

التقييم السيكونتنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي

ملخص

يتناول هذا المقال موضوع التقييم التنظيمي بصفته أحد المقاربات النظرية والتطبيقية في تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لمؤسسات التعليم العالي من الناحية السلوكية والاجتماعية والتنظيمية تمهيدا للإصلاح والتطوير.

د. تاويرت نورالدين
كلية العلوم الاجتماعية
جامعة بسكرة،
الجزائر

أولا- لمحة تاريخية عن نظام التقييم:

نظام التقييم عموما كمسار **ابتكر** منهجي يهدف لقياس نتائج نشاط معين بغية زيادة فعاليته. في بداية القرن العشرين، طبق التقييم في حساب مردود العمل البشري، لكن منذ تلك الفترة، لم يتم إنجازه بمقاييس رقمية للنتائج بل توجب البحث عن معايير أخرى، خاصة المعايير المتعلقة بالعامل السلوكي والأخلاقي؛ بعد ذلك تم اعتماد مفهوم التقييم من قبل علوم التنظيم لتحديد النتائج الكمية والكيفية للتكوين، وكذا نتائج السياسات التنظيمية.

من خلال تحليل السياسات العامة والإدارية للمنظمات نجد انتشار مفهوم التقييم في مجالات العلوم الاجتماعية (الاقتصاد، العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم النفس والعلوم التنظيمية) في الستينيات والسبعينيات بفرنسا.

وخلال الثمانينيات أصبح نظام التقييم مفهوما محوريا في سياسة تحديث المؤسسات والإدارات وتم فرض التقييم في مرحلة أولى بغية تجسيده كهدف في مرحلة لاحقة، وتشكلت في معظم

البلدان المتقدمة هيئات وطنية تتولى مهام القيادة والإدارة والرقابة على أعمال التقييم سواء أكانت على المستوى المركزي، أو الوزاري، أو على مستوى الهيئات العالمية

Résumé

Cet article porte sur l'évaluation organisationnelle comme une approche théorique et pratique pour la détermination des points faibles et des points forts des établissements de l'enseignement supérieur par rapport au comportement social et organisationnel dans une perspective de réforme et de développement.

1- مفهوم نظام التقييم:

يعد نظام التقييم منهجا علميا موجها نحو الحلول تدريجيا محل الأشكال أو الممارسات التقليدية للرقابة على أعمال المؤسسات والأشخاص، ومبني على أسس استقلالية المقيم وعلى الرصانة العلمية وعلى تعددية المناهج، وبصفة خاصة على شفافية النتائج، وهكذا يقدم التقييم كمساهمة في النقاش الدائر على صعيد إدارة العمل في المنظمات.

ويخص مفهوم التقييم أيضا سياسة العمل، والمؤسسات، والأشخاص. فهو عمل جماعي يخص القطاعات المختلفة، أو تنفيذ سياساتها أو دراسة المهام المتعددة لمنظمة ما. وقد يكون التقييم فرديا يحتوي بشكل خاص على مقابلة التقييم، و تقدير العمل، وكفاءات وقدرات للفرد العامل؛ وعليه فمفهوم التقييم إذا يشمل كلا من تقييم السياسات العامة وتقييم المؤسسات والإدارات، والتقييم الشخصي للفرد بشكل تكاملي مع الإشارة إلى وجود اختلاف من الناحية التطبيقية بين تقييم الشخص وتقييم السياسة المتبعة، كما أن تقييم المنظمة الخدمية يختلف عن تقييم المؤسسة الإنتاجية، وتقييم القطاع العام يختلف عن تقييم القطاع الخاص.⁽¹⁾

2- التقييم التنظيمي:

يعتبر التقييم التنظيمي عملية تشخيص للمنظمة من عدة جوانب سلوكية واجتماعية وتنظيمية، يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على نموذج إجرائي تدخل، حيث يعرفه العالم فان دي فين Van De Ven (1980) بأنه: " نظام تشخيص يطبق على المنظمات، ويؤدي إلى نتائج وتقييمات، تتبع بمشروع تدخل خاص من الناحية النفسية الاجتماعية للتنظيم."⁽²⁾

حيث يهدف هذا التقييم إلى:

أ- تزويد الباحث بمعطيات ومعلومات تساعده على المعرفة الموضوعية للمنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط الضعف و/أو نقاط القوة للمنظمة (نفسيا، واجتماعيا، وتنظيميا).

ج- على ضوء نتائج (أ) و(ب) يمكن الحصول على معطيات منظمة تساعد الباحث على تصميم مخطط تدخل.

أما الباحث نادلر Nadler (1980) فيرى أن: "التقييم التنظيمي هو قياس المتغيرات الخاصة بنوعية السلوك التنظيمي ومدى فعالية المنظمة."⁽³⁾ وفي نفس الاتجاه نجد تعريف لاولر Lawler (1980) الذي يرى أن " التقييم التنظيمي هو عملية قياس فعالية المنظمة من الناحية السلوكية، والاجتماعية، والتنظيمية."⁽⁴⁾ أي أنه يربط التقييم التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وتتضمن الفعالية التنظيمية في هذا الإطار، الطاقات المادية والمالية والبشرية التي تتوفر عليها المنظمة في تفاعلها الديناميكي المستمر.

