

الفعالية التنظيمية كمعيار لنجاح الإدارة التربوية

Organizational Effectiveness as a Criterion for the Success of Educational Administration

د. كمال قرابة

جامعة الجزائر 3،

kraba.kamal@univ-alger3.dz

تاريخ الإرسال: 2025-11-08 تاريخ القبول: 2025-12-09 تاريخ النشر: 2025-12-25

ملخص:

تشهد الإدارة التربوية تطورات متزايدة نتيجة الحركة العلمية و البحثية الكبيرة التي تتركز على الأسس النظرية الحديثة للإدارة وعلى تراكم الرصيد المعرفي والميداني لأنماط الممارسة الإدارية في حقل التربية، وتشكل التحولات المتسارعة في البيئة الداخلية لمجال التربية والتعليم والبيئة المحيطة (الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية) تحديا أمام الإدارة التربوية في سعيها نحو التميز وتحقيق مستويات عالية في أدائها وزيادة فعاليتها التنظيمية بما يمكنها من تحقيق أهدافها التربوية وبناء منظومة تعليمية متطورة .
الكلمات المفتاحية: الأداء؛ الإدارة التربوية؛ الكفاءة؛ المنظمة؛ الفعالية التنظيمية.

Abstract:

Educational administration is witnessing increasing developments as a result of the great scientific and research activity that focuses on the modern theoretical foundations of administration and on the accumulation of knowledge and field experience of administrative practice patterns in the field of education. The rapid transformations in the internal environment of the field of education and the surrounding

environment (economic, legal, social, cultural and technological) pose a challenge to educational administration in its pursuit of excellence and achieving high levels in its performance and increasing its organizational effectiveness in a way that enables it to achieve its educational goals and build an advanced educational system.

Keywords: Educational Administration ;Efficiency; Effectiveness; Organization; Organizational Effectiveness; Performance.

مقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة حركة متسارعة من التغيرات مست جميع جوانب الحياة ومختلف قطاعات النشاط الإنساني، بفعل التطورات في الأفكار والسلوكيات الاجتماعية وتغير أنماط الاستهلاك والتأثير الكبير للتكنولوجيا على جميع مناحي الحياة الفردية والجماعية، وأبرزت مظاهر متقدمة من التعقيد في البيئة العامة للمنظمات بمختلف أصنافها ومجالات عملها، مما أدخل حقل الإدارة في سلسلة من الأبحاث للتكيف مع هذه التطورات ومواجهة التحديات الناجمة عنها، وشهدت بذلك ميلاد أفكار جديدة في فلسفتها وعملياتها.

يعمد الإنسان في سبيل تنظيم شؤون حياته بتشعباتها إلى بناء تجمعات بشرية تسهل له قضاء احتياجاته وتلبية متطلباته المعيشية، وتطورت خبرة الإنسان في تسيير وتوجيه السلوك وتنظيم العلاقات داخل هذه الكيانات - التي اصطلح عليها بالمنظمات- بما يخدم المصالح والغايات التي أنشأت من أجلها، و تعاضم اهتمامه بدراسة وتطوير أساليب إدارتها وزيادة فعاليتها، ولقد أصبحت المنظمات دليلا واضحا على قدرة الإنسان على الإبداع، فهي " وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة" (تعريف دافت للمنظمة)، (السالم، 2002)، لذلك فإن ممارسة الوظيفة الإدارية في المنظمات يقتضي الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بها والتعرف على مفهومها وكيف نشأت وتطورت مع تطور الإنسان وكيف أسهمت الحركة العلمية الحديثة في التأسيس لها كقواعد ثابتة تمكن المنظمات من تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية،

تُعد فعالية المنظمة موضوعاً ذا أهمية بالغة في العلوم الإدارية والتنظيمية منذ نشأتها كمجال دراسي باعتبارها معياراً لنجاح المنظمة، وتتجه العديد من نظريات العمليات التنظيمية نحو بناء منظمات ذات أداء فعال، ويعود الاهتمام بهذا المفهوم إلى الكتابات المبكرة في هذا المجال، ورغم تزايد الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية (Effectiveness) في المنظمات، غير أن هناك دواعي تقتضي إعادة استكشاف مفهومها بعمق أكبر بالنظر إلى تراكم الرصيد المعرفي النظري في حقل الإدارة والتنظيم وإلى التطورات المتسارعة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و عوامل أخرى مؤثرة مثل (التحول الرقمي، المنافسة العالمية، التغيرات المجتمعية)، إضافة إلى ترابط مفهومها مع مفهوم الكفاءة ومفهوم الأداء والتي تشكل مجتمعة دلالة ومعياراً لنجاح المنظمة وتميزها الذي يظل هدفاً أساسياً دائماً لإدارة المنظمات. نتيجة لذلك، فقد انتقلت الفعالية التنظيمية من مفهومها التقليدي بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة مثل الإنتاجية والربحية، (Etzioni, 1964)"، توسع تعريف الفعالية ليشمل "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة، مع التكيف المستدام، وخلق قيمة لأصحاب المصلحة (Alvar, 2020)" وهو ما يعكس كيف أن الأبعاد الحديثة للأداء أعادت تشكيل الفعالية لتتجاوز النتائج المالية إلى الاستدامة الشاملة.

