

تحقيق الفاعلية المنظمة من خلال تقنية المقارنة المرجعية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة اللبنانية والفرنسية

أ.م مظفر حمد علي

قسم ادارة الاعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة صلاح الدين

و محاضر في جامعة نولج

م.م. زانا مجيد صادق

قسم ادارة الاعمال - فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية - جامعة كوية

و محاضر في الجامعة اللبنانية الفرنسية

م. سميرة علي ابراهيم

قسم ادارة الاعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة صلاح الدين

و محاضر في جامعة نولج

الملخص

الهدف من البحث هو التعرف على مدى تحقيق الفاعلية المنظمة من خلال استخدام تقنية المقارنة المرجعية بالاعتماد على آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة اللبنانية والفرنسية في مدينة اربيل باقليم كوردستان العراق. وقد تم تصميم استمارة استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة اللبنانية والفرنسية. حيث تم توزيع (75) استمارة وتمت استرجاع (54) إستمارة بينما بلغ الإستمارات الصالحة للتحليل (48)، وقد تم بناء فرضيتين رئيسيتين أنبثقت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية، وتم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات التي وضعت لمعالجة مشكلة البحث، و ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هو وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوي عالي بين تحقيق الفاعلية المنظمة و المقارنة المرجعية، و بناء على نتائج البحث قدمت البحث عدة توصيات من اهمها ضرورة الاعتماد على

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٧/٤/٤

القبول: ٢٠١٧/٥/١

النشر: ٢٠١٧/٨/١٥

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.4.05

الكلمات المفتاحية:

Benchmarking, organizational efficiency, the effectiveness of internal processes, and achieve the university goals.

الخطط السليمة بأسلوب ناجح و مثمر لاجراء عمليات المقارنة
المرجعية، من خلال اجراء عمليات الفحص و المقارنة
المستمرة بشكل يضمن للمنظمات التنافس بشكل سليم مع
المنظمات الاخرى.

1. المقدمة:

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا/ مشكلة البحث

المنظمات اليوم العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية
والمنافسة الشديدة مما فرض عليها على اعادة ترتيب امورها وتجديد طرق
تسييرها تماشيا مع هذه التحديات ولكي تضمن البقاء والنمو والاستمرار في
اعمالها وعلى هذا الاساس عمدت معظم المنظمات الناجحة الى امتلاك
افضل الادوات واليات والتقنيات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية والتفوق
والتميز في الاداء ، وتعد تقنية المقارنة المرجعية احدى التقنيات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين
كونه تساعد المنظمات تقييم اداءها وتحديد نقاط القوة والضعف بطرق الحديثة وباعتبارها وسيلة
للتأكد من تحقيق الاهداف المنشودة وتكمن مشكلة البحث بان هناك عدم اهتمام او اغفال هذه التقنية
في منظمات الاقليم بشكل العام عليه جاء البحث للتناول دور تقنية المقارنة المرجعية في الفاعلية
التنظيمية من خلال التساؤلات التالية:

1. هل تتوفر لدى القيادات الاكاديمية في الجامعة اللبنانية والفرنسية تصورات حول تقنية المقارنة
المرجعية و بأبعادها (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، و النضوج)
2. ما مدى امتلاك ادارة الجامعة اللبنانية والفرنسية الفاعلية المنظمة و بأبعادها (تحقيق الاهداف
الجامعية و العمليات الداخلية للجامعة)؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين تحقيق الفاعلية المنظمة و المقارنة المرجعية؟
4. هل هناك تأثير للمقارنة المرجعية في تحقيق الفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الجوانب الآتية :

1. أهمية مجال التطبيق، حيث تطبق هذا البحث في القطاع التعليمي الاهلي و بالخاص في الجامعة
اللبنانية الفرنسية الذي يعد من أهم الجامعات الاهلية بسبب حصوله على المركز الاول ضمن
ترتيب الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان العراق للعام الدراسي 2015-2016.

2. تقديم إطار نظري ومفداني فربط بفن المقارنة المرجفة والفاعلفة التنظيمفة إذ فشكل هذا الربط بحد ذاته إضافة جءفرفة بالاهتمام، ولاسفما إن هناك قلة فف مثل هذه الدراسات على وفق اطلاعنا على الكتابات العربفة والعراقفة وخاصة فف اقلفم كوردستان من ثم فمكن إن تغنف المكتبة العراقية والاقلفم فف هذا المجال.
3. تقديم أسس علمفة فمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة مجتمع البحث فف ففءفء العلاقة بفن المقارنة المرجفة والفاعلفة المنظمة.
4. تناولها لأحد الموضوعات الفف فتلقى أهمية خاصة فف المنظمات كافة وعلى اختلاف أنواعها والمتمثل بالمقارنة المرجفة وأثرها فف للفاعلفة التنظيمفة.

ثالثاً: أهداف البحث

- تستند هذه البحث إلى أنموءج ففءف إلى ففءفء الربط بفن المقارنة المرجفة والفاعلفة التنظيمفة فف المنظمة المبحوثة فمكن ففءفء أهداف هذه البحث بصورة ءففة بالآفف:
1. بناء أنموءج فمئل علاقات متففرات البحث وتأففراتها المختلفة وعرض تلك العلاقات والتأففرات وصولاً إلى النتائج الفف فؤءف إلى إفباء أو نفف فرضفئات البحث.
 2. التعرف إلى طفبفة العلاقة بفن المقارنة المرجفة والفاعلفة التنظيمفة.
 3. التعرف إلى طفبفة التأثير المعنوف لطفبفء المقارنة المرجفة فف متففرات الفاعلفة التنظيمفة.

