعد التكامل بمتوسط (3.25). وأوصت الدراسة أن تعمل كليات المجتمع على الاهتمام بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي لتحسين فعاليتها التنظيمية. ويتمثل التكامل الداخلي بالعناية باهتمامات أصحاب المصالح المختلفة داخل الكلية، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وهيئة إدارية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل مع المجتمعات المحلية التي تخدمها من أفراد أو منظمات. الكلمات المفتاحية: الفعالية التنظيمية، مدخل تحقيق الأهداف، مدخل النظم، نموذج القيم المتنافسة، نموذج باوندر (Pounder.1999)، التعليم العالي، كليات المجتمع.

## مقدمة.

يُعدُّ موضوع الفعالية موضوعًا حيويًا في الفكر التنظيمي؛ لما تسعى له المنظمات من أن تكون فاعلةً في تحقيق أهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بمستوى النجاح الذي يتمثل بتحقيق الربحية ورضا الزبون، مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة، أو بقدرتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيف لبيئتها وقدرتها على إرضاء أصحاب المصالح المستفيدين من خدمات المنظمة (العززي، 2016، ص403).

وتتعدّد تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدّد مداخل دراستها، حيث يُعرّفها (Barnard,1938) وهو أول من تناول الفعالية التنظيمية، بأنها تحقيق الأهداف المحددة (Nikezića et al.,2016, p.129). في حين يُعرّفها Miles & Keely بأنّها درجة نجاح التنظيم في مواجهة المتطلّبات البيئية، وإشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها (سلطانية وآخرون، 2013، ص18). ويرى كاميرون وويتن (Cameron & Whetten (2013) أنّ الفعالية التنظيمية ضرورةً لعملية اتخاذ القرار، حيث إنّ إصدار الأحكام حول سير العمليات المختلفة سواءً بالاستمرار، أو التطوير، أو الإيقاف هي قراراتٌ تعتمد جُزئيًا على أحكام الفعالية التنظيمية (p.2).

إلاّ أنّه وعلى الرغم من اختلاف مداخل قياس الفعالية التنظيمية باختلاف المنظمات، فإنّ من أهم الأبعاد التي تُستخدم لقياس الفعالية التنظيمية: الكفاءة، التخطيط، الاتصال، الإنتاجية، الرضا، التطوُّر، البقاء، وهي عناصرٌ مقترحةٌ يمكن تعديلها حسب ظروف المنظمة (تاويريت، 2009، ص206).

وتتعدّد مؤسسات التعليم العالي؛ لتستطيع الوفاء باحتياجات الدولة في قطاعات التنمية المختلفة، وللوفاء باحتياجات الأفراد المختلفة وقُدّراتهم وإمكاناتهم المادية والفكرية والاجتماعية، وتتنوّع صورها ما بين جامعاتٍ، وكلياتٍ ومعاهدٍ، وكليات مجتمعٍ، ممّا يُسائر النهضة العلمية في جميع مظاهرها. وقد جاء إنشاء كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية والسعي إلى تطويرها انطلاقًا من فلسفةٍ تقوم على أساس توفير فُرص التعليم المتوسط للمواطنين في المجتمع المحلي، وتصميم مناهج دراسيةٍ تقوم على تلبية حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع السعودي، وهي فلسفةٌ مُستمدّة من فلسفة كليات المجتمع في أمريكا (الطريف، 2018، ص2).

وإدراكًا من وزارة التعليم للدور المتعاظم الذي تؤديه كليات المجتمع في تحقيق التنمية الشاملة، جاءت الكثير من المبادرات لتطوير كليات المجتمع، حيث أعلنت وزارة التعليم عن العمل على تطوير كليات المجتمع وتحسين مُخرجاتها لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وتنوع برامجها وفق مهارات القرن الواحد والعشرين، ومتطلبات سوق العمل، والثورة الصناعية الرابعة (جامعة الملك سعود، 2019، ص6).

وجاءت رؤية المملكة 2030 (2016) وبرامجها المختلفة كخطة طموحة للإصلاح الاقتصادي والإداري، وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف القطاعات وإن لم ترد بنصّها، حيث تهدف لتكون جميع القطاعات الحكومية مُحققة الأداء الفعّال (ص7)، لذا عملت على مراجعة دقيقة للهيكل والإجراءات وتطويرها، لتسريع عملية اتخاذ القرار، والحد من الهدر المالي والإداري (ص61). كما أكّدت في كثيرٍ من جوانبها على أبعاد قياس الفعالية التنظيمية، حيث يهدف برنامج التحول الوطني (2019) إلى تحقيق التميّز في الأداء الحكومي وتحسين خدماته، من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف، ورفع الكفاءة، وتفعيل الخدمات الإلكترونية، وبناء قنواتٍ للتواصل الفعّال بين مُقدّمي الخدمات الحكومية والعُملاء والمستفيدين (ص66). لذا تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية.

## مشكلة البحث:

تعتبر كليات المجتمع من أهم وأبرز أنماط التعليم العالي في الوقت الحاضر؛ فهي تُمثّل أحد بدائل التعليم العالي لمن لم يتمكن من الالتحاق في الجامعات الحكومية؛ إمّا بسبب انخفاض المُعدّل، أو صعوبة الوصول الجغرافي، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية.

والمُتمعّن في تاريخ كليات المجتمع بشكلها الحالي، يجد أنها جاءت كاستجابةٍ لمرحلة الركود الطويلة في مسيرة التعليم العالي، التي أدت إلى تطوّر أزمة قبولٍ واستيعابٍ في الجامعات الحكومية نتيجة توقف النمو في عددٍ من الجامعات والكليات الجامعية لفترةٍ طويلةٍ من الزمن، لذا قامت وزارة التعليم العالي بإنشاء كليات المجتمع، وفتح القبول في البرامج الموازية لتخفيف أزمة القبول (العيسى، 2011، ص55). إلّا أنّ الدراسات المختلفة التي أُجريت حول كليات المجتمع في الجامعات السعودية أظهرت أنها تعاني من عددٍ من المشكلات التي تؤثر سلبًا في فعاليتها التنظيمية، حيث توصّلت دراسة (المطوع، 2011) إلى أنّ كليات المجتمع تقدم برامج ليس لها علاقةٌ بسوق العمل، مما أدى إلى بطالة خريجيها، كما أنها لم تقدم برامج تدريبية تُفيد العاملين على رأس العمل في تطوير أنفسهم، وإلى قُصُور مؤسسات التعليم الجامعي المتوسط في تنوع برامج التعليم التقني وأنماطه، بحيث يتلاءم مع ظروف وإمكانيات غالبية شرائح المجتمع.

ويؤكد ذلك ما جاء في دراسة (المديش، 2019) من أنّ الجامعات انشغلت عن تحسين وتطوير جودة ونوعية برامج كليات المجتمع بما يتواءم مع المستجدات في سوق العمل، وركّزت على الناحية الأكاديمية أكثر منها على الناحية التطبيقية لتحسين جودة منتجات كليات المجتمع، مثل إدراج برامج أكثر قبولًا بالسوق تتوافق مع رؤية المملكة 2030 وتناسب احتياجات المرحلة عوضًا عن البرامج التقليدية. وأظهرت دراسة (الحطاب والحبيب، 2016) أنّ كليات المجتمع لن تُحدث تغييرًا ملموسًا لسدِّ حاجة السوق؛ حيث إن معدلات خريجي كليات المجتمع في التخصصات المطلوبة ضعيفة نسبةً إلى الطلب عليها في السوق المحلي.