ارتبط تطور مفهوم الإدارة التربوية بصفة وثيقة بكل ما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة، بالقدر الذي ارتبط كذلك بالمفهوم العام للتربية نفسه، والإدارة التربوية هي جزء من الإدارة العامة واحد ميادينها تختص بمجال محدد وحقل التربية والتعليم لذلك تتأثر فلسفه وتوجهات الإدارة التربوية بفلسفة الإدارة العامة وبيئتها الاجتماعية والثقافية السائدة والاضع الاقتصادية والنظم السياسية القائمة ونتيجة لذلك فان تطور الإدارة التربوية مرهون حتما بمدى تطور الإدارة العامة وعراقه الممارسات الإدارية السليمة وكفاءه المورد البشري ومدى توظيف التكنولوجيا وأنظمه المعلوماتية.

وقرت الدراسات في مجال الفعالية التنظيمية للمنظمة في التربية على أهمية الترابط بين المؤسسة و الأفراد والتفاعل بينهما انطلاقاً من اعتبار المؤسسة على أنها تركز على عمليات داخلية أو خارجية، وباعتبار تصرفات وسلوك الأفراد على أنها تصرفات عقلانية أو

طبيعية، كما يتأثر نجاح الإدارة التربوية بعدد من العوامل التي تلقي بتأثيراتها على أدائها والتي ينبغي مراعاتها وعدم تجاهلها واهمالها، وتشمل هذه العوامل "العوامل الاجتماعية التي تفرضها خصائص المجتمع واتجاهاته، والعوامل المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية العامة ومستوى المعيشة، والعوامل السياسية المتعلقة باتجاهات الدولة وتشريعاتها، والعوامل الدينية والثقافية و منظومه القيم وايضا العوامل السكانية والعوامل الجغرافية.

كما أفرزت التطورات التي فرضتها النظريات والاجتهادات في علم الإدارة اتجاهاً جديداً في الإدارة التربوية، إذ لم تعد وظيفتها تقتصر على النمط التقليدي في مهام الأطقم الإدارية التربوية المقتصر على العمليات الروتينية في تسيير شؤون المؤسسات التربوية والهيئات المختلفة التي تعنى بالشأن التربوي وسير العملية التعليمية والتحصيل الدراسي للتلاميذ وفق الأنظمة القائمة، بل أصبح مركز اهتمام وعمل الإدارة التربوية هو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

و بناءً على هذا التصور، وفي سياق ما تقدم يمكن صياغة إشكالية المقال بالسؤال

الرئيسي على النحو التالي:

في ظل التحولات البيئية المتسارعة المحيطة بالمنظمة وتطور النماذج الإدارية في العقود الأخيرة، وبالنظر إلى ارتباط مفاهيم الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء بحكم أنها جميعاً ترتبط بالمنظمة، فما هي الحدود السابقة بينها و الحدود الحالية التي تقلصت لتشكّل المفهوم الحديث لكل منها في ضوء الأبعاد الحديثة للأداء في المنظمة؟

وينبثق عنه سؤالان فرعيان:

• ما هي المفاهيم التقليدية للفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها، وكيف تطورت

في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

• ما هي التصور الذي يمكن بناؤه في تحديد فعالية الإدارة التربوية وبلوغ أهدافها في

تحقيق غايات التربية والتعليم، في ضوء تقارب وتكامل مفهومي الفعالية التنظيمية والكفاءة؟

1. الفعالية التنظيمية:

تشهد إدارة المنظمات تطورات متزايدة نتيجة الحركية العلمية البحثية الكبيرة التي تتركز على الأسس والنظرية الحديثة للإدارة ونتيجة كذلك للتطور الذي تشهده أنماط الممارسة الإدارية في المنظمات، باعتبار ما تشهده هذه المنظمات من تحولات متسارعة فرضها تسارع التحولات في البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، وكذا المنافسة المشتدة نتيجة مظاهر الانفتاح الدولي للأسواق وحركة البضائع والخدمات وما تتيحه التكنولوجيات الحديثة من مرونة في التبادلات

بالموازاة مع هذه الحركية التنظيمية والبيئية، شهدت عديد من المفاهيم المركزية المرتبطة بالإدارة مثل الكفاءة (Efficiency) ، والأداء (Performance) تطوراً جوهرياً يجاري هذه التحولات، و لقد أدى هذا التطور إلى تقلص الحدود المفاهيمية بين الكفاءة والفعالية؛ فبينما تركز الكفاءة بمفهومها التقليدي على البعد الداخلي والتشغيلي (استخدام الموارد)، فإن الفعالية تتمحور حول البعد الخارجي والاستراتيجي (تحقيق الأهداف)، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن التباين بينهما في المفهوم ليس مطلقاً وغير حائز للإجماع حوله، بل أنهما أضحيا يتكاملان ضمن إطار واحد يُعرف بالأداء المؤسسي الشامل. وفي سياق هذا الإطار فلم يعد معيار تقييم الأداء مقتصرًا على البعد المالي فحسب بل أنه يعدها إلى تقييم متعدد الأبعاد يشمل الابتكار، والرضا الوظيفي، والاستدامة، والاستجابة للعملاء.

وعلى الرغم من إقرار الأدبيات بأهمية هذا التكامل، إلا أن هناك فجوة تحليلية حول تحديد الإطار المفاهيمي المنهجي الذي يفسر العلاقة التفاعلية بين الكفاءة والفعالية، وكيف أن هذه العلاقة تأثرت بشكل فعلي في تطور مفهوم الأداء استنادا إلى الإقرار بالأبعاد الحديثة للأداء المؤسسي وتقييمه وفي ظل بيئات الأعمال المتغيرة (التكنولوجيا، المنافسة، الاستدامة)، وهو ما أفرز حالة من عدم الاجماع حول المرجعية المنهجية لأي من المفهومين والذي أصبح يمثل تحديا تواجهه المستويات العليا في إدارة المنظمات ومختلف الممارسين، حول الأولوية في اتخاذ القرارات التنظيمية، ومن هنا تنطلق هذه المقالة في محاولة للوقوف على الجانب

المفاهيمي لهذه العلاقة، وكيف يمكن بناء إطار تحليلي يربط بين الأبعاد المزدوجة للأداء (الكفاءة والفعالية) وبين معايير الأداء الحديثة والشاملة.