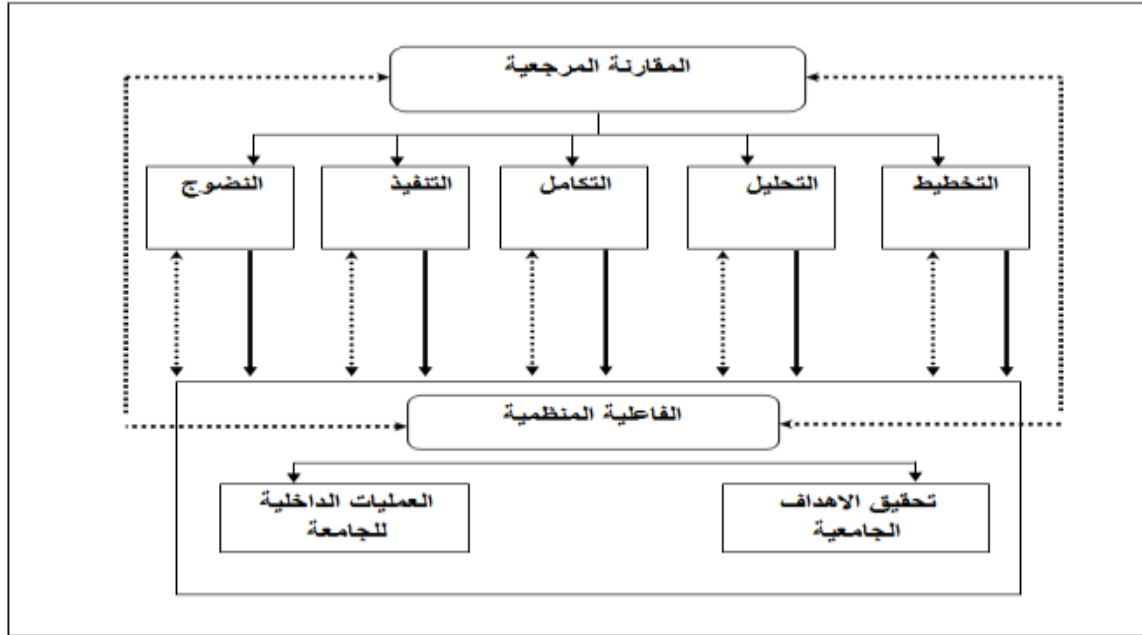
رابعاً: أنموءج البحث الافتراضي

تطلب المعالجة المنهجرة لمشكلة الدراسة فف ضوء إطارها النظرف ومضامفنها المفءانفة ففصم أنموءج فرضف فف الشكل (1) الءف ففشر إلى العلاقات المنطقفة بفن متففرات البحث فعبفراً عن الحلول المؤقفة الفف ففقرها الباحثون للإجابة عن الأسئلة البحثفة المثاره فف مشكلة الدراسة. فمئل أنموءج الدراسة مجموعة من الفرضفئات الفف بنفء استناداً إلى :

- إمكانيه قفباس كل متففر من متففرات الدراسة.
- شمولفة الأنموءج وإمكانيه اختباره.
- اتساق المتففرات مع خصائص المنظمة المبحوثة.

واعتمء ضمن هذا الأنموءج المتففرات المستقلة والمعتمءة إذ عء المقارنة المرجفة متففرأً مستقلاً والفاعلفة المنظمة معتمءاً وتنطلق مسوعات اختيار الأنموءج ووضعه بالصفغة الفف هو عليها من المتففرات الفف اءنواها الأنموءج معبرفة عن اتفاق قسم كبفر من الباحثفن. كما اءنوت المتففرات الرئفسفة الفف وءءت فف صفغة الأنموءج على متففرات فرعة ذات أهمية كبفره للمنظمة مجتمع الدراسة، والقناعة الفف فوافرت لءف الباحثفن بأهمية هذه المتففرات.

الشكل (1) انموزج البحث الافتراضي



خامساً: فرضيات البحث

توافقاً مع أهداف البحث واختباراً لأنموذجها فقد اعتمدت البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية :-

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المقارنة المرجعية و الفاعلية التنظيمية وينبثق من الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين المقارنة المرجعية وتحقيق الاهداف الجامعية.
 - توجد علاقة معنوية بين المقارنة المرجعية والعمليات الداخلية للجامعة.
2. هناك تأثير معنوي للمقارنة المرجعية في الفاعلية التنظيمية .
ويشتق من الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي للمقارنة المرجعية في تحقيق الاهداف المنظمة.
- هناك تأثير معنوي للمقارنة المرجعية في العمليات الداخلية.

سادساً : اساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لاتمام البحث والوصول الى نتائج وتحقيق الاهداف تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من كتب العربية والاجنبية والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية الخاصة بمتغيرات البحث، اما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسية لجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات

البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس متغيرات البحث بالاستفادة على العديد استبانات للابحاث والدراسات الخاصة بمتغيرات البحث بعد تعديلها للتلائم مع البحث

الجدول (1) هيكل الاستبانة

المتغيرات	الفقرات	المقياس المتبع
المقارنة المرجعية	X1-X25	(بلاسكة ومزياني، 2013)، (الموسوي، 2008)، (غزايي وأحمد، 2016)، (عبد و حنظل، 2012)، (البطة، 2015)، (Kharabanda 1993)
الفاعلية التنظيمية	Y1-Y20	(اوامر واخرون، 2016)، (قاسم واحمد، 2011).

سابعا: الاساليب الاحصائية

تم استخدام مجموعة من وسائل الاحصائية من خلال برنامج (SPSS) من اجل وصول الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث واختبار فرضياتها وتمثل:

- 1- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسب الاتفاق
- 2- معامل ارتباط بيرسون.
- 3- الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا/ مفهوم المقارنة المرجعية Concept of bench marketing

حضيت مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الادارية ، ولكن رغم حداثة إلا إنه جذوره التاريخه تعود الي جهود التي قام بها الصناعي الانكليزي (Franice Lowell) وهنري فورد (Henry Ford) صاحب خط التجميع وتطبيقات شركة (Xerox) ثم اهتمام اليابانيين في بداية الخمسينات (Hill,1996,29) مما دفع الكثير منهم الي تناوله بالدراسة وتحليل (العبادي، 2010، 146).