كما تتعدد المشكلات التي تعاني منها كليات المجتمع فيما يتعلق بالتخطيط للجوانب الإرشادية والاجتماعية، حيث كشفت دراسة (غنيم، 2016) عن ضعف الأداء الفعلي لوحدة التوجيه والإرشاد في كليات المجتمع، وأوصت بضرورة الربط بين الأهداف الاستراتيجية لتلك الوحدات، ومؤشرات الأداء لتحسين مستوى أداء كليات المجتمع. وتوصّلت دراسة (الحبيب وآخرون، 2016) إلى أنّ تنمية المشاركة المجتمعية لدى الطلاب في كليات المجتمع جاء بدرجة ضعيفة.

بالإضافة إلى ذلك، تُواجه كليات المجتمع العديد من المعوّقات الإدارية والأكاديمية التي تحدُّ من فعاليتها التنظيمية، حيث توصّلت دراسة (الخليوي، 2020) إلى أنّ من أبرز المعوّقات التي تواجه كليات المجتمع في تحقيق المواءمة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل تكمن في قلة الاهتمام بتطوير المناهج بصورةٍ سريعةٍ، وفي ارتفاع عدد الطلاب المُلتحقين ببرامج الكلية. كما توصّلت دراسة (الشمري، 2020) إلى أنّ كليات المجتمع لا تزال تتبع الطُرق التقليدية في الممارسات الإدارية؛ مما يجد من قدرتها على تطوير أداؤها. وأكدت على ضرورة أن تتبنى كليات المجتمع استراتيجياتٍ للتطوير التنظيمي، وإيجاد نظامٍ يضمن تسريع عمليات اتخاذ القرار.

وأكدت دراسة (الأحمدي والجابري، 2015) بأنه نظرًا إلى ضعف الدلائل على أنّ كليات المجتمع تُتيح فُرصًا وظيفيةً جيدةً أو فُرصًا لمواصلة التعليم الجامعي، فإنّ على سياسة التعليم العالي أن تتدخل من خلال إيجاد سياسة واضحة لاستيعاب طلاب المناطق النائية، وتفعيل الوظيفة التحويلية لكليات المجتمع وذلك بصياغة مُعظم برامج كليات المجتمع لتُبيّن متابعة الدراسة الجامعية، بالإضافة إلى ربط التخصصات باحتياجات واضحة لسوق العمل، بالاتفاق مع جهات عملٍ معيّنة.

ويُعزّز أهمية مراجعة الطُرق التي تستخدمها الجامعات السعودية في إدارة كليات المجتمع، التطورات الحاصلة في مجال التعليم العالي السعودي، المُتمثّل بصدور نظام الجامعات (1442هـ)، الذي استحدث مجلس شؤون الجامعات، وهو السُلطة المختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها، ووضع اللوائح المنظمة لها وفق أحكام النظام (ص5)، حيث

إنَّ النظامَ يمنحها الاستقلالية المنضبطة، واتخاذ الإجراءات التي تساعد على تنوع مواردها المالية، وذلك بتقاضي رسومٍ على ما تراه من البرامج الدراسية، والدورات التدريبية، وعقد الشراكات العالمية. ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد نموذج باوندر Ponder وهي (إدارة المعلومات والاتصال، والتخطيط وتحديد الأهداف، والإنتاجية والكفاءة، والتكامل).

#### أسئلة البحث:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس: ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في ضوء أبعاد نموذج باوندر (1999) Ponder، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (التخطيط وتحديد الأهداف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (إدارة المعلومات والاتصال) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (الإنتاجية والكفاءة) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (التكامل) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس والمتمثل في معرفة واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في ضوء أبعاد باوندر (1999) Ponder، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (التخطيط وتحديد الأهداف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (إدارة المعلومات والاتصال) من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (الإنتاجية والكفاءة) من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (التكامل) من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### أهمية البحث:

- الأهمية النظرية (علمية):
  - تُعد الدراسة استجابةً لتوجُّهات مجلس شؤون الجامعات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال ما طرحه نظام الجامعات (1442هـ) من إصلاحات وإجراءاتٍ تهدف في مجملها إلى رفع كفاءة الجامعات وفعاليتها التنظيمية.
  - تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تُسلِّط الضوء على الفعالية التنظيمية، وهي أحد المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
  - تتواكب الدراسة الحالية مع توجُّهات وزارة التعليم الحديثة، التي تهدف إلى تطوير كليات المجتمع وتحسين مخرجاتها؛ لتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وتنوع برامجها وفق مهارات القرن الواحد والعشرين ومتطلبات سوق العمل، والثورة الصناعية الرابعة (جامعة الملك سعود، 2019، ص6).
- الأهمية التطبيقية (عملية):
  - يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة القيادات العليا لتطوير وتحسين الفعالية التنظيمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية.

- يُتوقع أن تساعد الدراسة في تحسين الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع، وذلك من خلال التعرّف على مواطن القوة والضعف في الممارسات الحالية، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز مواطن القوة والاستفادة من الفرص التي توفرها الجهود الحكومية لتطوير كليات المجتمع.
- تُعدُّ البرامج المدفوعة التي تقدمها كليات المجتمع أحد بدائل التمويل التي تستخدمها الجامعات لتنويع مصادر الدخل، وتحسين فعاليتها التنظيمية سيعمل على زيادة قدرتها التنافسية، وتحسين سمعتها لدى أصحاب المصلحة المختلفين.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية، طبقاً لأبعاد باوندر (Pounder, 1999).
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في كليات المجتمع في أربع جامعات حكومية، وهي: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة طيبة، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة تبوك.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في العام 1443هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- الفعالية التنظيمية: يُعرّفها (Barnard, 1938) بأنها تحقيق الأهداف المحددة ((Nikezića et al., 2016, p.129)). كما تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على إدارة مواردها المختلفة، واستثمار فرص بيئتها في تحقيق أهدافها الموضوعية وفق رؤاها التنظيمية (رزوقي، 2019، ص 17)، وتُعرّف إجرائياً بأنها قدرة كليات المجتمع على تحسين فعاليتها التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد وأهمها (إدارة المعلومات والاتصال، والتخطيط وتحديد الأهداف، والإنتاجية والكفاءة، والتكامل).
- كليات المجتمع: كليات تعليم عالٍ بعد المرحلة الثانوية في نظام التعليم العالي السعودي، ذات سنتين، تُقدّم برامج محددة، وتركز على إعداد القوى العاملة الفنية المتوسطة لسوق العمل (الحبيب والصقري، 2016، ص 180).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

#### مفهوم الفعالية التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية في الاصطلاح؛ وذلك باختلاف المدارس والمداخل التي ينطلقون منها في تعريفهم للمفهوم، وتبعاً لنوعية الدراسات، وبيئة المؤسسة المدروسة. ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الدراسات الأولى ركزت على جوانب مُعيّنة في دراسة الفعالية التنظيمية، كالعائد من الأرباح والأهداف الاقتصادية، في حين أهملت جوانب نفسية واجتماعية لا تقل أهمية في قياس الفعالية التنظيمية، إذ ركزت الدراسات الأولى حول الفعالية التنظيمية في الأربعينات على مدخل تحقيق الأهداف، حيث عرّفها (Barnard, 1938) بأنها تحقيق الأهداف المحددة ((Nikezića et al., 2016, p.129). أي أنّ الفعالية التنظيمية ترتبط بالمدى الذي تستطيع فيه المنظمة تحقيق المخرجات المتوقعة من وظيفتها (Yan&Luo, 2016, p.139).

وفي أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، تم تقديم المداخل المستندة إلى الأنظمة والمشتقة من نظرية النظم العامة كبديل للمداخل القائمة على الأهداف للفعالية التنظيمية (Zammuto, 1982, p.22). حيث يُعرّفها (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957) على أنها "مدى تحقيق المنظمة كنظام اجتماعي لأهدافها بما يتوقّر لها من موارد

وإمكاناتٍ، شريطة عدم استنزاف وهدر الموارد ودون فرض ضغوطٍ خارجيةٍ على أعضائها" (Abston&Stout,2006,p.748). ثم ظهر تيارٌ آخر من الفكر حول الفعالية التنظيمية خلال السبعينيات والثمانينات الذي تعددت مسمياته، حيث عُرف بنموذج الدوائر الانتخابية المتعددة، أو الدوائر الاستراتيجية، أو أصحاب المصالح (Zammuto,1982, p.22). ويؤكد هذا النموذج على أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تلبية مجموعةٍ من التطلعات المختلفة، التي يعكس كلٌّ منها معايير التقييم المستخدمة من قِبَل مختلف الفئات المعنية بعمل المنظمة بدرجاتٍ متفاوتةٍ Connolly et al.,1980,p.213).