1.1. أهمية التنظيم في إدارة المنظمات:

مع تزايد الأنشطة الإنسانية ونشأة المنظمات المؤطرة لهذا النشاط في مختلف القطاعات والمجالات، ازدادت أهمية التنظيم في صلب أعمال الإدارة وحظيت بقدر كبير من الأبحاث التي ساهمت في ظهور اتجاهات فكرية ومناهج تطبيقية وقواعد وأسس تستند إليها المنظمات والمشرفين عليها لتطوير الأداء الإداري وحسن استثمار الموارد، وتنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة لها.

فوظيفة التنظيم هي إحدى وظائف الإدارة وعملية أساسية من عملياتها، وتأتي لصياغة وبناء الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف وتقسيم المهام وتحديد المسؤوليات وتوزيع السلطات وتقدير الموارد البشرية اللازمة وكفاءتها ومهارتها، فالتنظيم إذن هو الترتيب الواعي والهادف لعناصر العمل والإنتاج التي تسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمؤسسة أو المنظمة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها.

و بدون التنظيم لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهي الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل بكفاءة ، و ذلك لكونه "الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، و توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق ، فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل ، و كذلك يحدد يبين العلاقات و أنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة وداخل كل جزء منها، كما يحدد الواجبات و المسؤوليات لكل فرد من الأجهزة المختلفة و الصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات" (القيوتي، 2008).

2.1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تواجه المنظمات باختلاف طبيعتها ونشاطها في عصرنا الراهن تحديات متزايدة أمام حجم التغيرات المتسارعة في شتى نواحي الحياة الإنسانية والتي انعكست آثارها على مختلف

المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التربوية، وغيرها)، وأمام تلك التحديات لم يعد بإمكان الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها وأساليبها التقليدية أن تؤمن للمنظمة القدرة على المنافسة والمحافظة على موقعها في سوق نشاطها، الأمر الذي يستوجب اجتهادات فكرية لتطوير أساليب إدارية جديدة تسير هذه التغيرات الديناميكية، و يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية أحد الاتجاهات التي شقت طريقها ضمن المناهج الادارية الحديثة في التعامل مع تقلبات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات.

يعتبر تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، و بقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هنالك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح و مقبول له، و تختلف هذه التعريفات باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين، حيث عرف مفهوم فاعلية المنظمة مثل غيره من المفاهيم الإدارية تباينا في التعريفات التي تناولته إلا أنها تلتقي في تقاطعات تتمحور حول فكرة أساسية وهي مدى ودرجة بلوغ المنظمة لتقيق أهدافها وغاياتها التي رسمتها لنفسها، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف مالية كانت أو غير مالية، ووفقا لذلك تتفاوت المنظمات في درجة فاعليتها التنظيمية ومستوى نجاحاتها بالمقارنة مع غيرها.

وقد أورد تاويريريت (2009) عدة تعاريف للفاعلية التنظيمية حيث أشار إلى أن كيرشوف (kirchoff.B.A) بأنها "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها" و يعرفها أندرسون (ANDERSON .C.R) بأنها "مقياس مستوى انجاز الأهداف، و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافها"، فيما يرى الباحث هنري كلود دو بيتنيز (HENRI Claude de BETTINIES) " أن مصطلح الفاعلية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطور مع أهداف المنظمة"، كما يعرفها كامبل (Cambel 1977) "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها".

ويشير ألفار (Alfar.1976) إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" (الصبيد 2022) ، كما عرفها داودي (2020)

بأن الفعالية التنظيمية "أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها"، فيما عرفها (زروقي، 2020) في اعتباره للفعالية التنظيمية "من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل في النظرية التنظيمية وقد "حان الوقت لعد الفعالية التنظيمية مرادفا لتحقيق الأهداف إذ تعد المنظمات التي لديها القدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيد منظمة فعالة".

وقد خلص كذلك مورين حسب (زروقي، 2020) إلى أنه يمكن بيان الفعالية التنظيمية من أربع مكونات تتضمن "استدامه المنظمة واستحقاق الموظفين وكفاءة العمليات والاستخدام الصحيح للتقنيات والتكنولوجيا وشرعيه المنظمة" فيما تطرق الشماع وخيضر (2007) إلى تعريف ألفار (Alfar.1976) الذي يرى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" و من هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي و النمو و البقاء"

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تلخيص محددات مفهوم الفعالية التنظيمية في ثلاث مرتكزات تستند على مدى ما تتوفر عليه المنظمة من قدرات وما تتميز به من مقومات وهي :

أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وقدرتها على الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة والتحول.

ج- قدرة المنظمة على ضمان

النمو والتطور والابتكار.

3.1 الفعالية التنظيمية من خلال نظريات الإدارة:

أسهمت الأبحاث النظرية والتجريبية في علم الإدارة منذ نشأته في وصف وتحديد الأبعاد والتصورات حول خصائص المنظمات الفعالة و رسم معالم نجاحها و كفاءتها ومقومات

تفوقها ونجاحتها، وهو ما ترك رصيذا ثريا من الأدبيات حول المفاهيم المتعددة للفعالية التنظيمية، وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن استعراض بعض المفاهيم التي ساهمت في تشكيل مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال المدارس الإدارية التي تناولتها.

- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): ينطلق مفهوم الفعالية عند تايلور من أنها ترتبط بالتنظيم العلمي للعمل، وساهمت حركة الإدارة العلمية في البحث عن أفضل السبل التي تؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية.
- هنري فورد H.Ford: تركزت أعمال فورد في تحسين فاعلية المنظمة حول تنظيم مراحل العمل وتعظيم الإنتاجية بالاعتماد على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال تبنيه لنظام قائم على العمل المتسلسل و استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية والتكلفة والتحكم في الأجر اليومي.
- هنري فايول H.Fayol: من خلال اسهاماته في تقسيم العمل ووظائف المنظمة التي ضمنها في مبادئ الإدارة الأربعة عشر والتي وصفها بأنها الأساس للمنظمة الفعالة، وهو بذلك يشير أن الفعالية تقوم على الإدارة المرنة و القابلة للتعديل
- ماسلو Maslow و سلم الحاجات: أسهم ماسلو في إعادة صياغة لمفهوم المصلحة في المنظمة حيث لا تقتصر نظره على مصلحة ملاك المؤسسات بل يجب أن تتعداها إلى مصلحة العاملين فيها أيضا، كما أكد على مبدأ التعاون والتفاعل الإيجابي بين أطراف العملية الإدارية والإنتاجية، وهو ما جعله يربط الفاعلية بمدى توليد عامل التحفيز الذاتي لدى لأفراد الذي يدفع العامل نحو بذل أعلى طاقاته وجهوده لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.
- إلتون مايو E.Mayo و التنظيم غير الرسمي: بفضل إدخاله لبعده غير مادي وهو البعد الاجتماعي في المنظمة كعامل مهم لتطوير الإنتاج ورفع كفاءة الأفراد والوحدات الإنتاجية، إذ يرى بأن الإدارة الناجحة هي التي توفر بيئة للاندماج الاجتماعي للعاملين في المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تلك الروابط الاجتماعية غير الرسمية التي تتأسس في أوساط أفراد المنظمة خارج التنظيم الرسمي لها.

• ماكس ويبر M. Weber ومفهوم البيروقراطية: ويرى ويبر بأن تطبيق البيروقراطية في نموذجها المثالي للتنظيم هي السبيل لتحقيق الفعالية في مجال التنظيم تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية التي تعني النموذج المثالي للتنظيم بما تفرضه من نظام دقيق في تقسيم وتوزيع السلطة والمسؤولية والالتزام بالسلم الهرمي واحترام الصلاحيات المخولة للرؤساء في إدارة الوحدات التي يشرفون عليها.

وخلاصة لما تقدم في استعراض أهم التعريفات التي شكلت مفهوم الفعالية التنظيمية على مختلف مراحل تطور البحث والممارسة في حق الإدارة والتنظيم يمكن تمييز أهم المراحل والاتجاهات في تحديد المفهوم، وهي المرحلة المبكرة (1950-1970) التي أسست لمفهوم الفعالية على أساس تحقيق الأهداف، ثم مرحلة التوسع (1970-1990) التي قامت على إدماج عاملي التكيف البيئي وأصحاب المصلحة، و مرحلة سادت فيها بطاقة الأداء المتوازن (1990-2000)

والتي تركز على تحقيق توازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية (العمليات، التعلم والنمو، الرضا المهني)،

وأخيرا مرحلة الاستدامة والتكامل (2000 وما بعدها) وهي مرحلة أفردت للفعالية التنظيمية مفهوما يستجيب لمبدأ الاستدامة الشاملة، حيث أجملت تعريفها في مدى تحقيق الأهداف مع التكيف، والاستدامة (بيئية، اجتماعية، اقتصادية، ورقمية).

ومع كل الاسهامات التي شكلت المفهوم الحالي للفعالية التنظيمية إلا أن مبررات الجدل حول المفهوم لا تزال قائمة على خلفية اعتبارات موضوعية مردها استمرار التحولات العالمية في بيئة المنظمة وتسارع التطورات التكنولوجية والرقمية التي أصبحت تعيد صياغة جديدة لمقومات النجاح، إضافة كذلك إلى صعوبة الموازنة بين توقعات أصحاب المصلحة المتعددين، ثم إلى صعوبة التوفيق بين تحقيق الأهداف المالية مع الالتزام بتحقيق أهداف غير مالية.

4.1- الكفاءة والفعالية التنظيمية:

يقترن مفهوم الكفاءة (الكفاية) بمفهوم الفاعلية، و لكن مفهوم الكفاءة يشير أساسا إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و إلى نسبة المخرجات

للمدخلات، إذ يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة و هي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس على مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات.

و تعرف الكفاءة حسب ثابت (2002) بأنها "النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام" بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، و من ثم فهي تهتم بنظام المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة".

ويركز البعد الإداري في مفهوم الكفاءة على الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة من حيث أداء المهام المفترض أن تقوم بها المنظمة بالشكل الصحيح وخلال وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى سلاطينة وآخرون (2013) أن "الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الإرتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفتا، لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفتا وليس فعالا، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب، "

من هنا تتضح درجة الارتباط بين الفاعلية والكفاءة، حيث تشكل معيارهما مجتمعة الإطار العام للتعرف على درجة ومدى نجاح المنظمة و هو ما أكده الشماع وخيضر (2007) من أن "النجاح مقياس مركب من الفاعلية و الكفاءة وبالتالي فهو أشمل منها و في كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفاعلية و الكفاءة معا) تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل و تستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها."