ورد مصطلح المقارنة المرجعية تحت تسميات مختلفة ومتعددة قد اختلف الباحثون في تسميتها ففي حين حدد (السلمي، 1996: 63) الي معنى المقارنة المرجعية على انها (قياس والتخطيط) بينما يرى (الشبراوي ، 1995: 123) (بانها مقارنة مرجعية) في حين يرى (شمدة وارين، 1977، 119) (بانها قواعد المقارنة الا ان التسمية المتفق عليها هي المقارنة المرجعية وهي الاكثر دلالة واتفاقا مع الاصل والجوهر كمفهوم واهداف ومتطلبات .

ليس هناك تعريف موحد متفق عليها من قبل الكتاب والباحثين حول المقارنة المرجعية بسبب تباين وجهات النظر المختلفة للباحثين والاهداف المرجوه من عملية المقارنة المرجعية وبغية الوصول

الى تعريف إجرائي لهذا البحث نستعرض بعض أهم التعاريف الذي اوردها الكتاب و الباحثين. فقد عرف كل من (Chapman & Hall, 1995, 51) المقارنة المرجعية بانها ممارسة قياس مقارنة الواجه المهمة في المنظمة مع المنظمات المماثلة الاخرى ، وذلك من أجل إيجاد وقياس للأداء النسبي والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسي . وأشار (Hilton,1999,222) المقارنة المرجعية بانها عبارة عن البحث المستمر عن الطرائق الاكثر فاعلية لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة الطرائق المعمول بها ومستويات الأداء مع وحدات فرعية ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها.

ويرى (Kreither & kinchi,2004,78) بان المقارنة المرجعية هي العملية التي يتم بواسطتها مقارنة اداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الاخرى ذات الاداء المتميز. ووضح (Horngren,etal,2000,26) ان المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للاداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة او وحدات اخرى تمتلك عمليات متشابهة. و اضاف (Hilton,etal,2000,10) بانها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للشركة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع افضل اداء للمنافسين.

ويرى (الخطيب،32،2001) بانها اداة ادارية تتطلب ميول الادارة العليا للمنظمة تتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجين والممارسات الادارية في تلك المنظمات مع اكثر منظمات نجاحا بغية صياغة افكار او اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الاداء. أما (proctor,2005,397) بانها عملية منظمة لتقييم اداء المنظمة او احد جوانب هذا الاداء سواء في داخل وخارج هذه المنظمة للوصول الى الاداء الافضل وتحقيق الميزة التنافسية.

نستنتج من التعاريف السابقة للمقارنة المرجعية بانها عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة واداة لتحديد نواحي الخلل او القصور في اداء المنظمة مقارنة بالمنظمات المتماثلة المنافسة و العمل على تفاديها من اجل البقاء في دائرة المنافسة. و ان المقارنة المرجعية هي عملية منهجية تنفذ بمراحل وخطوات نظامية لاجل ضمان نتائج تطبيق افضل مما ينعكس بشكل ايجابي على اداء المنظمة بشكل عام.

ثانيا: اهمية المقارنة المرجعية

ظهر مصطلح المقارنة المرجعية Bench Mark بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الاعمال المعاصرة لعل من ابرزها، ارتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المنظمات الى اظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط اساسي لاستمرار النمو والتطور بالاضافة الى تحقيق مستويات عالية من الاداء . وتبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال النقاط الآتية :- (الاطرقجي، 2002، 34) (البرواري،2001، 40) و(البطة ،2015، 20) ،(عبدالوهاب،2009، 9)، (العياش ، كريمة،2013، 242) (منصور،33،2002)، (Kozak,2004,2)

1. تساعد المؤسسة (المنظمة) في تحديد الدقيق الفجوة بين ادائها واداء المؤسسات الرائدة.
2. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة منظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو افضل وجديد.
3. تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
4. تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
5. تزود المنظمة بالوسائل والاساليب التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل في الوقت المناسب.

6. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للمنظمة.
7. تساعد المنظمة على ان تكون افضل مما هي عليه الان.
8. تساعد المنظمة على البقاء دائرة المنافسة بين منظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
9. توفير معلومات متطورة عن العمليات التشغيلية والفن التكنولوجي ومستويات الجودة وانظمة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجين مما يساعد على قياس وتقييم الاداء المالي و الاستراتيجي للمنظمة.
10. تسهم المقارنة المرجعية في تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق مقارنة اداء العاملين لديها بافضل اداء العاملين في الوحدات الاقتصادية الاخرى.

ثالثا: مراحل المقارنة المرجعية

هناك توجهات وأراء مختلفة حول مراحل تطبيق المقارنة المرجعية ويعود ذلك الى إختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مراحل المقارنة المرجعية وأهدافهم من الدراسة ولغرض وصول الى تحديد مراحل المقارنة المرجعية لهذه البحث سوف نقوم بإستعراض بعض أراء وتوجهات الكتاب والباحثين كما موضح في الجدول أدناه.

الجدول (2) مراحل المقارنة المرجعية حسب وجهات نظر بعض الكتاب و الباحثين

التعلم	النضوج	التكامل و المقارنة	التكيف	التحليل و القياس	جمع البيانات	البحث	تقييم النتائج	التنفيذ و التطبيق	التصميم	التخطيط	الإبعاد	المصادر
							X	X	X	X		القضاة و التلباسي، 2014
			X	X	X	X				X		Bjom & Rune, 2006
	X	X		X				X		X		بلاسكة و مزيتاني، 2013
X		X	X	X								عطياتي و نور، 2014
		X		X	X		X	X		X		Kharabanda , 1993
		X		X				X		X		البرواري، 2001
	X	X		X				X		X		عد و حنظل، 2012
		X		X				X		X		Dhawan,1996
		X		X				X		X		Karjewski & Ritzman, 2005
	X	X		X				X		X		Slack et al, 2005
							X	X	X	X		حمدان و اخرون، 2010
	X	X		X				X		X		Proctor,1995
	X	X		X				X		X		البطة، 2015
	X	X		X				X		X		المطيري، 2011
X			X	X								الجبري، 2013
2	6	11	3	13	2	1	3	12	2	13		التكرار
%13.3	%40	%73.3	%20	%86.6	%13.3	%6.6	%20	%80	%13.3	%86.6		النسبة