وطُوِّر كوين وروهربو (Quinn and Rohrbaugh,1983) مدخل القيم المتنافسة في الثمانينات في محاولةٍ لدمج النماذج المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية، حيث يرى أن التنظيم هو مجموعةٌ من القيم المتنافسة التي تخلق العديد من الأهداف المتضاربة، وتحقق الفعالية التنظيمية عند تحقيق تلك القيم المتنافسة لأصحاب المصلحة المختلفين، Henri (2004, p.99).

ورغم أن مفهوم الفعالية التنظيمية نشأ في إدارة الأعمال الصناعية التي تهدف إلى الربح الاقتصادي بالمقام الأول، إلا أنه وكغيره من المفاهيم الإدارية سرعان ما انتقل إلى الإدارة التربوية؛ نظرًا للتسارع الهائل للمعرفة والانفجار المعرفي الذي أدى إلى تطور محتوى الأنظمة والمؤسسات التربوية، مما استدعى إحداث التطوير في طرق إدارتها. ويُعدُّ كامبرون (Cameron, 1981) من أوائل من استخدم هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي، حيث اهتم بقياس وتقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وتناول الجامعة كنظامٍ مفتوحٍ يؤثر ويتأثر في بيئته من خلال المكونات الخاصة بالبيئة الجامعية من طلابٍ وأعضاء هيئة تدريسٍ وإداريين لقياس الفعالية التنظيمية للجامعات، وذلك من خلال عددٍ من المؤشرات الخاصة بالتعليم الجامعي (p.30).

وُعرِّف الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع إجرائيًا بأنها قدرة كليات المجتمع على تحسين فعاليتها التنظيمية من خلال مجموعةٍ من الأبعاد، وأهمها: إدارة المعلومات والاتصال، والتخطيط وتحديد الأهداف، والإنتاجية والكفاءة، والتكامل).

ومما تقدم، يتضح أن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهومٌ مُتعدد الأبعاد يهتم بعناصر المنظمة المختلفة من سياساتٍ وأهدافٍ ومواردٍ وأفرادٍ، الأمر الذي لا يمكن حصره في جانبٍ مُعَيَّن. وقياس الفعالية التنظيمية أمرٌ ضروريٌ لتحسين أدائها مستقبلاً. ونظرًا للتغيرات المتسارعة في البيئتين المحلية والدولية، فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبةٌ اليوم أكثر مما مضى بتحسين فعاليتها التنظيمية لتمكين من التنافس المحلي والعالمي. وكليات المجتمع بوصفها أحد مؤسسات التعليم العالي، ولما لها من خصوصيةٍ تُميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية سواءً من حيث التمويل، أو البرامج التعليمية، أو شروط الالتحاق؛ لا بد أن تهتم بتحسين فعاليتها التنظيمية، حتى تستطيع مواكبة متطلبات المجتمع وحاجاته.

#### نماذج قياس الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الثلاثينيات، ثم توسَّع لاحقًا في السبعينات وما بعدها من خلال العديد من النظريات. وعلى الرغم من اختلاف النماذج المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية، إلا أنها اعتمدت على مؤشراتٍ متنوعةٍ كان لمعظمها وجهات نظرٍ متشابهةٍ لتقييم الفعالية التنظيمية في التعليم العالي Ashraf & Abd (Kadir,2012, p.82). وتمت دراسة الفعالية التنظيمية وتقييمها في مؤسسات التعليم العالي في السبعينات من خلال عددٍ من النماذج، وهي كالتالي:

### 1- نموذج أنتيا وكثبرت (Antia and Cuthbert, 1976):

وهو أول النماذج التي وُضعت لتقييم الفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية، حيث وضع أنتيا وكثبرت (Antia & Cuthbert, 1976) نموذجًا نوعيًا لتقييم الفعالية التنظيمية من خلال تسعة عوامل نجاح حاسمة في الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي ذات علاقة وثيقة الصلة مع بعضها البعض؛ أي أنّ الإخفاق في أحدها قد يؤثر لاحقًا سلبيًا على الأداء الكُلّي، وهي: التناغم الاجتماعي، التكلفة، تطوير المناهج، سمعة الجامعة، الاستثمار في رأس المال البشري، تطوير المرافق المادية، العلاقات الطلابية، علاقات الموظفين، المسؤولية المجتمعية. وبناءً على هذا النموذج، يُعدُّ قياس الفعالية التنظيمية مسألةً متعددة الأبعاد من خلال وجهات النظر المختلفة للطلاب والموظفين والقيادات، كما أنّ الإنجاز في هذه المجالات هو علامة البقاء والنمو (Antia & Cuthbert, 1976).

### 2- نموذج كامرون للفعالية التنظيمية (Cameron, 1978):

وهو من أكثر النماذج المستخدمة في تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث درس كامرون (Cameron, 1978) الفعالية التنظيمية للكليات ذات الأربع سنوات، من خلال تسعة أبعادٍ لاستطلاع آراء الأعضاء حول فعالية مؤسساتهم في هذه الجوانب. ويعتمد اختيار كامرون لهذه الأبعاد على دراسةٍ متأنيةٍ للمعايير، وتحليلٍ مُتعمِّقٍ للمؤسسات والفئات المستهدفة، وهي:

1. رضا الطالب التربوي: يتعامل مع رضا الطلاب عن تجاربهم التعليمية في مؤسساتهم التعليمية.
2. التطوير الأكاديمي للطلاب: يناقش هذا البُعد مدى الإنجاز والنمو والتقدم الذي تمكّن الطلاب من تحقيقه، كما أنه يتعامل مع فرص التطوير الأكاديمي التي تمنحها لهم المؤسسة التعليمية.
3. التطوير الوظيفي للطلاب: يُشير إلى نطاق التقدُّم المهني والفني للطلاب.
4. تنمية شخصية الطالب: ويشمل النواحي الاجتماعية والثقافية والعاطفية، وما تمنحه المؤسسة التعليمية من فرصٍ للمساعدة في تحقيق هذا الجانب.
5. الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين: يُشير هذا البُعد إلى رضاهم عن وظائفهم.
6. التطوير المهني والجودة بالكلية: ويشمل الفرص العلمية ونظام الحوافز لأعضاء هيئة التدريس.
7. انفتاح النظام والتفاعل المجتمعي: ويتناول الاهتمام الذي يُعطى للتفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية، والتكثيف معها، والخدمات المقدمة لها.
8. القدرة على اكتساب الموارد: يُشير هذا البُعد إلى الموارد التي يمكن أن تكسبها المنظمة من البيئة الخارجية، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين، والمساعدات المالية.
9. الصحة التنظيمية: وهو يشير إلى مستوى الأداء السلس للعمليات والإجراءات الداخلية.

### 3- نموذج كليمان وريتشاردسون (Kleemann & Richardson, 1985)

باستخدام مجموعةٍ من المقاييس المسماة "معايير مجال الفعالية"، درس كليمان وريتشاردسون (Kleemann & Richardson, 1985) الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم تصنيفها إلى عشرة معايير، وهي: برامج وخدمات الطلاب، الاهتمام بالنساء والأقليات، جودة التدريس والبحث، النشر العلمي، ورش العمل والمشورة لتوسيع الوصول، الأنشطة الرياضية، التركيز على الأنشطة الثقافية، برامج الخريجين، الاستفادة المالية من المرافق الجامعية، تحسين المعايير (Kleemann & Richardson, 1985).