5.1 - الفاعلية و الأداء :

تتميز المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات بدرجة و مستوى أدائها وكفاءتها في إدارة مواردها و فاعليتها في تحقيق أهدافها ، ولذا كان موضوع الأداء محورا لعمليات التطوير

والتحسين في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية ، فهو يعكس مدى مطابقة النتائج مع حجم الجهد الذي تبذله.

و انطلاقا من الأهمية التي يمثلها الأداء شكل موضوعه محور اهتمامات إدارات المنظمات الحديثة في سبيل تطويره وتحسين مستوياته عنصرا ثابتا في سياساتها العامة و مستهدفا أساسيا لكل وحداتها وأفرادها، و كان الدافع لها لتستثمر في برامج دائمة وأحيانا مكلفة في التكوين والتدريب لكفاءاتها، ولرفع قدراتها والتميز في مجال نشاطها وبلوغ مستويات عالية من أهدافها الكمية والمعنوية التي تصنع لها موقعها المتقدم في سوق أعمالها.

يتمثل الهدف الذي تسعى إليه جميع المنظمات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والفاعلية لذا يجدر الاهتمام بالأداء باعتباره مفهوما مرتبطا بالفاعلية التنظيمية، وهذا ما أبانه (المرجوشي، 2008) لما ركز على اعتبار تقييم الأداء بأنه " جزء أساسي من عمل أي منظمة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل أية منظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها حتى يتخذ هذا التحليل أساسا لتقييم الأداء الكلي للمنظمة بكل مكوناتها ."

وهو ما أوضحه المرجوشي (2008) بأن الهدف الذي تسعى إليه جميع المنظمات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والفاعلية لذا يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء أساسي من عمل أي منظمة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل أية منظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها حتى يتخذ هذا التحليل أساسا لتقييم الأداء الكلي للمنظمة بكل مكوناتها ."

وكعادة المفاهيم التي نشأت بين دراسات علم الإدارة وأبحاثها وبين ما توصلت إليه أبحاث وتجارب ميدانية لمناهج وأساليب تم تطبيقها في الشركات و المصانع، تعدد مفهوم الأداء بتعدد التعريفات التي قدمها بخصوصه رواد مختلف المدارس الفكرية ، ويعتبر كافي (2013) أن "الأداء يعد مفهوما واسعا يتضمن العديد من المصطلحات الخاصة بالنجاح والفشل الكفاءة والفاعلية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وغيرها من العوامل المتعلقة به إذ يعتبر الأداء " قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وفقا للمعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال " .

ويذكر زروقي (2020) حسب دافت (2001) Daft بأن الأداء هو "مجموعة النتائج المرتبطة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع ان تكون مقابل الأهداف المرسومة أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" ، فيما عرفه (Chbaattou & Lankaouil, 2020) على أنه "تحقيق النتائج فيما يتعلق بالأهداف المحددة والوسائل والموارد المعبأة . لذلك فهو مرتبط بمفهومى الفاعلية (القدرة على تحقيق الأهداف) والكفاءة (القدرة على تحقيق الأهداف في حدود الوسائل المنفذة"

لقد تطور نهج الأداء ليصبح أوسع وبالتالي متعدد الأبعاد، في بعض السياقات يتم النظر للأداء المالي وفي حالات أخرى يقتضي النظر إليه كأداء اقتصادي (القدرة التنافسية) أو أداء العمليات أو الأداء التنظيمي (الكفاءة) أو الأداء الاجتماعي أو حتى الأداء القانوني (الملاءة) .

وقدم (الغرباوي، 2020) خمسة أبعاد للأداء تؤكد ارتباط مفهوم الأداء بمفهوم الفاعلية

1- الفعالية المالية : يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية والمردودية التجارية

ومعدل التمويل الذاتي

2- الكفاءة الإنتاجية: يمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية

العمل ،تطور تكلفة الوحدة في الإنتاج، وتطور هيكل التكاليف).

3- فاعلية النمو: يمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال ،قيمة القيمة المضافة،

نمو الحصص السوقية.

4- الفعالية في السوق المالية : يمكن قياسها من خلال مؤشر تطور سعر السهم وتطور

مستوى الأرباح .

5- الفعالية الاجتماعية : يمكن أن يقاس بتطور المكافآت المالية وتطور عدد الأفراد

وغيرها .

وخلاصة لهذا المحور فإن مصطلحات الفاعلية التنظيمية والكفاءة والأداء و التي بدأت

متباينة في مفهومها في مراحل سابقة في تاريخ المنظمة والتي كان المعيار الأساسي للنجاح

مقتصرا على العائد المالي وتحقيق الربحية، إلا أن التحولات التي عرفتها الاقتصاديات العالمية

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الجديد والتطورات التكنولوجية وإفرازات العولمة التي

ألغت الحدود في وجه الأسواق وحركة البضائع والخدمات، ساهمت في تطور مفاهيم الفعالية والكفاءة والأداء لتجسد صورة تكامل بينها، وقد أدى التعريف الحديث للأداء بأبعاد متعددة تجاوزت البعد المالي الأحادي إلى تطور مفهوم الفعالية التنظيمية لتشمل ليس مجرد تحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة بل أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها وتكيفها مع بيئتها الخارجية في سياق من الاستدامة.