2-1- التقييم التنظيمي ومراحله:

يمكننا اعتبار نموذج التقييم التنظيمي نظرية التنظيم في تفاعل ديناميكي، حيث يتبع سلسلة من المراحل المعدة والمخطط لها سلفا لتحقيق درجة صدق عالية في البحث ويتضمن الخصائص التالية:

- الوضوح - القاعدة النظرية - التعريف أو التحديد العلمي
- الأمبريقية - الصدق الظاهري - إمكانية التعميم.

وعموما يعتبر النموذج الأمبريقي المبني على الملاحظة والاختبار للعالم فان دي فين (1980) من أحسن النماذج التي تسعى بصفة موضوعية إلى الإجابة على الأسئلة التالية: (5)

- ما هي النتائج المنتظرة من البحث؟
- كيف نقيس النتائج المتحصل عليها؟
- ما هي أهم التغيرات التي تستحدثها هذه النتائج؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة يقترح فان دي فين منهجية عمل كدليل وطريقة عمل للسيكولوجي التنظيمي في عملية تحليل ودراسة المنظمة، كما تساعد أيضا في التحكم وضبط المتغيرات ويمكننا تلخيص هذه المنهجية في مراحل عملية متسلسلة كالتالي: (6)

المرحلة الأولى: قبل الشروع في أي تقييم تنظيمي، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب المثيرة و/ أو الدافعة للقيام بتقييم تنظيمي؟
- كيف تستخدم نتائج البحث؟
- ما هي المواضيع أو الجوانب التنظيمية التي يجب أن تقيم؟
- من هم الأشخاص (أو الجماعات) الذين تجرى عليهم الدراسة؟
- من هو صاحب مشروع الدراسة؟
- إلى أي مدى تستطيع المناهج والمعارف العلمية مساعدتنا في القيام بتقييم تنظيمي؟

المرحلة الثانية:

- بعد الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا – في المرحلة الأولى- يطلب من مسؤولي التنظيم تعيين المراكز أو الجوانب محل التقييم، وذلك بالإشارة إلى:
- جوانب التقييم بصفة واضحة ودقيقة.
 - الأهداف المرجوة.
 - التنظيم الهيكلي الأساسي لتلك الجوانب والأهداف.

المرحلة الثالثة:

إن معايير كيفية تطوير هذه العملية، تتطلب من مسؤولي المنظمة أخذ ثلاثة قرارات أساسية هي:

- أ- اختيار خصائص الأبعاد موضوع الدراسة والتي ستصبح مؤشرات هامة للوصول إلى الهدف المنشود.
- ب- تخصيص الحدود المقننة من خلال حصر هذه الأبعاد.
- ج- عندما تكون المعايير مختلفة ومتنوعة، يجب تحديد ثقل و/أو شدة كل مجموعة من الأبعاد لإعداد هيكلية تبعا للأهداف المسطرة بواسطة العمل الجماعي أو الاجتماعات الخاصة بالمناقشة.

المرحلة الرابعة :

ويتم فيها تصميم التقييم التنظيمي، بعد تحديد الأهداف التي تنص إلى تحقيقها، إذ يعمل المقيمون بالاشتراك مع فرقة تقنية من التنظيم لإعداد اختبار نموذجي أو تجريبي أولي وتحديد قياسات وأساليب مراقبة الفعالية التنظيمية.

المرحلة الخامسة :

هي مرحلة الشروع الفعلي في التقييم التنظيمي، بعد إعداد وتطوير كل من النموذج المفاهيمي *modèle conceptuel*، والفرضيات، والقياسات.

المرحلة السادسة :

بعد جمع المعلومات والمعطيات، يبدأ الباحث أو فريق البحث في معالجتها واستغلالها بواسطة التحليل *analyse* وتقييم المعطيات المتصلة بالأهداف. وأخيرا الإعلان عن النتائج في تقرير علمي وتقديمه لمسؤولي التنظيم قصد عرضه وإبداء الرأي فيه جماعيا ثم تطبيق توصياته.