#### 4- نموذج باوندر للفعالية التنظيمية (Pounder,1999)

اعتمد باوندر (Pounder,1999) على نموذج القيم المتنافسة لتطوير نموذج لقياس الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، وتوصل إلى وجود أربعة أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وهي كالتالي (Pounder,1999,p.396):

- إدارة المعلومات والاتصال: ويتناول هذا البعد قدرة مؤسسة التعليم العالي على توزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها الأعضاء في الوقت المناسب للقيام بوظائفهم.
- التخطيط وتحديد الأهداف: وقياس هذا البعد من أبعاد أداء مؤسسة التعليم العالي قدرتها على تحديد الأهداف والغايات، والتخطيط المنظم للمستقبل.
- الإنتاجية والكفاءة: وقياس هذا الجانب من أداء مؤسسة التعليم العالي قدرتها على تحديد كمية أو حجم ما تنتجه، وتكلفة التشغيل.

- التكامل: ويمثل أوجه السلوك في مؤسسة التعليم العالي الذي يعكس مدى اهتمامها بمعنويات الموظفين والعلاقات الشخصية، والعمل الجماعي، والشعور بالانتماء، والترابط مع المجتمع المحيط.

ويرى غانم وقرني (2003) أنه يمكن تفسير العلاقة بين أبعاد الفعالية التنظيمية في نموذج (Pounder,1999) ونموذج القيم المتنافسة كالتالي (ص96-98):

1. إدارة المعلومات والاتصال: وهو يقابل نموذج العملية الداخلي الذي يقوم على التحكم والتركيز الداخلي، وغاياته التحكم والاستقرار. ويرتبط هذا البعد بأنماط السلوك التي تعكس مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تناقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بين أعضائها، ويعكس هذا البعد أنماط السلوك المتعلقة بقدرة المؤسسة على ضبط تدفق العمل بها، وإرشاد سلوك أعضاء المؤسسة وتوجيهه، والمحافظة على استمراريتها، ولا سيما في أوقات الضغط والتهديد.
2. التخطيط وتحديد الأهداف: وهو يقابل نموذج الأهداف الذي يقوم على التحكم والتركيز الخارجي، كما يقابل نموذج النظام الذي يقوم على المرونة والتركيز الخارجي، وغاياته النمو واكتساب الموارد. ويتناول السلوك الذي يعكس مدى قدرة المؤسسة على وضع الأهداف العامة والخاصة، وعلى التخطيط للمستقبل، وقدرة المؤسسة في الحصول على الدعم الخارجي، والموارد اللازمة لتشغيل المؤسسة، وزيادة قدرتها الداخلية.
3. الإنتاجية والكفاءة: وهو غاية نموذج الأهداف، ويرتبط بأنماط السلوك التي تعكس مدى اهتمام الهيئتين التدريسية والإدارية بوجود ما تنتجه المؤسسة التعليمية كمًّا وكيفًا، وتكلفتها الاقتصادية.
4. التكامل: وهو يقابل نموذج العلاقات الإنسانية، ويقوم على المرونة والتركيز الداخلي، ويتعلق بسلوك المؤسسة الذي يعكس مدى استجابتها للحاجات الفردية للهيئة العاملة، كما يرتبط بمدى تسهيل المؤسسة مشاركة أعضائها في عملية صنع القرار. إضافةً لذلك، جميع ما يتعلق بالسلوك المتبع في تكليف الهيئة العاملة للعمل بالمؤسسة، والتدريب، والتنمية المهنية، وأخلاقيات أعضاء هيئة التدريس، وعلاقاتهم الاجتماعية، ومدى العمل بروح الفريق، والشعور بالانتماء. كما يقابل نموذج النظام الذي يقوم على المرونة والتركيز الخارجي، الذي يعكس مدى قدرة المؤسسة على التغيير والتوافق السريع مع بنية المؤسسة وبرامجها وما تقدمه من مقرراتٍ ومناهج دراسية استجابةً للمتطلبات الخارجية المتغيرة. وبمعنى آخر، مدى استعداد المؤسسة للتوافق مع التغيرات المستجدة عليها.

ويؤكد باوندر (Pounder,1999) على أنَّ التركيز المفرط على بُعدٍ مُعيَّنٍ من الأداء التنظيمي وإهمال أبعاد الأداء التنظيمي الأخرى يضر بالفعالية التنظيمية الشاملة، ويظهر ذلك واضحًا في تركيز مؤسسات التعليم العالي على مؤشرات الإنتاجية والكفاءة في مجالات البحث والتدريس على وجه الخصوص، مما قد يؤدي إلى انخفاضٍ مماثلٍ في معنويات

الموظفين، والتزام بالمنظمة وأهدافها. وتتمثل المشكلة المركزية في كون بُعد التماسك بُعدًا "ناعمًا" يصعب قياسه. ومع ذلك، فإنَّ ضَعْف الاهتمام بهذا البُعد قد يؤدي إلى اهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بالمظاهر الخارجية فقط، مع ضعف التزامهم بالعمليات التي تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التعليمية، حيث تميل القيادات إلى الاهتمام بالأنشطة القابلة للقياس مثل النشر العلمي والبحث، على حساب الأنشطة الأقل قابلية للقياس ولكنها على نفس القدر من الأهمية، مثل برامج تطوير القيادة، وتطوير المناهج، وإرشاد الطلاب. وقد يعود السبب في ذلك إلى كون أنظمة الترقيات تركز على الأنشطة المحسوسة، ولا تعطي أهمية كبيرة للأنشطة الأخيرة، مما يؤدي إلى تفاقم هذا الوضع (pp.393-394).

واستنادًا على ما سبق عرضه، يمكن القول إنَّ الفعالية التنظيمية مفهومٌ معقدٌ متشعب الأطراف، يختلف باختلاف مفهوم المنظمة، ونشاطها، وتفضيلات أصحاب القرار فيها. لذا فإنه من الصعب اعتماد نموذج واحد لقياس الفعالية التنظيمية يمكن تطبيقه على جميع المنظمات، حتى وإن اشتركت في النشاط نفسه. وعند قياس الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، يجب أن يُأخذ أي نموذج يتم اعتماده بكافة عناصر المنظومة التعليمية، كما يجب أن يتم تكييف النموذج أيًا ما كان، ليناسب ظروف كل مؤسسة تعليمية.

#### ثانيًا- الدراسات السابقة :

تم رصد جهود الباحثين حول الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بحسب تاريخها الزمني تصاعديًا من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

- هدفت دراسة آل ياسين (2012) إلى التعرف على درجة الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على مستوى العلاقة بين أبعادها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبقت باستخدام أسلوب الحضر الشامل على مجتمع الدراسة، الذي تكوّن من جميع عمداء ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (60) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ الفعالية التنظيمية حققت درجةً متوسطةً، كما توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك ترابطًا إيجابيًا بين أبعادها، وهي تتأثر بالعوامل الإدارية، يليها العوامل البيئية الخارجية، والموقع الجغرافي للمنظمة.
- هدفت دراسة السالم (2015) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبقت على عينةٍ قصديّةٍ تكوّنت من (156) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية في (4) جامعاتٍ خاصةٍ، والبالغ عددهم (191) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ الفعالية التنظيمية جاءت بدرجةٍ مرتفعةٍ، وجاءت الفعالية التنظيمية في التكيّف أعلاها تحقيقًا، يليها تحقيق الأهداف، في حين جاءت الفعالية التنظيمية للتكامل أدناها تحقُّقًا.
- هدفت دراسة المطلق (2015) إلى التعرف على درجة الفعالية التنظيمية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء مدخل إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والوثائقي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبقت على عينةٍ عشوائيةٍ تكوّنت من (517) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة، والبالغ عددهم (1524) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ الفعالية التنظيمية جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ حيث حققت جميع الأبعاد درجةً متوسطةً، وكانت الفعالية التنظيمية للقيادة الإدارية أعلاها تحقيقًا، يليها التخطيط وصنّع القرار والتنظيم، في حين جاءت الفعالية التنظيمية لتقويم الأداء أدناها تحقُّقًا.