2. الإدارة التربوية:

1.2- تعريف الإدارة التربوية:

لم تكن الإدارة التربوية بعيدة عن التطورات التي عرفتها الإدارة في أبعادها النظرية بفضل تطور الفكر الإداري وفي تطبيقاتها بفضل الرصيد المتراكم من الممارسات والتجارب التي تبلورت في إدارات المنظمات والمؤسسات الصناعية والخدمية ويمكن القول أن الإدارة التربوية استطاعت على مدار عقود أن تشكل إطاراً من القواعد والتقاليد التي رسمت لها خصوصيتها المنبثقة من المكان السامية للعلم ولرسالة التربية في سلم أولويات المجتمعات والدول .

والإدارة كما عرفها قلوfer (Glover) هي "ذلك العضو المفكر (القوة أو الملكة الخاصة بالمعرفة و تشمل التحليل و الحكم و الفهم للأمور) في الكائن الحي و التي تحلل و تصنف و تخطط و تقوم بالتقويم، و تراقب الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية و القوى البشرية المطلوبة للوصول إلى الهدف"

وقد ركز المفكرون في تعريفهم للإدارة على "تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف يطلق على تسميتها العملية الإدارية، وظائف الإدارة، أو وظائف المدير والإدارة هي بمثابة الروح المحركة (من خلال وظائفها) لعناصر الإنتاج والعمل داخل المنظمة، فهي تخطط وترسم توجه وتراقب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. جلال (2016) ص.11)

تطورت الإدارة التربوية لتصبح تخصصاً أكاديمياً متكاملًا، يمتلك إطاراً نظرياً متميزاً وقاعدة من الأدلة التجريبية التي تُختبر من خلالها فعاليتها في المجال التربوي. وقد أثار هذا

التطور نقاشاً واسعاً بين الباحثين حول ما إذا كانت مجال التربية أحد حقول تطبيق مبادئ الإدارة العامة، أم أنه يشكل مجالاً معرفياً مستقلاً بخصائصه وأسسها المميزة.

والإدارة التربوية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف العملية التربوية إذ عرفها العضيلة (2013) بأنها "مجموع العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والامكانيات البشرية والمادية نحو اهداف موضوعه وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع" كتاب الإدارة التربوية نظرياتها تحدياتها افاقها المستقبلية عدنان عبد السلام العضيلة صفحة 148 دار اليازوري

فالإدارة التربوية هي مجموع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه والتي تقود النظام التربوي في نسق منظم وفعال بهدف تحقيق الغايات التربوية للمجتمع وتنظيم العناصر البشرية المكونة للأسرة التربوية وتنظيم العناصر المادية من هياكل وتجهيزات وموارد وأدوات وأنشطة، اضافه الى المنظومة القانونية وضمان السير العام لشبكه المؤسسات والهيئات والمراكز البحثية لقطاع التربية سواء العمومية منها او الخاصة

وتجدر الإشارة الى الاستعمال الوارد للإدارة التربوية كمرادف للإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، إذ ان الاختلاف لا يكمن في الجوهر المتعلق بالعملية التربوية وإداره الأنشطة التعليمية بقدر ما يتعلق بالمستوى الاداري المقصود، حيث يميل توظيف مسمى الإدارة التربوية في المستوى الاعلى من اداره الجهاز التربوي للدولة في حين تطلق الإدارة التعليمية على الهيئات والهياكل التربوية التي تضع السياسات والخطط حيز التنفيذ فيما يقصد بالإدارة المدرسية تلك التي تختص بإدارة المؤسسات التعليمية من مدارس وغيرها

2.2 - أهمية وأهداف الإدارة التربوية

الإدارة التربوية هي المسؤولة عن اداء المجتمع المدرسي ونوعيه مخرجاته بكل ما فيه من تلاميذ وأساتذة واداريين وعاملين وفنيين لذلك فان الإدارة التربوية القفا هي الاقدر على قياده المؤسسة التربوية لأداء رسالتها النبيلة ومهمتها الحيوية وقد أشار لذلك أبو قطة (2025) " تعمل التربية بوصفها الأداة التنفيذية لسياسات الدولة التربوية والمسؤولة عن تحويل الخطط النظرية الى واقع ملموس يساهم في تحقيق الاهداف الوطنية وهذه المسؤولية تتطلب من الإدارة

التربوية فهما عميقا للأدوار المنوطة بها واستثمار الموارد المسخرة لها من طرف الدولة بكفاءة عالية وضمان بيئة تعليمية تعزز النمو الأكاديمي والتربوي المتمدرسين"
واستنادا لهذه الأهمية يمكن إجمال أهداف أو ما يصطلح عليها كذا وظائف الإدارة التربوية فيما يلي:

- تسهر على تحقيق الاستراتيجيات التربوية التي تضعها الدولة لبناء الاجيال وتربيته ناشئة وتحصيل المعرفة
- تنفذ السياسات والخطط والخيارات التربوية التي ترسمها الهيئات العليا في قطاع التربية والتعليم
- تتولى الإدارة التربوية اداره المؤسسات التعليمية وتطويرها لتحقيق مستهدفات ومخرجات التعليم والتعلم.
- تعمل على توفير بيئة تعليمية ملائمة للتحصيل الدراسي للتلاميذ وتهيئه الظروف المادية والمعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية بمختلف فئاتهم
- تتولى ضمان استمراره العملية التعليمية في الظروف العادية وغير العادية واحترام الرزنامة والأجال الدراسية وتنظيم الامتحانات في مختلف المستويات والاطوار
- تشرف على اداره الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من توظيف وتكوين واجور وتسيير المسارات المهنية واحترام مدونات اخلاقيات المهنة
- تسيير الموارد المالية والاملاك التابعة للقطاع بما في ذلك المباني والمنشآت والهيكل والتجهيزات التعليمية
- تسعى إلى تهيئة مناخ صحي جيد للعمل وبناء علاقات إيجابية بين مكونات الأسرة التربوية وفي المؤسسة التعليمية بالأخص لأنها قلب العملية التعليمية، مما يساعد على تكوين مجتمع إيجابي يوفر بيئة تحفيزية للتلاميذ نحو تحصيل دراسي متميز.
- تكفل تقويم العمليات التربوية والمناهج وطرق التدريس ومراجعته معايير الجودة وتحسين الأنظمة المعلوماتية والإحصائية ورصد المشكلات وتحليل الظواهر التربوية