ويمكن للباحث السيكولوجي التنظيمي اختيار أحد النماذج في عملية التقييم التنظيمي وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): نماذج التقييم التنظيمي

إطار	مقاربة	نموذج
فردية جماعية تنظيمية تكاملية تكاملية	نظرية أمبريقية أمبريقية نظرية نظرية- أمبريقية	أ- كامبل Campbell ب- موريس وهاكمان Morris & Hakman ج- لاورنس ولورش Lawrence & Lorsch د- إيفان سيفيتش ووالاس Ivancevich & Wallace هـ- بيريث فيلاسكو Perez Velasco

2-2- أهم النماذج التنظيمية للتقييم التنظيمي :

نورد فيما يلي عينة منها:

2-2-1- النموذج الفردي لكامل Campbell :

ويقصد به ذلك النموذج للتقييم التنظيمي القائم على المستوى الفردي والكفاءة الإنتاجية، ويتناول النموذج ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الفرد: يعني مجموعة الخصائص الفردية التي تؤثر على فعالية المنظمة ونجاحها، كالذكاء الاستعدادات، ومستوى الطموح والتوقعات ..إلخ
- العملية الإنتاجية: ويقصد بها السلوك أثناء العمل ومستوى التنفيذ.
- النتائج : وتشمل المخرجات، أي كل الآثار البارزة على المستوى التنظيمي وعلى مستوى سلوك الأفراد في المنظمة في شكل كفاءة، وأرباح تعيد تغذية استعدادات، وسلوكيات الأفراد في المنظمة، فتحقق بذلك استمراريتها.

2-2-2- النموذج الجماعي لموريس وهاكمان Morris & Hakman :

تم تصميم هذا النموذج التقييمي أساسا على الجماعات الصغيرة في العمل ويحتوي النموذج على ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المدخلات: وتضم ثلاثة مستويات

- العناصر الفردية: الشخصية، الاستعدادات القابلة ..إلخ.
- العناصر الجماعية: نوعية الجماعة ودرجة تماسك أعضائها.
- العناصر البيئية: أي جميع العوامل والمتغيرات العامة بنوعية النشاطات الجماعية.

- العمليات الإنتاجية: هي ذلك التفاعل المعبر عنه بالجهد والقدرات والمعارف واستراتيجيات تنفيذ العمل.

- المخرجات: أي النتائج، وتبرز على المستوى الكلي والجماعي، وهي الوظيفة الناجمة عن المرحلتين السابقتين.

2-2-3- نموذج لاورنس ولورش Lawrence & Lorsch :

تم بناء هذا النموذج على التمايز والتكامل أثناء تحليل المنظمة. وحسب هذا النموذج تتفاعل المنظمة مع المحيط بواسطة فرد أو مجموعة أفراد فيكون الاشتراك والتعاون

بين المكونة البشرية دالا على التكامل والاندماج.

2-2-4- النموذج الإندماجي Ivancevich & Wallace :

لقد بين إيفان سيفيتش في كتابه "السلوك التنظيمي والأداء" سنة 1977 كيفية تداخل واندماج المتغيرات الفردية، الجماعية والتنظيمية وتأثيرها التفاعلي الكلي على الأداء، ويعتبر أصحاب هذا النموذج المنظمة نسقا مفتوحا، كما يتميز بإدماجه جملة من المتغيرات في المستويات الثلاثة للتحليل.

2-2-5- النموذج التقنو ثقافي Perez Velasco : (7)

هو نموذج تكاملي يسعى أيضا إلى فهم المنظمة من خلال العناصر التالية:

- المنظمة كنظام مفتوح.
- المنظمة كمجموعة بشرية.
- المنظمة كنظام ثقافي.
- والمنظمة كنظام ثقافي تحتوي على ثلاثة أنظمة فرعية هي:
 - نظام تحتي إيديولوجي: ويضم العادات، القيم، الأفكار، المعتقدات والخرافات.. الخ.
 - نظام تحتي سوسولوجي: ويشير إلى كل العلاقات الفردية البينية والاجتماعية داخل المنظمة على جميع المستويات (رسمية وغير رسمية... إلخ).
 - نظام تحتي تكنولوجي: ويشمل نوعية تنظيم العمل، ظروفه الفيزيائية والتكنولوجية المستعملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأنظمة الفرعية الثلاث تتفاعل فيما بينها. فقد أكدت بعض الدراسات على أن النظام التكنولوجي يؤثر على الأفراد والنظام الاجتماعي وحتى على النظام الإيديولوجي (الأشياء الرمزية في المنظمة). ويعتبر هذا النموذج مدخلا ملائما لدراسة المنظمة من الداخل باعتبارها نسقا مفتوحا ويؤكد على تفاعل المنظمة مع محيطها، حيث تكون المدخلات منبهات من المحيط، والمخرجات هي استجابة المنظمة لذلك المحيط.

2-3 تقييم أداء المنظمة:

تغطي إدارة الأداء حاليا تقييم الأشخاص من جهة، وتقييم المؤسسة / الإدارة من جهة أخرى، وتقييم علاقتهما مع البيئة المحيطة، وكل ذلك يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للأفراد ومواد المؤسسة بكاملها، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

2-3-1- مكونات تقييم أداء المنظمة: يتألف تقييم أداء المنظمة من أربعة مكونات

رئيسية هي:

- المكون المالي: تقييم إدارة المواد والموجودات والاستثمارات، وتقييم التكاليف الإنتاجية ومدى تحسنها، وتقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات والأرباح.