- هدفت دراسة المزيبي (2016) إلى التعرف على درجة الفعالية التنظيمية لعمادات الدراسات العليا بالجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحيّ والثائقي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت باستخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع عُمداء ووكلاء الدراسات العليا والكليات بالجامعات السعودية والبالغ عددهم (98) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الفعالية التنظيمية جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ حيث جاء محوري اللوائح والأنظمة والقبول والتسجيل بدرجةٍ كبيرةٍ، في حين جاءت محاور السياسة العامة، والعمليات الإدارية، والبرامج الدراسية، والأنشطة بدرجةٍ متوسطةٍ.
- هدفت دراسة بلول ونجيب (2018) إلى قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحيّ والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنةٍ قُصديةٍ تكوّنت من (60) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. وتوصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أنّ الفعالية التنظيمية حققت درجةً متوسطةً إلا أنها جاءت بدرجةٍ متفاوتةٍ حيث حققت محاور الصحة التنظيمية، والنمو المبني، ورضا الموظفين درجةً متوسطةً، في حين جاء محوري القدرة على استقطاب الموارد، وتفاعل الجامعة مع المجتمع درجةً منخفضةً.
- هدفت دراسة القصاص (2018) إلى التعرف على أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة (الأداء الوظيفي، الانتماء التنظيمي، الالتزام بالأنظمة والقوانين، سلوك المواطنة التنظيمية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحيّ والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنةٍ عشوائيةٍ طُبِّقيةٍ تكونت من (330) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع القيادات الأكاديمية والإداريين في ثلاث جامعات حكومية، والبالغ عددهم (1332) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى وجود موافقةٍ بدرجةٍ كبيرةٍ على الفعالية التنظيمية، حيث جاء بالمرتبة الأولى سلوك المواطنة، وتبعها في المرتبة الثانية الانتماء التنظيمي، وتبعها الالتزام بالأنظمة والقوانين، وأخيرًا الأداء الوظيفي.
- هدفت دراسة خلف (2020) إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحيّ والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنةٍ عشوائيةٍ تكونت من (156) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات الجامعية، والبالغ عددهم (225) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى الصحة التنظيمية والفعالية التنظيمية قد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، وكان أكثرها تأثيرًا مدخل الموارد، تحقيق الأهداف، مدخل العملية الداخلية، ومدخل أصحاب المصلحة على التوالي، في حين جاء مدخل قيم التنافس أقلها تأثيرًا.
- هدفت دراسة جلال وأحمد (2022) إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيم المتنافسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحيّ والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنةٍ عشوائيةٍ تكونت من (463) فردًا من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع العاملين في الإدارات التعليمية الأزهرية، والبالغ عددهم (73187) فردًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى الفعالية التنظيمية قد جاءت بدرجةٍ متوسطةٍ، وكان أكثرها تحققًا مدخل العمليات الداخلية،
- هدفت دراسة (McKinney, 2011) إلى دراسة العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية في كليات المجتمع. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة والمقابلة شبه المقتنة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنةٍ قُصديةٍ تكونت من (6) أفرادٍ من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع القيادات الإدارية في كليات المجتمع الست. وتوصّلت الدراسة إلى وجود موافقةٍ بدرجةٍ كبيرةٍ من قبل أفراد الدراسة على العوامل المؤثرة على الفعالية

التنظيمية، حيث جاء بالمرتبة الأولى دعم القيادة، وتبعها البيئة الداعمة، يليها التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضوح الرؤية والأهداف، وأخيرًا في المرتبة الرابعة توفر الموارد المالية والتقنية.

- هدفت دراسة (Pharr,2014) إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية، والفعالية التنظيمية في ضوء أبعاد كامبرون التسعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنة عشوائية تكونت من (346) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كليات المجتمع في ولاية كاليفورنيا. وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد كامبرون التسعة للفعالية التنظيمية، ووجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة والفعالية التنظيمية، عدا التطوير الأكاديمي للطلاب.
- هدفت دراسة (Hamilton, 2017) إلى معرفة واقع كلٍ من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في كلية المجتمع والارتباط بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عينة قصدية تكونت من (45) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (72) فرداً. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ كلاً من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية جاءتا بدرجة مرتفعة، كما توصّلت الدراسة إلى أنّ المناخ التنظيمي يتنبأ بالفعالية التنظيمية.
- هدفت دراسة (Seechompoo et al.,2017) إلى تقييم مستويات ممارسات الفعالية التنظيمية التي تؤثر على إدارة كليات المجتمع في الشمال الشرقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عينة عشوائية تكونت من (350) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب البالغ عددهم (3660) فرداً. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الفعالية التنظيمية جاءت بدرجة عالية في المجالات الثلاثة، وكان أكثرها تأثيراً العوامل التنظيمية، العوامل البيئية، و العوامل الإدارية.
- هدفت دراسة (Menezes et al., 2018) إلى تحديد متطلبات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في ضوء معايير نموذج بالدريج. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عيّنة عشوائية بسيطة تكونت من (176) فرداً من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من جميع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والموظفين في الجامعة. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الفعالية التنظيمية في المؤسسة التعليمية ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية.
- هدفت دراسة (Dey & Sood,2018) إلى التعرف على درجة تأثير أساليب القيادة على الفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي طُبِّقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (215) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في (38) مؤسسة تعليمية. وتوصّلت الدراسة إلى ارتباط الفعالية بأسلوب القيادة التبادلية.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تهدف لمعرفة واقع الفعالية التنظيمية، إلا أنها تتميز بكونها اعتمدت على أبعاد باوندر (Pounder (1999) لقياس الفعالية التنظيمية، وتشمل الأبعاد التالية: (التخطيط وتحديد الأهداف، إدارة المعلومات الاتصال، الإنتاجية والكفاءة، التكامل)، وهي تختلف عن أي من الأبعاد التي تم تناولها في جميع الدراسات السابقة. كما أنها تهدف لقياس واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما لم تتناوله أي من الدراسات المذكورة.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

- منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المشمولة بالدراسة، والبالغ عددهم (475) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ.
- عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، والتي تم تحديد عددها باستخدام جدول تحديد حجم العينة (Krejcie and Morgan, 1970)، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (214) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وبلغت بعد التطبيق (228) فرداً. وتعتمد هذه الدراسة على دراسة عدد من المتغيرات لمجتمع الدراسة، وهي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	112	49.1
	أنثى	116	50.9
الدرجة العلمية	أستاذ	8	3.5
	أستاذ مشارك	16	7.0
	أستاذ مساعد	124	54.4
	محاضر	80	35.1
كلية المجتمع في جامعة	الإمام عبد الرحمن بن فيصل	40	17.5
	الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	52	22.8
	تبوك	20	8.8
	طيبة	116	50.9
المجموع		228	%100

\* من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

- أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبعد تصميمها اتبعت الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:
- صدق أداة الدراسة:
- أ- الصدق الظاهري للأداة: عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مجال الإدارة التربوية، وذلك بهدف معرفة مدى انتماء العبارة لكل بُعد، والتعرف على مدى وضوح العبارات، وفي ضوء آراءهم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.
- ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم حساب معامل الارتباط Pearson؛ لمعرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
التخطيط وتحديد الأهداف	1	**0.846	5	**0.847
	2	**0.892	6	**0.853