يتضح من خلال الجدول الأعلى بأن أكثر المراحل المعتمدة من قبل الباحثين والكتاب كانت خمس مراحل اساسية وهي كالآتي :

1. التخطيط (Planning) تهدف هذه المرحلة الى تحديد المنافس او الاداء الافضل الذي ستقارن معه، وكيف سيتم تجميع البيانات عن المنافس او الاداء وتعد هذه المرحلة من اهم واصعب مراحل المقارنة المرجعية. ويهتم تحديد ماهو منتج ومقارنتها بالمنظمات. وفي هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات الي سيتم اجراء مقارنة عليها وكذلك يتم اختيار الشريك المقارنة به وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة.
2. التحليل (Analysis) بعد تخطيط وجمع المعلومات والبيانات عن عمليات شركاء المقارنة المرجعية تكون الخطوة التالية تحليل البيانات الخام لغرض تحديد التحسينات المقترحة. ويهدف في هذه الخطوة الفهم الكامل والعمق العمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ، ثم تحديد حجم ونوع واسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشغلها المقارنة ومن ثم يتم استقراء مستويات الاداء المستقبلية.
3. التكامل: بناء على ماتم توصل اليه في الخطوتين السابقتين يتم تحديد الانشطة والعمليات المستهدفة التي تريد تنفيذها في هذه المرحلة لذلك يجب ان تضمن المنظمة ان مفاهيم المقارنة المرجعية هي منقذة في عملية التخطيط وان المقارنة المرجعية هي مقبولة ومقتنع بها من قبل جميع المستويات الادارية. ويتم في هذه المرحلة تحديد الموارد والامكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائط التي تؤدي الى تحقيق افضل مستويات الاداء نحو اداء المتميز).
4. التنفيذ : ويبدء التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة الى اعمال واجراءات ، اهمها تعديل وتطوير وتطبيق افضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تلائم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.
5. النضوج/ يتحقق هذا حينما تظهر افضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك الى داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي الى الاداء الافضل للمنظمة ككل.

رابعاً: الفاعلية التنظيمية

تعبر الفاعلية التنظيمية عن العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين اهدافه المخططة وكلما كانت المخرجات اكثر مساهمة في تحقيق الاهداف كان النظام اكثر فاعلية فالفاعلية التنظيمية هي الاداء العالي والمستمر لتحقيق الاهداف المحددة (Herman &Renz:2) ويرى (سليمان:2005،113) ان الفاعلية لا يمكن الوصول اليها بسهولة وان المفتاح لعمل ذلك هو في فهم البيئة التي تعمل المنظمة وبموجب هذا الفهم يعمل المديرون تشخيص اين ستكون افضل ما تكون ، فانها ستمتلك حظا كبيرا في الوصول الفاعلية التنظيمية هذا من جانب ومن جانب الاخر اذا ما حددت المنظمة هدفا خاطئا فانها ستمضي في الطريق الخطأ وستكون الفاعلية في اوطأ مستوياتها.

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفاعلية وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها حيث يمكن النظر الى الفاعلية التنظيمية بانها المحصلة النهائية لاداء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (متولي، 1989: 328) وقد اشار بعض الى ان فاعلية المنظمة عبارة عن الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها (Kalleberg &Leichtk,1991,138)(Robbins,1998,23)(Daft ,2001,64) وهناك من عدّها قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للانتاج بكفاءة والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية (Gun &Holdaway :1986,80) (Schreisheim &Eisenbach:1995 ,190) وعبر عنها

(رشيد و محمد :2011، 184) بانها قابلية المنظمة في الحصول على مواردها وادارة عملياتها الداخلية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق رضا اصحاب المصالح .

ويرى الباحثون ان فاعلية التنظيمية عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والنتائج المطلوب الوصول اليها وكذلك امتلاكهم نظام فعال للانشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بالعمل المطلوب بالاضافة الى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية
خامسا: المداخل الاساسية للفاعلية التنظيمية

ان التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعني الفاعلية التنظيمية ادى الى ظهور تصورات المختلفة وحسب مراحل التطور التاريخي لمفهوم الفاعلية التنظيمية يمكن تحديد مدخلين للفاعلية التنظيمية هما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر (الحديث)
المدخل التقليدي:

ركزت هذه المداخل على ان المنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد الى مخرجات، لتعمل بعد ذلك على تسويق هذه المخرجات الى البيئة الخارجية مرة أخرى ،وبالتالي فانه يمكن قياس فاعلية المنظمة من خلال التعرف الى مدى قدرتها على القيام بالعمليات الثلاثة (بن النوار:2006، 84) ويتضمن هذا المدخل المداخل التالية:

1- مدخل الهدف: برز هذا المدخل في نهاية الخمسينات من القرن الماضي وهو يمثل الروية التقليدية للفاعلية التنظيمية ويعد من اهم المداخل والاكثر استخداما كاسلوب لتقييم وقياس الفاعلية ويقوم هذا المدخل على تشخيص مخرجات المنظمة واهدافها وتقييم مدي قدرة المنظمة في تحقيق تلك الاهداف وهذا المدخل منطقي لان كل منظمة تسعى لتحقيق اهدافها والحصول على مستوى محدد من المخرجات (Daft: 2000,66)

2- مدخل موارد النظام: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في دراسة الفاعلية التنظيمية اذ يفترض ان المنظمة تكون فعالة اذا استطاعت ان تحصل على ما تحتاجه من الموارد المختلفة والنادرة والقيمة من بيئتها الخارجية وان تكون متكيفة مع تلك البيئة كي تحقق الفاعلية (Narayanan & Nath:1993,176) وتعرف الفاعلية التنظيمية بانها قدرة المنظمة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج اليه من الموارد النادرة وذات القيمة (احمد :2008،102)