- **مكون العلاقة مع البيئة المحيطة:** ويشمل رضا الزبائن، وحصتهم في السوق، ورضا الموردين، وحصّة الموردين في السوق، والمنافسة ودرجتها، والعلاقة مع القطاع العام.
- **مكون التطوير والابتكار:** وهي فاعلية إجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات وخطط التطوير والمقدرة على الإبداع والابتكار، والتدريب المستمر والتحسين.
- **مكون القدرات التنظيمية:** ويتمثل في القدرة على التغيير وإعادة التنظيم، وتوفر طاقات كامنة يمكن استثمارها، وتوافر نظم معلومات واتصالات فعالة. وعموما يتم تقييم أداء المؤسسات وفقا لأبعاد خمسة تقوم على الفعالية وهي:
 - أ- **الفعالية المالية:** وتقاس من خلال متغيرات أساسية: المردودية المالية، والتجارية، ومعدل التمويل الذاتي.
 - ب- **الكفاءة الإنتاجية:** تقاس من خلال مؤشري الإنتاجية والتكاليف.
 - ج- **فعالية النمو:** نستدل عليها من خلال مؤشرات نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، ونمو حصّة السوق.
 - د- **الفعالية في السوق المالية:** تطور مقسوم الأرباح، وتطور سعر أسهم المؤسسة.
 - هـ- **الفعالية الاجتماعية:** وتقاس من خلال مؤشرات تطور المكافآت المادية، وتطور عدد الأفراد ومؤشر الرضا السائد لدى المستخدمين.⁽⁸⁾

2-3-2- كفاءة التنظيم وخطوات تقييم التنظيم:

توجد هناك خمس خطوات يتم إتباعها عند تقييم كفاءة التنظيم، وسنقوم بشرحها كما يلي:⁽⁹⁾

الخطوة الأولى: الاتفاق مع الإدارة

و يتضمن الاتفاق مع الإدارة العليا في المنظمة النقاط التالية:

- التفاوض على الاتفاق/العقد:

يعتبر العقد وثيقة مرجعية هامة للعمل الاستشاري الناجح، ويمكن أن نتعرض إلى أهم النقاط الأساسية للعقد الناجح وهي:

- تكون أهداف العقد واقعية ومفهومة لدى الإدارة العليا للمنظمة.
- يكون مجال العمل محدّد ومتفق عليه.
- الحصول على المعلومات اللازمة متفق عليه.
- يكون دور الفريق الاستشاري واضح.
- العائد المتوقع وتواريخ تحقيقه.
- التزام الإدارة بالنجاح في تحقيق العائد، وتحديد طبيعة ذلك الالتزام.
- وضوح جداول التوقيت والأنشطة.
- السرية وحق المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات.

- الحصول على تأمين ومساندة إدارة المنظمة:

ويتم ذلك باجتماع عام لكل المديرين والمشرفين للتعريف بالمشروع.

- **تكوين فريق عمل:** الذي يجب أن يكون من الخبراء والاستشاريين والعاملين في المنظمة يتم اختيارهم وفقا لمعايير محددة هي : - الانتماء للمنظمة، والخبرة العملية بالمنظمة، والقدرة على جمع وتحليل المعلومات، والقدرة على الاتصال، والفضول.

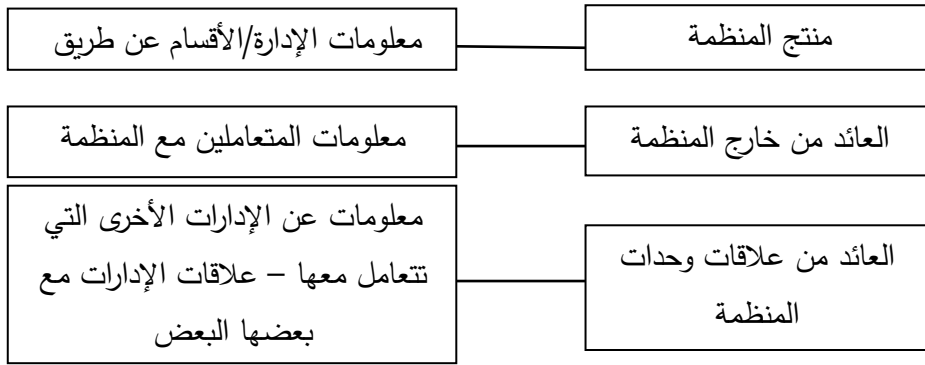
- **تحديد معايير التقييم :**

يتم في الاجتماع الأول لفريق العمل مراجعة العقد والأنشطة المطلوبة والعوائد المتوقعة، ثم الاتفاق على معايير لتنفيذ التعاقد وتشمل:

- الأهداف (كما هي موضحة في العقد).
- التوقيتات (الالتزام).
- العوائد (مقسمة إلى مراحل في شكل انسيابي).