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	البعد
**0.852	7	**0.850	3	إدارة المعلومات والاتصال
**0.857	8	**0.845	4	
**0.909	5	**0.860	1	
**0.822	6	**0.890	2	
**0.721	7	**0.812	3	
-	-	**0.904	4	
**0.774	6	**0.821	1	الإنتاجية والكفاءة
**0.822	7	**0.830	2	
**0.798	8	**0.858	3	
**0.832	9	**0.882	4	
-	-	**0.831	5	
**0.849	5	**0.759	1	التكامل
**0.900	6	**0.798	2	
**0.773	7	**0.758	3	
**0.545	8	**0.700	4	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

\* من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
1	التخطيط وتحديد الأهداف	8	0.946
2	إدارة المعلومات والاتصال	7	0.932
3	الإنتاجية والكفاءة	9	0.940
4	التكامل	8	0.891
	الثبات العام	32	0.976

\* من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.976)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. وبعد ذلك تم حساب التكرارات، والنسب المئوية؛ والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean "؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية. كما تم حساب المتوسط الحسابي " Mean "؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن الأبعاد الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، والانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل بُعد من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

## 4- نتائج الدراسة وتفسيرها:

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (التخطيط وتحديد الأهداف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد التخطيط وتحديد الأهداف، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5) استجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تنبثق أهداف الكلية من أهداف رؤية 2030 للتعليم.	3.99	1.015	عالية
2	تُستخدم المقارنات المرجعية عند بناء الخطة الاستراتيجية.	3.96	1.017	عالية
3	تتوافق الخطة الاستراتيجية مع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع.	3.96	1.051	عالية
4	تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً لتحقيق الميزة التنافسية.	3.93	0.997	عالية
5	تُوجد معايير موضوعية لتوظيف أعضاء هيئة التدريس.	3.72	1.206	عالية
6	تتصف الخطة التنفيذية بالمرونة لمواجهة الظروف الطارئة.	3.54	1.139	عالية
7	يتوفر توصيف دقيق للمهام في جميع أقسام الكلية.	3.54	1.281	عالية
8	تُصمم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية للمنسوبين.	3.48	1.124	عالية
	المتوسط العام	3.76	0.944	عالية

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد التخطيط وتحديد الأهداف بمتوسط (3.76 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. كما أن المتوسطات الحسابية متقاربة لجميع العبارات، مما يدل على موافقة أفراد الدراسة على الفعالية التنظيمية في بعُد التخطيط وتحديد الأهداف، وتجانس استجابتهم حولها؛ ويعزى السبب في ذلك إلى توجه الجامعات السعودية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واتباع أحدث الأساليب في وضع الخطط الاستراتيجية وفق أفضل الممارسات العالمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي سواء المحلي أو الدولي، بالإضافة لسعيها لتحقيق أهداف رؤية المملكة (2030) فيما يتعلق بالتعليم العالي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السالم (2015)، في حين تختلف مع دراسة المطلق (2015) والتي جاءت فيها الفعالية التنظيمية للتخطيط بدرجة متوسطة. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت له دراسة (Menezes et al., 2018) من أن الفعالية التنظيمية في المؤسسة التعليمية ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي أكثر منها ببقية الأبعاد.

ويتضح من الجدول أن أبرز ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد التخطيط وتحديد الأهداف تتمثل في العبارات رقم (1، 2) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.99 من 5). ويعزى ذلك إلى كونه أحد متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي في معيار "الرسالة والأهداف"، بالإضافة إلى أن من منطلقات الخطط الاستراتيجية اعتمادها على اللوائح التشريعية، مثل السياسة التعليمية، أو رؤية المملكة 2030، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المزيني (2016) والتي جاءت على بدرجة كبيرة.

2- جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.96 من 5). ويعزى السبب في ذلك كون الجامعات تطمح للوصول للمراكز المتقدمة في تصنيف الجامعات العالمية تحقيقاً لأهداف رؤية المملكة 2030، وتعزيزاً لأسبقيتها التنافسية، بالإضافة إلى كونه أحد متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي المحلي في معيار "إدارة البرنامج وضمان جودته". وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة المزيني (2016) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

كما يتضح من النتائج أن أقل ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد التخطيط وتحديد الأهداف تتمثل في العبارتين رقم (7، 8) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة (عالية)، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.54 من 5). ويعزى السبب في ذلك كونه يرتبط بالتوجهات الإدارية الحديثة مثل المساءلة الإدارية والحوكمة الرشيدة، بالإضافة لكونه أحد متطلبات الاعتماد الأكاديمي. وهي تتفق مع نتيجة دراستي المزيني (2016)، وخلف (2020) حيث جاءت نتائجها بدرجة عالية. في حين تختلف مع دراسة المطلق (2015) والتي يتم ذلك بدرجة متوسطة.

2- جاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.48 من 5). وقد تُعد نتيجة طبيعية للممارسات الحديثة التي انتهجتها معظم الجامعات من توفير عمادات وإدارات خاصة للتدريب الأكاديمي والإداري. وهي تختلف عن نتيجة دراسة خلف (2020)، ودراسة (Pharr, 2014)، والتي جاء فيهما الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للمنسوبيين بدرجة متوسطة.

- نتيجة السؤال الثاني: ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (إدارة المعلومات والاتصال) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد إدارة المعلومات والاتصال، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
3	توجد قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المعلومات بين المنسويين.	3.82	0.997	عالية	1
1	تعمل الكلية على ضمان وصول رؤيتها لجميع منسوبيها.	3.71	0.942	عالية	2
2	تتوفر أدلة إجرائية مُعلنة لكافة منسوبي الكلية.	3.59	1.175	عالية	3
4	تتوفر معلومات متخصصة للوحدات الإدارية المختلفة.	3.58	1.027	عالية	4
6	تُحدث قواعد البيانات باستمرار.	3.50	1.000	عالية	5
5	تُصمم القوالب الإلكترونية لتبادل المعرفة المتخصصة بين الوحدات الإدارية.	3.39	1.024	متوسطة	6
7	يتوفر نظام إلكتروني لمتابعة شكاوي المنسويين.	3.21	1.141	متوسطة	7
	المتوسط العام	3.54	0.881	عالية	

يتضح من الجدول أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد إدارة المعلومات والاتصال بمتوسط (3.54 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى فعالية نظام الاتصال الإداري على وجه العموم، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة خلف (2020) والتي أظهرت أن نظام الاتصال يلبي احتياجات المنسويين بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول أعلاه أن أبرز ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد إدارة المعلومات والاتصال تتمثل في العبارات رقم (3، 1) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.82 من 5). وقد يُشير ذلك إلى نجاح تبني الجامعات للتوجهات والممارسات الحديثة المختلفة والتي تؤكد على أهمية الشفافية في تحسين المخرجات الجامعية. تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة المطلق (2015)، وخلف (2020)، و (McKinney, 2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

2- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.71 من 5). ويعزى ذلك إلى كونه أحد متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي في معيار "الرسالة والأهداف". وهي تتفق مع نتيجة دراستي السالم (2015)، والمزيني (2016) حيث يتم نشر رؤية الجامعة للمستفيدين بدرجة عالية. كما يتضح من النتائج أن أقل ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد إدارة المعلومات والاتصال تتمثل في العبارتين رقم (5، 7) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة (متوسطة)، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.39 من 5). وقد يُعزى السبب إلى ارتفاع التكاليف المادية والبشرية لتفعيل التقنية بشكل ملائم، مع محدودية الموارد المالية من جهة، وتعدد المطالب المختلفة للاحتياجات الأخرى من جهة ثانية. وهي تتفق مع نتيجة دراسة المطلق (2015)، والتي يتم فيها نشر المعرفة بواسطة الأدوات الإلكترونية بدرجة متوسطة. إلا أنها تختلف عن نتائج دراستي المزيني (2016)، ودراسة (McKinney, 2011) حيث يتم ذلك بدرجة عالية.
- 2- جاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.21 من 5). وهو أمر يؤثر في فعالية عملية المتابعة والرقابة، حيث لا تتمثل المشكلة هنا بعدم وجود نظام إلكتروني لرفع الشكاوي، وإنما في المتابعة الدقيقة لها.