- تسعى نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة ليس فقط في الجوانب الإدارية، ولكن في جميع الأنشطة وفي الأعمال التربوية لتحسين جوده العملية التعليمية.
 - ضمان علاقة تفاعليه متينه بين المؤسسات التربوية وبيئتها الاجتماعية ومحيطها الاقتصادي ومع مختلف مؤسسات التنشئة من الأسرة والمجتمع المدني والاعلام وغيرها من المؤسسات بما يحقق التكيف والتواءم المستمر بين المؤسسات التربوية في مواجهة التغير المتعلق بالمحيط الخارجي
- وخلصه فان الإدارة التربوية هي القوة الدافعة التي تقود المؤسسات التعليمية لتحقيق تطلعات المجتمع في التنمية واعداد الاجيال لكسب رهان المعرفة ومواجهه تحديات الحاضر والمستقبل ولذلك ينبغي تسليط الضوء على مشكلاتها والبحث عن السبل تطويرها والاهتمام بما يساهم في رفع كفاءتها وزيادة فاعليتها

3.2 - الفعالية التنظيمية في الإدارة التربوية

يتوقف نجاح المؤسسات التربوية وهيئاتها المختلفة على مدى نجاح ادارتها في بلوغ الاهداف المرجوة والاستفادة مما وصلت اليه الممارسات والاساليب الإدارية التي اثبتت الابحاث والدراسات والتجارب التطبيقية نقاعتها وفوائدها ومسؤوليه الإدارة الناجحة ليست مرتبطة فقط بمدير المؤسسة او بمستوى معين من مستويات الإدارة وانما هي مسؤوليه جماعيه للأطقم الإدارية ونتاج جهد مشترك وعمل منسق وانضباط دائم بالخطط والبرامج والاجراءات والتنفيذ والتقييم للأداء العام وللأداء وللأداءات الافراد والوحدات الإدارية

كما تتأثر فعالية الإدارة التربوية بعدد من العوامل التي تنعكس على أدائها والتي ينبغي مراعاتها وعدم تجاهلها واهمال تأثيراتها وتشمل هذه العوامل حسب الدليحي (2013) "العوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع والعوامل السياسية المتعلقة باتجاهات الدولة وتشريعاتها والعوامل الدينية والثقافية بحسب الديانات والثقافات المنتشرة وكذا منظومه القيم وايضا العوامل السكانية والعوامل الجغرافية"

تستند الفعالية التنظيمية في مجال الإدارة التربوية على القيادة التعليمية القوية، والتركيز على اكتساب المهارات الأساسية، وبيئة منظمة وآمنة، وتوقعات عالية من المخرجات الأكاديمية

والتحصيل المعرفي، ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية وهيئاتها المختلفة على مدى نجاح ادارتها في بلوغ الاهداف المرجوة والاستفادة مما وصلت اليه الممارسات والاساليب الإدارية التي اثبتت الابحاث والدراسات والتجارب التطبيقية نقاعتها وفوائدها ومسؤوليه الإدارة الناجحة ليست مرتبطة فقط بمدير المؤسسة او بمستوى معين من مستويات الإدارة وانما هي مسؤوليه جماعيه للأطقم الإدارية ونتاج جهد مشترك وعمل منسق وانضباط دائم بالخطط والبرامج والاجراءات والتنفيذ والتقييم للأداء العام وللأداء وللأداءات الافراد والوحدات الإدارية.

من مؤشرات الفعالية التنظيمية الجيدة للإدارة التربوية هو القدرة على الوصول إلى بناء خصائص متجذرة في الإدارة التربوية تسمح لها بالاستمرار في وظيفتها وتحسين أدائها ورفع كفاءتها الإدارية وبلوغ أهدافها المتمثلة في تحقيق غايات التربية والتعليم.

ومن أهم هذه الخصائص المميزة للإدارة التربوية الناجحة حسب ما أوردها (Manglik,2023):

(1) المرونة: من أهم خصائص الإدارة المدرسية الناجحة مرونتها. يجب أن يكون المدير ديناميكياً، لا جامداً، وأن يتيح مجالاً كافياً للإضافات والتغييرات. يجب أن تكون القواعد واللوائح وسيلةً لتحقيق غاية، لا غايةً في حد ذاتها. إن عدم التجانس والكفاءة الآلية نقيضان تماماً للإدارة الجيدة.

(2) التطبيق العملي : يجب ألا تقتصر إدارة المدرسة على مجموعة من المبادئ النظرية، بل يجب أن توفر إجراءات عملية لتحقيق الأهداف المرجوة. أيًا كان الهدف المُقرر، يجب أن يكون قابلاً للتحقيق والتطبيق لتجنب الإحباط.

(3)التوافق مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد: يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بين إدارة المدرسة والفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد. يجب أن تتكيف مع تأثير المثل والأنماط والتحولت الجديدة للمجتمع.