الخطوة الثانية : جمع المعلومات التنظيمية

تتكون من ثلاث خطوات تمثل بدورها مصادر لجمع المعلومات التنظيمية حسب المخطط التالي:



الخطوة الثالثة : تحليل المعلومات

ويتم ذلك من خلال :

- **التصنيف:** والمقصود به التمييز بين الخدمات/المنتجات التي تحظى برضا الزبائن (الخارجيين/الداخليين)، وتلك التي لا تنال ذلك الرضا.
- **التفاوتات:** المقصود هنا عرض النتائج على المديرين المختصين من خلال اجتماعات مع فريق الدراسة للتحقق من رأيهم في النتائج والاستماع إلى مقترحاتهم حول التطوير المطلوب.

الخطوة الرابعة: تخطيط التطوير، وذلك من خلال:

- **الأهداف :** تحديد مبسط ودقيق للمطلوب تحقيقه.
- **الإستراتيجية :** تحديد كيفية تحقيق ذلك.
- **صياغة الأهداف:** بمراجعة المعلومات المجموعة من طرف الفريق ومقارنتها بالواقع فيما يخص مثلا عامل الوقت المستغرق...

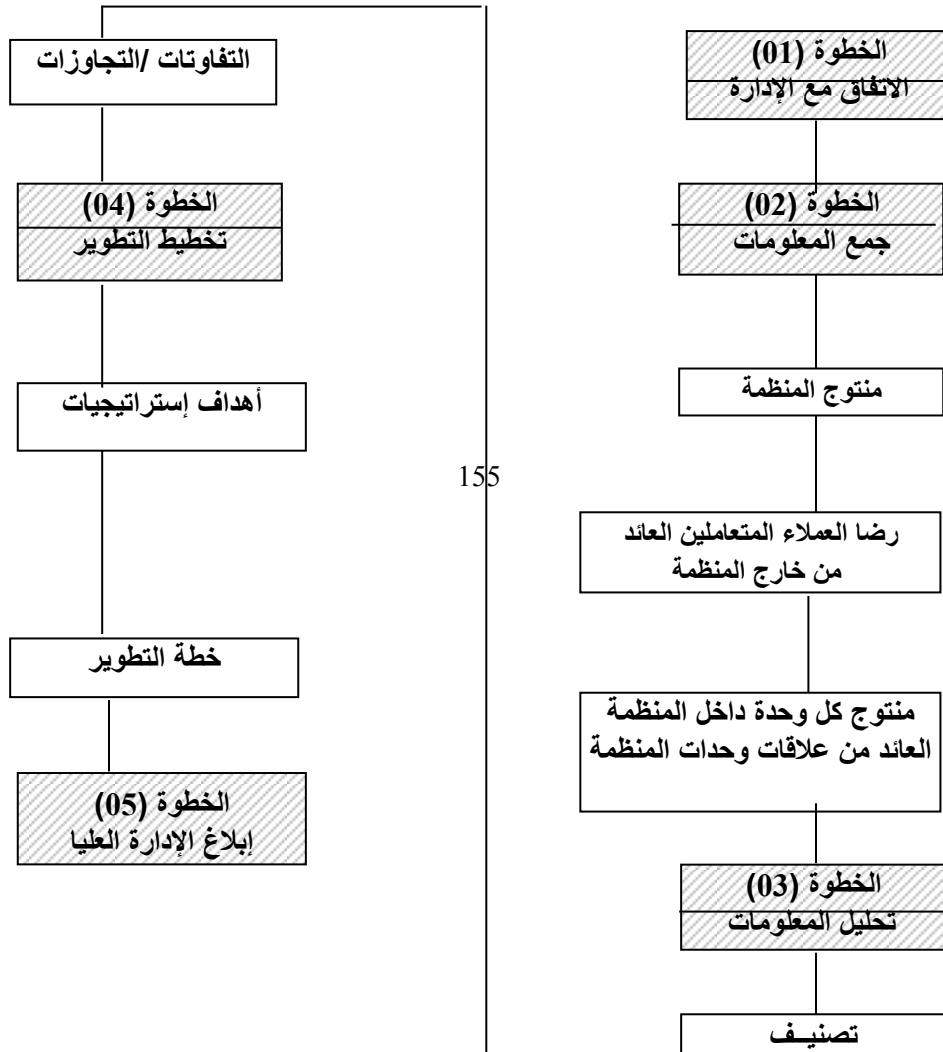
- خطة التطوير : تم تنفيذها في ضوء الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: إبلاغ النتائج للإدارة العليا

وتعتبر آخر خطوة يقوم بها الفريق المكلف بالتقييم التنظيمي من خلال تقرير يرفع للإدارة العليا من أجل :

- إعلان نهاية العمل.
 - إعلان تلقي الخدمة الاستشارية بشكل مرض.
 - تقديم خطوات التطوير المطلوبة في ضوء النتائج المتحصل عليها وملخص تنفيذي والاقتراحات عن خطط التطوير للمنظمة، ويكون التقرير مدعماً بملاحق كالاستقصاءات والمقابلات وأهم الطرق والبيانات الإحصائية.⁽¹⁰⁾
- و فيما يلي شكل يوضح خطوات تقييم التنظيم السابقة وهو دليل وأسلوب مبسط لإجراء تقييم للتنظيم في المنظمات العامة بقصد تطويرها.⁽¹¹⁾