• نتيجة السؤال الثالث: ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (الإنتاجية والكفاءة) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللتعرف على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد الإنتاجية والكفاءة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات البُعد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
1	تسيير إجراءات العمل في الكلية وفقاً للأدلة التنظيمية.	3.97	0.820	عالية	1
5	تطبيق اللوائح التنظيمية بموضوعية في جميع مستويات السلطة.	3.79	0.971	عالية	2
2	تُوجه الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.	3.70	1.045	عالية	3
3	يتوفر نظام دقيق لمراقبة الأداء المؤسسي.	3.70	1.115	عالية	4
4	تستفيد الكلية من التغذية الراجعة في تقويم العمليات المنجزة.	3.52	1.051	عالية	5
7	تنوافق مخرجات البرامج الدراسية مع مؤشرات الأداء المحددة.	3.50	1.109	عالية	6
8	تحلل الكلية بيانات معدلات توظيف الخريجين بموضوعية.	3.14	1.131	متوسطة	7

8	متوسطة	1.271	3.10	يُشجع نظام الحوافز على تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	6
9	متوسطة	1.108	2.97	تستطلع الكلية آراء جهات التوظيف في الخريجين.	9
	عالية	0.883	3.49	المتوسط العام	

يتضح من الجدول أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد الإنتاجية والكفاءة بمتوسط (3.49 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة. ويتضح من الجدول أعلاه أن أبرز ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد الإنتاجية والكفاءة تتمثل في العبارات رقم (1، 5) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.97 من 5). وقد يكون ذلك نتيجة للممارسات الإدارية الحديثة والتي تتبناها الجامعات مثل الحوكمة الرشيدة، وتبني نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي، وما تتطلبه من عمليات التقويم والرقابة المستمرة، مما انعكس إيجاباً على اتجاهات المنسوبين لأهمية العمل بمقتضى الأدلة التنظيمية. وهي تتفق مع دراسة المزيني (2016) والتي جاءت بدرجة عالية.

2- جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.79 من 5). وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية يتم عبر معايير أدق، بالإضافة إلى أن تطبيق اللوائح والأنظمة في مختلف مستويات السلطة يتم غالباً من قبل لجان مختلفة، والتي يخضع عملها لعمليات الرقابة والحوكمة، مما انعكس إيجاباً على النزاهة الإدارية. وهي تتفق مع دراسة المزيني (2016) والتي جاءت بدرجة عالية. كما يتضح من النتائج أن أقل ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد الإنتاجية والكفاءة تتمثل في العبارتين رقم (6، 9) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة (متوسطة)، كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (6) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.10 من 5). وقد تشير هذه النتيجة إلى ضرورة تنشيط الحافز المادي وتعديل سياسات الأجور والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس بما يُحسن من كفاءتهم التدريسية. وتتفق هذه النتيجة عن نتيجة دراسة خلف (2020) والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما أنها تختلف عن نتيجة دراسة المطلق (2015) والتي توصلت إلى أن تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة ضعيفة.

2- جاءت العبارة رقم (9) بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (2.97 من 5). وتشير هذه النتيجة إلى قصور كليات المجتمع عن تحقيق الهدف الأساسي من انشائها وهو الوفاء بمتطلبات مجتمعاتها المحلية، ولن تستطيع تحقيق هذا الهدف دون استطلاع آراءهم في الخريجين ومدى رضاهم عن كفاياتهم العملية.

• نتيجة السؤال الرابع: ما واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع السعودية في بُعد (الإنتاجية والكفاءة) من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببعُد التكامل، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد التكامل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
3	يتفق محتوى البرامج الدراسية مع متطلبات سوق العمل.	3.75	1.048	عالية	1
1	تتكامل أهداف الكلية مع أهداف الجهات ذات العلاقة بعملها.	3.50	0.927	عالية	2
6	تُطبق آليات واضحة لحل المشكلات التنظيمية متى ما وجدت.	3.50	1.024	عالية	3
5	يشجع المناخ التنظيمي على الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس	3.23	1.008	متوسطة	4
7	يُحفز المنسوبون على تقديم المبادرات لتحسين الأداء المؤسسي.	3.14	1.059	متوسطة	5
2	يشارك المنسوبون في صنع القرارات الإدارية.	3.11	1.081	متوسطة	6
8	يشعر المنسوبون بالأمان الوظيفي.	3.10	1.191	متوسطة	7
4	يُشارك القطاع الخاص في تصميم البرامج الدراسية.	2.89	1.124	متوسطة	8
	المتوسط العام	3.25	0.799	متوسطة	

يتضح من الجدول أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد التكامل بمتوسط (3.25 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة. وهي تختلف عن نتيجة دراسة (Pharr, 2014)، ودراسة السالم (2015)، والتي جاءت الفعالية التنظيمية فيما يتعلق ببُعد التكامل بدرجة عالية، كما أنها تختلف عن دراسة بلول ونجيب (2018) والتي جاءت بدرجة منخفضة.

ويتضح من الجدول أعلاه أن أبرز ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد التكامل تتمثل في العبارات رقم (3، 1) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية)، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.75 من 5). وتُشير هذه النتيجة إلى أن كليات المجتمع تتصف بالمرونة التي تمكنها من تغيير برامجها باستمرار لتتوافق مع متطلبات سوق العمل. وهي تتفق مع دراسة المزيني (2016) والتي كانت بدرجة عالية.
- 2- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط (3.50 من 5). وتتفق هذه النتيجة مع العبارة رقم (3)، حيث تشير هذه النتيجة إلى تناغم أهداف كليات المجتمع مع أهداف مؤسساته المختلفة، مما يُمكنها من توفير البرامج التي تلبى احتياجاته المتنوعة. وهي تتفق مع دراسة المزيني (2016) والتي كانت بدرجة عالية.

كما يتضح من النتائج أن أقل ملامح واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية فيما يتعلق ببُعد التكامل تتمثل في العبارتين رقم (8، 4) اللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة (متوسطة)، كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (3.10). وقد يُعزى السبب في ذلك إلى التغيرات التي يمر بها التعليم العالي السعودي، والمتمثل في استحداث مجلس شؤون الجامعات والآليات المتبعة في نظام التوظيف والحوافز لأعضاء هيئة التدريس، حيث لم تتضح الصورة بشكل كافي، مما يؤثر على الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وهي تتفق مع دراسة خلف (2020) والتي جاءت بدرجة متوسطة.
- 2- جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط (2.89).

### خلاصة النتائج:

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية بمتوسط (3.51 من 5)، واتضح من النتائج أن أبرز نتائج واقع الفعالية التنظيمية لكليات المجتمع في الجامعات السعودية تمثلت في بُعد التخطيط وتحديد الأهداف بمتوسط (3.76 من 5)، يليها بُعد إدارة المعلومات والاتصال بمتوسط (3.54 من 5)، يليها بُعد الإنتاجية والكفاءة بمتوسط (3.49 من 5)، وأخيراً جاء بُعد التكامل بمتوسط (3.25 من 5). وقد يعزى السبب في ذلك إلى التغيرات الإيجابية التي شهدتها قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمتمثل في المراجعة الدورية لأنظمتها ولوائحها، بدأ بالخطوة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية "آفاق"، رؤية المملكة 2030 (2016)، ونظام الجامعات (1441هـ) حيث وضعت عدداً من التغيرات والتحديات أمام مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتي تحتم عليها التجاوب معها ليستطيع تحقيق الأهداف المنوطة به، مما أثر إيجاباً بفعاليتها التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت له دراسة بلول ونجيب (2018) والتي تشير إلى أنّ التفاوت في أبعاد الفعالية التنظيمية يعود إلى ضعف التخطيط والتوجيه من قِبَل الإدارة العليا، مما يشير إلى فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي التي أخذت بها الجامعات السعودية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم (2015)؛ ودراسة القصاص (2018)؛ ودراسة (Hamilton, 2017)؛ (Seechompoo et al., 2017)؛ (Dey & Sood, 2018)، في حين أنها تختلف مع دراسة آل ياسين (2012)؛ والتي جاءت فيها الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرض لكل بُعد بشكل مستقل.