3- مدخل العمليات الداخلية: يعتمد هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية على العمليات الداخلية والذي يقصد بها العمليات الانسانية وتتحدد الفاعلية بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة والصحة التنظيمية والقيادة والاتصال وسلوك الجماعات ومستوى الصراع وكذلك التركيز على اليات الداخلية لحركة المنظمة مثل تدفق المعلومات بسلاسة ويسر(حلوه :1985،125)

المدخل المعاصرة (الحديثة)

يشير (قاسم واحمد :2011،129) ان (Engle1990) اوضح ان المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية ركزت على جانب واحد من المنظمة من غير اعطاء وزنا متساوي او متكافئ للاطراف

الاخرى فمدخل الهدف ركز على المخرجات ومدخل الموارد النظام على المدخلات في حين اهتم مدخلا لعمليات الداخلية على اليات والنشاطات الداخلية لذلك ظهرت مداخل تكاملية الاخرى وهي (مدخل اصحاب المصالح او المنتفعين الستراتيجيين) (مدخل القيم التنافسية)

1. **مدخل اصحاب المصالح:** يركز هذا المدخل على الاخذ بنظر الاعتبار رغبات واهداف اصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها وهم (الموردون، المستهلكون، الموارد البشرية، الحكومة، المجتمع المدني ولكن تكمن المشكلة هو تعارض المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفاعلية وعليه قدم نماذج من قبل الكتاب والباحثين وهي:

أ- النموذج النسبي: يقوم على أساس إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المتعاملة مع المنظمة
ب- نموذج القوة: يقوم على أساس محاولة إشباع حاجات وأهداف أقوى أطراف التعامل في التنظيم (الطرف الذي يؤثر في بقاء واستمرار المنظمة)
ج- نموذج العدالة الاجتماعية: يقوم على أساس إشباع حاجات وأهداف أقل الأطراف رضا في المنظمة (التقليل من عدم الرضا)
د- النموذج التطوري: يفترض ان أهمية أطراف التعامل تتغير بمرور الزمن كما وتتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة.

2. **مدخل القين التنافسية:** المبدأ الاساسي في هذا المدخل هو المعيار الذي تستخدم في قياس الفاعلية التنظيمية وهي الرغبات او القيم التي يفضلها العاملين او المديرون في تلك المنظمة لذا نجد ان الفاعلية التنظيمية هو موضوع شخصي اي انه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته عليه قد نجد ان مالك المنظمة قد يقيم فاعلية باسلوب يختلف عن التقييم الذي يقدمه مدير الحسابات او التسويق او الموارد البشرية (السالم: 111، 2008)

المبحث الثالث: وصف متغيرات البحث و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص لأهم متغيرات البحث و ذلك من اجل التعرف على الاختلافات في آراء عينة البحث وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضيات وتضمن المتغير المستقل الرئيس خمسة ابعاد فرعية تعبر عن ابعاد المقارنة المرجعية وتشمل كل من: التخطيط، التحليل و القياس، التكامل و المقارنة، التنفيذ و التطبيق، النضوج. في حين تضمن المتغير المعتمد الفاعلية المنظمة بعدين وهما: تحقيق اهداف الجامعة، و فاعلية العمليات الداخلية. بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاهمية النسبية لكل مؤشر و لجميع الفقرات.

اولاً: ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج SPSS وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (0.994)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة و التي توضحها الجدول (3) الاتي:

جدول (3) معامل الفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
المقارنة المرجعية	25	.993
الفاعلفة المنظمة	20	.983
الاستبانة ككل	45	.994

ثانفاً: وصف متغيرات وابعاد البحث .

وصف ابعاد المقارنة المرجعية

فف هذا المحور فتم عرض نتائج استجابات افراد عفنة البحث الخاصة بابعاد المقارنة المرجعية ففث ففشر الجداول إلى التوزفعات التكرارفة والنسب المئوفة والأوساط الحسابفة والانحرافات المعيارفة و الأهمية النسبفة لهذه الفقرات و كما فلف:

أ. التخطيط:

تفبن نتائج الجدول (4) التوزفعات التكرارفة و ففم الأوساط الحسابفة والانحراف المعيارف لفقرات التخطيط و التي استخدمت العبارات (X5 - X1) لقفاس هذا البعد، إذ ففشر نتائج الجدول (4) إلى اتفاق ففجابف لهذا البعد إذ بلغ نسبة اتفاق (74.52%) من عفنة المبحوثفن، بوسط حسابف عام (3.726) وانحراف معيارف عام (1.262). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت فف أغناء هذا المتغير هو X1 الذي ففضمن (فخطط القادة الأكادفمفون فف الجامعة بشكل سلفم لآراءات عملفات المقارنة المرجعية) ففث كان الاتفاق علفها بنسبة (81.2%) وبوسط حسابف (4.06) وانحراف معيارف (1.156). ففنما كانت أقل نسبة فف هذا البعد للفقرة X5 التي ففضمن (فراجع القادة الأكادفمفون فف الجامعة مخططاتهم و طرق عملهم باستمرار و ذلك لانجاح عملفات المقارنة المرجعية) ففث كانت نسبة الإجابة (63.4%) وبوسط حسابف (3.17) و انحراف معيارف (1.209) وهذه النتائج تدل علف فوفر هذا البعد وان القفادات الأكادفمفة فف الجامعة ففتمد علف التخطيط للمقارنة المرجعية كأحد مراحلها وبمستوى عالف جداً.

ب. التحفلل و القفاس:

تفبن نتائج الجدول (4) التوزفعات التكرارفة و ففم الأوساط الحسابفة والانحراف المعيارف لفقرات التحفلل و القفاس و التي استخدمت العبارات (X10 - X6) لقفاس هذا البعد، إذ ففشر إلى اتفاق ففجابف لهذا البعد و ففكد ذلك نسبة اتفاق ففث بلغ (73.16%) من عفنة المبحوثفن، و بوسط حسابف عام (3.658) وانحراف معيارف عام (1.196). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت فف أغناء هذا المتغير هو X6 الذي ففضمن (فوجد لدف القادة

الاكاديميون في الجامعة فهم واضح للعمليات التي تجري في الجامعات. حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (77.6%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.123). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة X10 التي تتضمن (يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل القادة الاكاديميون في الجامعة باستمرار و بما يحقق الجودة في العمل). حيث كانت نسبة الإجابة (68.4%) وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.318). وهذه النتائج تشير الى ان القيادات الاكاديمية تقوم بعمليات القياس والتحليل باعتبارها احد مراحل اعتماد المقارنة المرجعية وبمستوي عالي جدا.