شكل رقم (02): خطوات تقييم التنظيم



2-4- إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي:

هناك عدة إستراتيجيات نوعية (الطرق والمناهج المناسبة لدراسة موضوع التقييم التنظيمي) تساعد الباحث على تحديد درجة التحكم في موضوعه وتتضمن :

أ- دراسة الحالة Etude de cas :

والتي تستخدم معلومات أو بيانات لا يتوافر للباحث التحكم فيها، حيث أن الحالة قد حدثت من قبل أي أن البحث يتم برجعية الأثر (rétroactivité de la recherche)، ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث؛ وعموما تتصف الحالة بالخصائص التالية :

- أنها موقف قابل للإدراك ومنبثق من الواقع(أصالة الحالة).
 - أنها موقف- مشكلة تستدعي التشخيص وأخذ القرار.
 - أنها موقف يتطلب المعالجة بواسطة المعلومات والتكوين في مجالي المعرفة والفعل.
 - أنها موقف كلي.
- ولدراسة الحالة فوائد كبيرة للباحث أو للسيكولوجي التنظيمي، لأنها تعتبر مرجعا يستخدم في المستقبل للقيام بالمخطط التنفيذي لعلاج حالات تنظيمية مماثلة للحالات السابقة.

ب- الدراسات الميدانية:

والتي تتوافر فيها للباحث درجة من التحكم في اختيار مفردات البحث والمنهجية المراد استخدامها، والفرضية الموضوعية للاختبار في الفترة الزمنية لإجراء الدراسة، غير أن تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفردات البحث تبقى هي المحددة.

ج- التجارب (المختبرية أو الميدانية)

تعطي التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة. وعلى الباحث عند اختياره لإحدى الإستراتيجيات (دراسة الحالة، الدراسة الميدانية، التجربة المختبرية، التجربة الميدانية) أن يكون ملماً بأوجه الشبه والاختلاف بينها، كما ينبغي عليه أن يختار منها التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل.

وتختلف هذه الإستراتيجيات حول بعض المسائل: (12)

- 1- نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.
- 2- مدى " نقاء " المعلومات، أي درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.
- 3- مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.
- 4- مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الإستراتيجيات الأربع الرئيسية، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل، إلى جانب معيار التحكم في البحث هي:

● **السيطرة:** يتعلق التحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة بقدرة الباحث على حماية البحث من عوامل خارجية دخيلة غير مرغوب فيها، كذا بقدرته على تعديل قيمة متغير ما بناءً على تعديل متوقع في متغير ثانٍ وتعطي التجارب الميدانية والتجريبية المختبرية، تقديرات عالية في معيار السيطرة، وكذلك لإمكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

● **الواقعية:** تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات، و التجارب والدراسات الميدانية، وذلك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث، بأن سلوك مفردات البحث طبيعي، وتمثل السلوك البشري الحقيقي الواقعي، في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووصفها في مختبر يقلل من درجة الواقعية، وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في استراتيجية التجربة المختبرة.

● **المدى:** يشير المدى إلى سعة الدراسة، وخاصة عدد المتغيرات وعلاقتها، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات، إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الأداة؛ أما التجارب المختبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

* **الدقة** : عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية، والتي عادة ما تستخدم الإنسان، فاستخدام وسائل القياس المتعددة، مثل الملاحظة أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد، يتيح للباحث فرصة الحصول على نسخة بيانات صحيحة؛ ولهذا السبب بدأ كثير من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم. ويمكننا تلخيص شروط وخصائص هذه الإستراتيجيات في الجدول التالي: (13)

جدول رقم: (02): إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي

الإستراتيجية	درجة التحكم	درجة السيطرة	الواقعية	المدى	الدقة
دراسة الحالة	منخفضة	منخفضة	عالية	متوسط	منخفضة
الدراسة الميدانية	متوسطة	منخفضة	عالية	عال	متوسطة
التجارب	عالية	عالية	منخفضة	منخفض	عالية
التجارب الميدانية	عالية	عالية	عالية	منخفض	عالية

2-5- تقنيات منهجية التقييم التنظيمي:

لا يستطيع أي عمل علمي جاد، أن يخطو خطوة واحدة دون أن التسلح بأدوات قياس عديدة ومختلفة تبعا لطبيعة ومجال البحث، لذلك فالتقييم التنظيمي يستخدم تقنيات مختلفة لجمع البيانات، أهمها تلك التي تراعي الجوانب "النفسية والاجتماعية والتنظيمية" كالأستبيانات، والمقابلات الفردية و/أو الجماعية، واختبارات قياس الشخصية، الاستعدادات، الاتجاهات، الاهتمامات والميول، والملاحظة بأنواعها المختلفة (الخاطفة، بالمشاركة... الخ)، وتحليل الوثائق والسجلات، والقياسات السوسيوميتريّة، وقياس القيم. (14)