(4) الكفاءة: الإدارة الناجحة هي التي تُحقق أقصى قدر من الكفاءة. ولن يتحقق ذلك إلا باستغلال الموارد البشرية والمادية على النحو الأمثل ، والتخطيط الجيد لكل نشاط ومشروع وتنفيذه بكفاءة.

(5) تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح: الإدارة الناجحة هي التي تُؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة في مجتمع معين، مثل: حياة اجتماعية صحية، وتنمية الصفات البدنية والاجتماعية والأخلاقية والفكرية والجمالية الجيدة، وحياة ديمقراطية صحية.

فيما ذهب آخرون إلى تقديم توصيفات للإدارة التربوية الناجحة والفعالة بالتركيز على تفعيل الأدوار القيادية الإدارة ذاتها وأدوار المتدخلين في العملية التربوية وهو ما أوضحته جاسم (2017) "يقع على عاتق الإدارة الإدارية قيادة متميزة للمؤسسة التعليمية وأن تصنع الاختلاف والتميز و تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في التطوير للعديد من الجوانب التي تتعلق بالثقافة التنظيمية وطرق التدريس المستخدمة والمناخ المدرسي وغيرها من المحددات التي تساعد تقديم مخرج تعليمي متميز."

الخلاصة:

تواجه المنظمات بشتى انواعها وفي مختلف مجالاتها في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة بالنظر إلى سرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها، وأمام تلك التحديات لجعل المنظمة قادرة على المنافسة شكلت أهمية صياغة نموذج النجاح للمنظمة موضوعا لتطور مفاهيم متعددة حاولت أن ترسم إطارا معياريا للنجاح بالاستفادة من تقدم البحوث النظرية المدعومة بثراء الرصيد الميداني من الممارسة الإدارية والقيادة التنظيمية في مختلف المنظمات.

وفي هذا السياق فقد تطورت عدة مفاهيم بشكل مستقل حاولت أن تشكل الإطار الذي بموجبه يمكن بلوغ درجة التميز للمنظمة في بيئتها التنافسية وبلوغ غاياتها وأهدافها المرسومة، ومن ضمن هذه المفاهيم برزت الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء كمصطلحات تعكس مؤشرات النجاح للمنظمة،

ونظرا لأهمية الإدارة التربوية في سلم المنظومة التربوية لدى الدول والمجتمعات فقد اتجهت الدراسات نحو البحث في سبل تحديد عناصر نجاح المؤسسات التربوية وهيئاتها المختلفة ومدى فعالية وكفاءة ادارتها في بلوغ الاهداف المرجوة والاستفادة مما وصلت اليه الممارسات والاساليب الإدارية التي اثبتت الاجتهادات النظرية والتجارب التطبيقية نجاعتها وفوائدها ، ومسؤولية الإدارة الناجحة ليست مرتبطة فقط بمدير المؤسسة التربوية او بمستوى معين من مستويات الإدارة وانما هي مسؤوليه جماعيه للأطقم الإدارية ونتاج جهد مشترك وعمل منسق وانضباط دائم بالخطط والبرامج والاجراءات والتنفيذ والتقييم للأداء العام وللأداء وللأداءات الافراد والوحدات الإدارية في جميع مستويات النظام التربوي.

قائمة المراجع

1. أبوقطة، محمد حسن.(2025).إدارة المؤسسات التربوية: نظريات واتجاهات مؤثرة،
2. لوكيل، إيمان محمد أحمد.(2020). أثر وسائل التواصل الاجتماعي على الفعالية التنظيمية للمؤسسات العامة- دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات المصرية، مجلة البحوث الإدارية، (38،1)، 88-118
- Doit : 10.21608/JSO.2020.225068
3. تاويريت، نور الدين بشير(2009)، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن
4. جاسم، حنان.(2017). متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر، مجلة كلية التربية بينها،(109،28)، 158-181 ،
https://jfeb.journals.ekb.eg/article_52055.html
5. جلال، أحمد.(2016).مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية(ط1).دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
6. داودي، أحمد.(2020)، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن
7. الدليبي، طارق عبد أحمد.(2013)، الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية و المدرسية، المنهل
8. السالم، مؤيد سعيد.(2002)، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن
9. سلاطنية، بلقاسم.(2013)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع
10. السيد، أحمد عبد الغفار.(2013)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات.

11. الشماع، خليل محمد حسن.(2007)، نظرية المنظمة ، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
12. كافي، مصطفى.(2013).اقتصاديات البيئة والعمولة(ط.1).دار مؤسسة رسلان.
13. القريوتي، أحمد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم ، طبعة الثالثة ، دار وائل، الأردن
14. الغرباوي، شهدان.(2020).ادارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية.(ط.1).دار الفكر الجامعي.
15. محمد، دعاء رضا رياض. (2014). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما-بحث في تطور الفكر الإداري. مجلة العلوم الإدارية، 32(3)، ص 168-212.
16. المرجوتي، ايتن. (2008). تقييم الاداء المؤسس في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات .
17. الصيد، نسيمة. (2022). فاعلية-المنظمة-ومتطلبات-التنمية-المستدامة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، (1،16)، 227-252

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Ambland,H, et autres.(1996), les nouvelles approche de sociologie des organisations, Edition le Seuil, France.
2. Chbaattou,R. Lankaouil,S. (2020) .Performance et processus stratégiques, Revue Internationale des Sciences de Gestion ,3(1),675-693.
3. Manglik, Rohit.(2023), Growth and Development of Educational Management, EduGorilla Publication,