ج. التكامل و المقارنة:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات التكامل و المقارنة و التي استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البعد، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد وذلك من خلال اتفاق (72.16%) من عينة المبحوثين، و بوسط حسابي عام (3.608) وانحراف معياري عام (1.178). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X12 الذي يتضمن (يتم تبني اسس و معايير واضحة من قبل القادة الاكاديميون في الجامعة لاجراء عمليات المقارنة). حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (75.4%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.096) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالجامعات الاخرى لمعرفة العمليات الافضل لاجراء عمليات المقارنة). حيث كانت نسبة الإجابة (70%) وبوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (1.185) وهذه النتائج تدل علي ان القيادات الاكاديمية في الجامعة تقوم بمرحلة التكامل و المقارنة وبمستوى عالي جدا.

د. التنفيذ و التطبيق:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات التنفيذ و التطبيق و التي استخدمت العبارات (X16 - X20) لقياس هذا البعد، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد وذلك من خلال اتفاق (79.28%) من عينة المبحوثين، و بوسط حسابي عام (3.964) وانحراف معياري عام (1.008). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X19 الذي ينص (اختار القادة الاكاديميون في الجامعة افضل الطرق التي تتلائم مع بيئة عمل الجامعة). حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (87%) وبوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.785). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X18 التي تتضمن (توجد لدى القادة الاكاديميون في الجامعة القدرة على اختيار افضل الطرق المطبقة عند الجامعات الاخرى لاجراء عمليات المقارنة). حيث كانت نسبة الإجابة (73.8%) وبوسط حسابي (3.69) و انحراف معياري (1.133) وهذه النتائج تؤكد قيام القيادات الاكاديمية في الجامعة بعملية تنفيذ و تطبيق المقارنة المرجعية وبمستوى جيد عالي.

هـ. النضوج:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات النضوج و التي استخدمت العبارات (X21 - X25) لقياس هذا البعد، إذ

يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد ويدعم ذلك نسبة اتفاق (76.76%) من عينة المبحوثين، و بوسط حسابي عام (3.838) وانحراف معياري عام (1.028). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X23 الذي يتضمن (يوظف القادة الاكاديميون في الجامعة مهاراتهم لتطبيق الطرق الافضل نحو اداء افضل لجامعاتهم) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (82%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.057). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X25 التي تتضمن (يوظف القادة الاكاديميون في الجامعة مهاراتهم في انجاز المهمات الموكلة لهم بكل نجاح في اطار تحقيق التنافسية مع الجامعات الاخرى). حيث كانت نسبة الإجابة (73%) وبوسط حسابي (3.65) و انحراف معياري (1.101).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية و النسب المنوية و الاوساط الحسابية لابعاد المقارنة المرجعية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الابعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
81.2	1.156	4.06	4.2	2	10.4	5	6.3	3	33.3	16	45.8	22	X1	التخطيط
76.2	1.483	3.81	16.7	8	6.3	3	0.0	0	33.3	16	43.8	21	X2	
78.8	1.040	3.94	2.1	1	12.5	6	6.3	3	47.9	23	31.3	15	X3	
73	1.422	3.65	16.7	8	6.3	3	4.2	2	41.7	20	31.3	15	X4	
63.4	1.209	3.17	10.4	5	20.8	10	22.9	11	33.3	16	12.5	6	X5	
74.52	1.262	3.726	المعدل العام لفقرات التخطيط											
77.6	1.123	3.88	6.3	3	10.4	5	0.0	0	56.3	27	27.1	13	X6	التحليل و القياس
70.4	1.288	3.52	10.4	5	12.5	6	16.7	8	35.4	17	25.0	12	X7	
77	1.148	3.85	6.3	3	8.3	4	10.4	5	43.8	21	31.3	15	X8	
72.4	1.104	3.62	6.3	3	8.3	4	22.9	11	41.7	20	20.8	10	X9	
68.4	1.318	3.42	10.4	5	12.5	6	31.3	15	16.7	8	29.2	14	X10	
73.16	1.196	3.658	المعدل العام لفقرات التحليل و القياس											
71.2	1.253	3.56	12.5	6	6.3	3	14.6	7	45.8	22	20.8	10	X11	التكامل و المقارنة
75.4	1.096	3.77	4.2	2	14.6	7	4.2	2	54.2	26	22.9	11	X12	
71.8	1.145	3.58	4.2	2	14.6	7	25.0	12	31.3	15	25.0	12	X13	
72.6	1.214	3.63	8.3	4	10.4	5	16.7	8	39.6	19	25.0	12	X14	
70	1.185	3.50	6.3	3	12.5	6	31.3	15	25.0	12	25.0	12	X15	
72.16	1.178	3.608	المعدل العام لفقرات التكامل و المقارنة											
82.6	1.084	4.13	2.1	1	10.4	5	8.3	4	31.3	15	47.9	23	X16	التنفيذ و التطبيق
78.8	1.119	3.94	2.1	1	16.7	8	2.1	1	43.8	21	35.4	17	X17	
73.8	1.133	3.69	4.2	2	10.4	5	27.1	13	29.2	14	29.2	14	X18	
87	.785	4.35	2.1	1	0.0	0	6.3	3	43.8	21	47.9	23	X19	
74.2	.922	3.71	0.0	0	12.5	6	22.9	11	45.8	22	18.8	9	X20	
79.28	1.008	3.964	المعدل العام لفقرات التنفيذ و التطبيق											
78.8	.885	3.94	0.0	0	10.4	5	10.4	5	54.2	26	25.0	12	X21	النضوج
76.2	1.003	3.81	0.0	0	16.7	8	10.4	5	47.9	23	25.0	12	X22	
82	1.057	4.10	2.1	1	10.4	5	6.3	3	37.5	18	43.8	21	X23	
73.8	1.095	3.69	4.2	2	16.7	8	4.2	2	56.3	27	18.8	9	X24	
73	1.101	3.65	2.1	1	16.7	8	20.8	10	35.4	17	25.0	12	X25	
76.76	1.028	3.838	المعدل العام لفقرات النضوج											
75.16	1.134	3.758	المعدل العام لفقرات المقارنة المرجعية											