2-6 - التقييم السيكوتنظيمي للمؤسسات:

إذا اعتبرنا أن " المعرفة هي المستقبل" على حد قول الفيلسوف الفرنسي أوغست كونت، فلا يختلف اثنان في أهمية التعليم الجامعي، والمكانة التي يتبوأها في دورة حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، وذلك لضمان رقيها وتطورها من خلال ما يزودنا به من موارد بشرية مؤهلة علميا ومهنيًا في مختلف المجالات خاصة إذا توفرت الشروط الموضوعية سواء من حيث جانبها الهيكلي والمادي أو من حيث جانبها الأكاديمي المعرفي.

وإذا اعتبرنا ما آلت إليه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" منذ 1993-1994 من انحراف لتستقر على منهج رديء واتكالي، ترتب عنه تدني المستوى العلمي والمنهجي

والتربوي والأخلاقي لكل من الأساتذة والعمال والإدارة". (15)

وكذا ما يعانیه هذا القطاع من مشكلات في: تمويل القطاع، توفير فرص متساوية للالتحاق بالتعليم العالي، سير الدراسة، ترقية العاملين بالقطاع، التكوين المبني على الكفاءة، تحسين نوعية التعليم والبحث والخدمات والحفاظ عليها، أهمية البرامج، توظيف المتخرجين، إقامة اتفاقات تعاون فعالة، وإمكانية الوصول بالتساوي إلى مزايا التعاون الدولي... (16)

فإن عملية التقييم التنظيمي لمؤسسات هذا القطاع الحساس سوف تكتسي أهمية بالغة لتحقيق الأهداف المسطرة خاصة في ظل انعدام مثل هذا النوع من الممارسات العلمية الشاملة المتكاملة لدينا لذلك نحث القائمين على تسيير هذه المؤسسات، وكذا الباحثين المتخصصين على خوض هذا المضمار حتى تتشكل لدينا-على الأقل- ثقافة تنظيمية فعالة.

وفيما يلي عرض تطبيقي- متصرف فيه- لنموذج فان دو فين Van de Ven على المؤسسة الجامعية أنموذجاً:

● المرحلة الأولى: يتم خلالها الإجابة على الأسئلة التالية

- ما هي الأسباب التي دفعت للقيام بهذا التقييم للجامعة (المصلحة، القسم، الكلية...)?
- كيف تستخدم نتائج هذا التقييم؟
- ماذا يجب أن نقيم؟
- من هم الأفراد (أو الجماعات) الذين تجرى عليهم الدراسة؟
- من هو صاحب مشروع الدراسة؟
- إلى أي مدى تستطيع المناهج والمعارف العلمية المساعدة في القيام بهذا التقييم؟

● المرحلة الثانية:

يطلب خلالها من مسؤولي التنظيم (المصلحة، القسم، الكلية...) تحديد دقيق وواضح لـ:

- جوانب التقييم. (بشري، تنظيمي، أدائي، مالي...)
- الأهداف المرجوة من التقييم. (تطوير، حل مشكلة...)
- التنظيم الهيكلي الأولوي لتلك الجوانب والأهداف. (ترتيب حسب الأهمية)

● المرحلة الثالثة:

يطلب خلالها من مسؤولي التنظيم (المصلحة، القسم، الكلية...) أخذ ثلاثة قرارات أساسية بواسطة العمل الجماعي أو الاجتماعات الخاصة بالمناقشة هي:

- تحديد مؤشرات الوصول إلى الهدف من خلال حصر الأبعاد موضوع الدراسة، وكذا اختيار خصائصها (رفع مستوى التحصيل أو الرضا الوظيفي، زيادة الإقبال على تخصصات معينة، إقبال المتعاملين الاقتصاديين على التعامل مع التنظيم...).

- في حالة تعددها، يحدد ثقل كل مجموعة من الأبعاد لإعداد هيكلية تبعا للأهداف المسطرة.

• المرحلة الرابعة:

يتم خلالها تصميم التقييم التنظيمي، بواسطة إعداد اختبار نموذجي أو تجريبي أولي، وتحديد قياسات وأساليب مراقبة الفعالية التنظيمية، بعد أن تم إعداد النموذج المفاهيمي، والفرصيات.

• المرحلة الخامسة:

تجمع فيها المعلومات والمعطيات، وفي هذا الصدد تتفق كل نماذج التقييم التنظيمي على أن تشمل هذه العملية ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً: المدخلات inputs

من أساتذة و موظفين و عمال و تمويل مادي... فمثلاً:

○ الأساتذة: تجمع معلومات حول

- عددهم - مستواهم العلمي - كيفية انتقاءهم - طبيعة خبرتهم
- قدراتهم ومهاراتهم - طبيعة إنتاجهم ومستواهم - تصورهم عن المهنة
- اتجاهاتهم نحو الجامعة - تقدمهم المهني - ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية ...