### التوصيات والمقترحات.

ترى الباحثة أنه وبالنظر إلى نتائج الدراسة، أن تعمل كليات المجتمع على الاهتمام بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي، ويتمثل التكامل الداخلي بالعناية باهتمامات أصحاب المصالح المختلفة داخل الكلية، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وهيئة إدارية بميع مستوياتها، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل مع المجتمعات المحلية التي تخدمها من أفراد أو منظمات لتحسين فعاليتها التنظيمية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- الأحمدي، عائشة، والجابري، نيفاء. (2015). مؤشرات الجدوى الاقتصادية من الدراسة في كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي: وزارة التعليم- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ع14، 115-161.
- 2- آل ياسين، محمد. (2012). تقييم الفعالية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع 27، 49-96.

- 3- بلول، أحمد، ونجيب، طالب. (2018). قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع46، 9-22.
- 4- تاويريت، نور الدين. (2009). الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب الحديثة.
- 5- جامعة الملك سعود (2019). تحويل كليات المجتمع لكليات تطبيقية. صحيفة رسالة الجامعة، العدد 1360، صفحة6.
- 6- جلال، شاذلي، وأحمد، محمود (2022). تقييم مستوي الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 37، العدد 1.
- 7- الحبيب، عبد الرحمن، العتيبي، منصور، والعتيبي، غازي. (2016). دور كليات المجتمع في تنمية قيم المواطنة لدى طلابها. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، ع6، ج3، 162-193.
- 8- الحبيب، عبد الرحمن، والصقري، فهد. (2016). تقدير الذات الأكاديمية لدى طلاب كليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية: جامعة الأزهر- كلية التربية، ج2، ع169، 174-209.
- 9- الحطاب، أميرة والحبيب، عبد الرحمن. (2016). مدخل استراتيجي لتحقيق التكامل بين وظائف كليات المجتمع السعودية ومتطلبات خطط التنمية. مجلة كلية التربية، جامعة بها، ج26، عدد 105 الجزء 2، ص 387-413.
- 10- خلف، حسين. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان].
- 11- الخليوي، لينا. (2020). الموامة بين مخرجات المجتمع وسوق العمل في المملكة العربية السعودية: كلية المجتمع في حفر الباطن أنموذجا. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات: جامعة عمان الأهلية- عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج23، عدد خاص، 21-33.
- 12- رزوقي، نبراس ناجي. (2020). تأثير استراتيجية تقييم الأداء في الفعالية التنظيمية. الاسكندرية: مصر: دار التعليم الجامعي.
- 13- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016).
- 14- السالم، أحمد. (2015). أثر تمكين العاملين على الفعالية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- 15- سلاتنيه، بلقاسم، بن تركي، أسماء، قريشي، نجاة وبن رحمون، سهام. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 16- الشمري، محمد. (2020). متطلبات تطوير كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم الاقتصاد المعرفي. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية: جامعة الجوف- وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج6، ع1، 77-104.
- 17- الطريف، وفاء. (2018). معايير الاعتماد الأكاديمي البرامجي لكليات المجتمع بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة الملك سعود .
- 18- العززي، سعد. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- 19- العيسى، أحمد. (2011). التعليم العالي في السعودية رحلة البحث عن هوية. بيروت، لبنان: دار الساق.
- 20- غانم، أحمد محمد، وقرني، أسامة محمود. (2003). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس- كلية التربية- مركز تطوير التعليم الجامعي، ع5، 86-130.
- 21- غنيم، عادل. (2016). دور وحدة التوجيه والإرشاد في تحسين مستوى أداء كليات المجتمع بالجامعات في منطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- مركز البحوث والاستشارات والتطوير، مج34، ع2، 143-263.
- 22- القصاص، هالة. (2018). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة].
- 23- مجلس شؤون الجامعات. (1442هـ). نظام الجامعات. الرياض، المملكة العربية السعودية: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
- 24- المديش، علي. (2019). تسويق مخرجات كليات المجتمع في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية: جامعة زيان عاشور بالجلفة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم العلوم الاقتصادية، مج3، ع2، 1-12.
- 25- المرزني، عبدالله. (2016). الفعالية التنظيمية لعمادات الدراسات العليا بالجامعات السعودية: تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 26- المطلق، صفية. (2015). تطوير الفعالية التنظيمية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء مدخل إدارة المعرفة: تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- 27- المطوع، نايف. (2011). معوقات قيام كليات المجتمع في جامعة شقراء بدورها المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة دراسات نفسية وتربوية: جامعة قاصدي مرباح- مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع 7، 196 – 225.
- 28- المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني 2020 (2019).

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 1- Abston, K., & Stout, V. (2006). Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resource Development.
- 2- Antia, J. M., & Cuthbert, R. E. (1976). Critical Success Factors in Polytechnic Performance. *Educational Administration*, 5(1), 14–36.
- 3- Ashraf, G. & Abd Kadir, S. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education.
- 4- Cameron, K. & Whetten, D. (2013). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press: Cambridge, Massachusetts, USA.
- 5- Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23, (4), pp.604-632.
- 6- Cameron, K. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *The Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- 7- Connolly, T., Conlon, E, & Deutsch, S. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *The Academy of Management Review*.
- 8- Dey, P. & Sood, I. (2018). Impact of Leadership Styles on the Effectiveness of Higher Educational Institutions in Himachal Pradesh. *OPUS: HR Journal*, 9(1), 37–68.
- 9- Hamilton, R. (2017). Perceptions of Enrollment Employees in Community College: An Exploration of Organizational Climate and Organizational Effectiveness [Education Doctoral, St. John Fisher College, NY].
- 10- Henri, J. (2004), "Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap", *Managerial Finance*, Vol. 30 No. 6, pp. 93-123.
- 11- Kleemann, G.L., & Richardson, R.C., Jr. (1985). Student Characteristics and Perceptions of University Effectiveness. *The Review of Higher Education* 9(1), 5-20.
- 12- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement Journal*, Issue 30, 607-610.
- 13- Mckinney, T. (2011). Institutional Effectiveness And A Culture Of Evidence: Accountability Cornerstones For The Community College In The 21st Century. [Doctoral dissertation, National Louis University].
- 14- Menezes, P., Martins, H., & Oliveira, R. (2018). The Excellence Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management. *Brazilian Business Review*, 15(1), 47–67.
- 15- Nikezić, S, Dželetović, M., & Vučinić, D. (2016). Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Volume 221, Pages 126-134.
- 16- Pharr, M. (2014) *Organizational Effectiveness In Community Colleges And Its Relationship To Cultural And Leadership Complexity* (Under the direction of Dr. David Siegel). Department of Educational Leadership, November 2014.
- 17- Pounder, J. (1999). Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study. *Educational Management & Administration*, Volume: 27 issue: 4, page(s): 389-400.
- 18- Seechompoo, C. & Senarit, P & Kanjanaguart, O. (2017). Organizational Effectiveness Factors Affecting the Curriculum Management of the Community Colleges in the Northeastern Region. *Chophayom Journal*. Vol.28 No.3.
- 19- Yan, A. & Luo, Y. (2016) *International Joint Ventures: Theory and Practice*. Routledge. Uk: London.
- 20- Zammuto, R. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*. SUNY Press.