واستناداً إلى ما تقدم فمكن توضفح ترتيب متغفرات المقارنة المرجفة حسب الأهمية النسبفة كما فف الجدول الآفف:

جدول (5) ترتيب ابعاف المقارنة المرجفة

الترتفب	الأهمفة النسبفة	الانحراف المعفاري	الوسط الحسابف	الابعاف الفرعفة
3	74.52	1.262	3.726	التخطفط
4	73.16	1.196	3.658	التحلفل و القفلس
5	72.16	1.178	3.608	التكامل و المقارنة
1	79.28	1.008	3.964	التنففذ و التطفبق
2	76.76	1.028	3.838	النضوج

واخفرا تشير نتائج جدول (4) على ان القفادات الاكافمفة لاف الجامعة فتملك تصورات واضحة حول تقنفة المقارنة المرجفة وفؤكد ذلك نسبة الاتفاق ففب بلغ (75.16%) وبوسط الحسابف (3.758) وانحراف المعفاري (1.134)

ثالثاً: وصف ابعاف الفاعلفة المنظمفة

فف هذة المحورفتم عرض نتائج استجابات أفراد عفنة الدراسة الخاصة بأبعاف الفاعلفة المنظمفة ففب ففشر الجداول إلى التوزفعات التكرارفة والنسب المئوفة والأوساط الحسابفة والانحرافات المعفارفة و الأهمفة النسبفة لهذة الفقرات، وقد تم قفاس هذاف المتغفر بعدد من الابعاف الفرعفة ولكل واحد منها مجموعة أسئلة و هي كما فلف:

1. تحقق اءاف الجامعة:

تفبن نتائج الجدول (6) التوزفعات التكرارفة و قفم الأوساط الحسابفة والانحراف المعفاري لفقرات تحقق اءاف الجامعة و التي استخدمت العبارات (Y10 - Y1) لقفاس هذاف البعد، فذ ففشر إلى اتفاق ففجابف لهذا البعد وفبدم ذلك نسبة اتفاق (77.68%) من عفنة المبحوثفن ، بوسط حسابف عام (3.884) وانحراف معفاري عام (1.029). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت فف أغناء هذاف المتغفر هو Y6 الذي ففضمن (تسعى الجامعة لتحقيق الافرادات الضرورفة لاءامة انشئتها) ففب كان الاتفاق عليها بنسبة (84.2%) وبوسط حسابف (4.21) وانحراف معفاري (1.010). ففبما كانت أقل نسبة فف هذاف المتغفر للفقرة Y2 التي ففضمن (فتملك الجامعة القءرة على التخطفط لتقفم خدمات افضل إلى المستقفدفن) ففب كانت شءة الفجابة (69.2%) وبوسط حسابف (3.46) و انحراف معفاري (1.148) و هذة النتائج فدل على الجامعة تحقق اءافها وبمستوى عافف ففب.

2. فاعلية العمليات الداخلية:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات فاعلية العمليات الداخلية و التي استخدمت العبارات (Y11 - Y20) لقياس هذا البعد، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد ويدعم ذلك نسبة اتفاق (78.26%) من عينة المبحوثين، و بوسط حسابي (3.913) وانحراف معياري (1.026). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y11 الذي يتضمن (تتمتع الجامعة بوجود انسجام وتفاعل في الانشطة والفعاليات التي تنجزها الاقسام العلمية والوحدات المختلفة) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (88%) وبوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (.844)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y20 التي تتضمن (دوران العمل داخل الجامعة منظم) حيث كانت نسبة الاتفاق (69.6%) وبوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري (1.072) وهذه النتائج يؤكد ان العمليات الداخلية للجامعة تتسم بالفاعلية وبمستوى عالي جدا.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية لابعاد الفاعلية المنظمة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الابعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
75.4	1.036	3.77	4.2	2	10.4	5	10.4	5	54.2	26	20.8	10	Y1	تحقيق اهداف الجامعة
69.2	1.184	3.46	8.3	4	12.5	6	22.9	11	37.5	18	18.8	9	Y2	
74.6	1.067	3.73	4.2	2	14.6	7	4.2	2	58.3	28	18.8	9	Y3	
74.6	1.180	3.73	6.3	3	12.5	6	10.4	5	43.8	21	27.1	13	Y4	
76.2	1.379	3.81	16.7	8	0.0	0	4.2	2	43.8	21	35.4	17	Y5	
84.2	1.010	4.21	6.3	3	0.0	0	4.2	2	45.8	22	43.8	21	Y6	
77.6	.959	3.88	0.0	0	10.4	5	20.8	10	39.6	19	29.2	14	Y7	
80.4	.863	4.02	0.0	0	8.3	4	10.4	5	52.1	25	29.2	14	Y8	
82.6	.761	4.13	0.0	0	6.3	3	4.2	2	60.4	29	29.2	14	Y9	
82	.857	4.10	0.0	0	10.4	5	0.0	0	58.3	28	31.3	15	Y10	
77.68	1.029	3.884	المعدل العام لفقرات تحقيق اهداف الجامعة											
88	.844	4.40	0.0	0	6.3	3	4.2	2	33.3	16	56.3	27	Y11	فاعلية العمليات الداخلية
83	.899	4.15	2.1	1	6.3	3	2.1	1	54.2	26	35.4	17	Y12	
81.6	.986	4.08	2.1	1	6.3	3	12.5	6	39.6	19	39.6	19	Y13	
82.6	.841	4.13	2.1	1	4.2	2	4.2	2	58.3	28	31.3	15	Y14	
72	1.026	3.60	2.1	1	14.6	7	22.9	11	41.7	20	18.8	9	Y15	
76.2	.938	3.81	0.0	0	16.7	8	4.2	2	60.4	29	18.8	9	Y16	
75.2	1.051	3.79	0.0	0	18.8	9	10.4	5	43.8	21	27.1	13	Y17	
75	1.437	3.75	18.8	9	0.0	0	4.2	2	41.7	20	35.4	17	Y18	
78.8	1.174	3.94	10.4	5	0.0	0	8.3	4	47.9	23	33.3	16	Y19	
69.6	1.072	3.48	4.2	2	12.5	6	33.3	16	31.3	15	18.8	9	Y20	
78.26	1.026	3.913	المعدل العام لفقرات فاعلية العمليات الداخلية											
77.8	1.0275	3.89	المعدل العام لفقرات الفاعلية المنظمة											