○ الموظفون والعمال:

- عددهم - مستواهم العلمي - كيفية انتقاءهم - خبرتهم - قدراتهم ومهاراتهم
- طبيعة أدائهم - تقدمهم المهني - اتجاهاتهم نحو التنظيم - تصوراتهم عن المهنة
- ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية...

○ الطلبة:

- عددهم - مستوى تحصيلهم (طبيعته، كيفية تقييمه) - أسس توجيههم للتخصصات
- مدى فعالية هذه الأسس - اتجاهاتهم نحو التنظيم وتصوراتهم عنها
- تنظيماتهم (عددها، طبيعتها، أهدافها، هيكلتها، أنشطتها، أساليبها، وسائلها...)
- ظروفهم المعيشية (نقل، إيواء، منحة...) ...

ثانياً: العملية الإنتاجية

وهي كل ما يتم في التنظيم (المصلحة، القسم، الكلية...) من عمليات هدفها تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم، تجمع حولها معطيات من مثل:

- الأهداف - طرق الأداء و وسائله و أنظمة تقييمه - الهيكلية - التشريعات - نظم الاتصال - مرونة الأنظمة - العلاقات التنظيمية بين مختلف المكونات - الظروف الفيزيقية...

ثالثاً: المخرجات outputs

وهي النتائج، وفيما يخص التنظيم(المصلحة، القسم، الكلية...) تظهر من خلال:

○ **طلبة متخرجين**

تجمع معلومات حول:- مستوى تحصيلهم (كيفية تقييمه) - مهاراتهم (كيفية تقييمها)
- مدى رضاهم عن تكوينهم - تقييم البيئة لتكوينهم - نجاحهم المهني...

○ **خدمات**

- طبيعتها - مستواها - ديمومتها - مدى رضا المتعاملين عنها
- استثمارها (وجوده، طبيعته، مستواه...) ...

○ **مناخ تنظيمي**

- طبيعته (صراع، تعاون، تنافس...) - طبيعة العلاقات بين مختلف الفئات،
والجماعات - مستوى الرضا لدى الأعضاء - درجة الدافعية نحو الإنجاز والتطوير...

● **المرحلة السادسة:**

بعد جمع المعلومات والمعطيات، يقوم فريق العمل بتحليلها و تقييمها في ضوء
الأهداف المسطرة، ثم تصاغ النتائج في تقرير مسلح بتوصيات تتضمن خطة للتطوير
أو حلولاً لمشكلات وفقاً لأهداف التقييم، ويقدم لمسؤولي التنظيم (المصلحة، القسم،
الكلية...) قصد مناقشته ثم تطبيق توصياته.

● **مقوماته:**

حتى يحقق هذا التقييم التنظيمي الهدف منه لا بد من توفر عناصر أساسية لا غنى
عنها أهمها:

- إرادة التطوير لدى صاحب المشروع (رئيس الجامعة، رئيس المصلحة، رئيس
القسم، عميد الكلية...) و الأعضاء الفاعلين في الجامعة.

- فريق عمل مختص من الخبراء والاستشاريين والعاملين في الجامعة تتوفر فيهم:

- القدرة على جمع وتحليل المعلومات.

- الشعور القوي بالانتماء للجامعة.

- الخبرة العملية بالجامعة.

- القدرة على الاتصال.

- الفضول...

- التمويل المالي والكافي لتسيير وتطوير الجامعة.

- الالتزام بالأجال المتفق عليها في إنجاز المشاريع المختلفة.

الهوامش:

- 01 - محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، ط1، دار رضا للنشر، دمشق سوريا، 2001، ص ص 14-15
- 02 - Perez Velasco: Revista de psicologia de trabajo y de las organizaciones.ed-c-o- sociedad espanola de psicologia , Madrid , 1982, N6, P33.
- 03- ibid , P 31.
- 04- ibid , P 29.
- 05- ibid , P 36.
- 06- الهاشمي لوكية، منهجية التقييم التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 06 عام 1995، ص ص 103-105
- 07- Hachemi, Loukia, Estudio Psicologico del mando intermedio en la empresa argelina, Tesis doctoral, Madrid, 1987, P.P 101 –147.
- 08- بويابة محمد الطاهر، إشراف الهاشمي لوكيا ، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه غ م، قسم علم النفس وعلوم التنظيم، جامعة قسنطينة، 2004، ص ص 121-122.
- 09- أحمد رشيد، دليل تقييم كفاءة التنظيم في المنظمات العامة، مركز البحوث والدراسات البيانية القاهرة، مصر، 1994، ص04.
- 10- نفس المرجع، ص ص06-32 .
- 11- نفس المرجع، ص 03.
- 12- أندرودي سيزلاجي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 43.
- 13- نفس المرجع، ص 44.
- 14- الهاشمي لوكية، منهجية التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص 100.
- 15- محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، ط1، دار الجبل، بيروت، لبنان، 2000، ص17.