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد الفاعلية المنظمة حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول (7) ترتيب ابعاد الفاعلية المنظرية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد الفرعية
2	77.68	1.029	3.884	تحقيق اهداف الجامعة
1	78.26	1.026	3.913	فاعلية العمليات الداخلية

واخيرا تشير النتائج الواردة في جدول (6) الى ان الجامعة تنسم بالفاعلية التنظيمية وبمستوى عالى جدا ويؤكد ذلك نسبة الاتفاق المبحوثين البالغة (77.8%) وبوسط حسابي عام (3.89) وانحراف معياري (1.0275).

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين المقارنة المرجعية و فاعلية المنظمة:

ينصب اهتمام هذه المحور على اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية الخاصة بعلاقة الارتباط التي وردت في مخطط البحث، ووفقاً للمحاور الآتية:

1. العلاقة بين ابعاد المقارنة المرجعية مجتمعة و ابعاد فاعلية المنظمة مجتمعة

تتضمن هذه الفقرة التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث و الوارد في الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية و فاعلية المنظمة"، حيث توضح نتائج الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية و ابعاد فاعلية المنظمة مجتمعة، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.901). وهي علاقة ارتباط معنوية عالية عند مستوى معنوية (0.05)، ويشير هذا إلى أهمية دور ابعاد المقارنة المرجعية في تعزيز ابعاد فاعلية المنظمة المطلوب من وجهة نظر الافراد المبحوثين وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية و فاعلية المنظمة مجتمعة.

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين المقارنة المرجعية و ابعاد فاعلية المنظمة

العمليات	فاعلية الداخلية	تحقيق اهداف الجامعة	فاعلية المنظمة	المقارنة المرجعية
	.915**	.870**	.901**	
	.000	.000	.000	الدلالة الاحصائية

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى إذ تشير نتائج الجدول (9) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية و بعد تحقيق اهداف الجامعة، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.870) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية عالية، ويدل هذا على الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تحقيق اهداف الجامعة. ويتضح من الجدول بأن أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية و بعد فاعلية العمليات الداخلية، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.915) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية عالية. وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية الاولى و الثانية للفرضية الرئيسية الاولى.

خامساً: تحليل علاقات التأثير للمقارنة المرجعية في فاعلية المنظمة

ينصب اهتمام هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية الخاصة بعلاقة الأثر التي وردت في مخطط البحث، ووفقاً للمحاور الآتية:

1. تأثير المقارنة المرجعية مجتمعة في فاعلية المنظمة

يشير الجدول (9) بتحليل أنموذج التأثير بين متغيرات البحث إلى وجود تأثير معنوي للمقارنة المرجعية مجتمعة في فاعلية المنظمة وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (197.677) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.06) وبمستوى معنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 46) وأن معامل التحديد (R^2) والتي كانت قيمته (0.811)، تفسر بان المقارنة المرجعية تؤثر على فاعلية الجامعة بنحو (81.1%) وان حوالي (18.9%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي للبحث، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (9) أثر المقارنة المرجعية مجتمعة في فاعلية المنظمة

R ²	T		F		Beta	B	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.811	2.021	14.060 (.000)	4.06	197.677 (.000)	.901	.852	المقارنة المرجعية

2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، حيث يتضح من خلال الجدول (10) والخاص بتحليل أنموذج اثر المقارنة المرجعية مجتمعة في بعد تحقيق اهداف الجامعة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (143.247) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) و عند مستوى المعنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 46) و قد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.757) و يشير ذلك الى قدرة المتغير المستقل في تفسير التأثير الذي يطرأ على بعد تحقيق اهداف الجامعة بنحو (75.7%) وان حوالي (24.3%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية. ويتضح من خلال الجدول (10) والخاص بتحليل أنموذج اثر المقارنة المرجعية مجتمعة في فاعلية العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (237.898) و هي اكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (4.084) و عند مستوى المعنوية (0.05) و عند درجتي حرية (1, 46) و قد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (.838) و يشير ذلك الى قدرة المتغير المستقل في التأثير الذي يطراء على فاعلية العمليات الداخلية بنحو (83.8%) وان حوالي (16.2%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (10) أثر المقارنة المرجعية مجتمعة في ابعاد فاعلية المنظمة

R ²	T		F		Beta	B	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.757	2.021	11.969 (.000)	4.06	143.247 (.000)	.870	.819	تحقيق اهداف الجامعة
.838	2.021	15.424 (.000)	4.06	237.898 (.000)	.915	.854	فاعلية العمليات الداخلية

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات :

1. اظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة البحث الخاصة بفقرات المقارنة المرجعية تصورات عالية لجميع الفقرات و الابعاد مما يشير الى ان اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة اللبنانية الفرنسية يرون بأن القيادات الاكاديمية في الجامعة تتبع ممارسات صحيحة و علمية في مجال المقارنة المرجعية في سبيل تعزيز الفاعلية المنظمة لانشطتها العلمية المختلفة.
2. كشف نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة الخاصة بفقرات الفاعلية المنظمة تصورات عالية لجميع الفقرات و الابعاد مما يشير الى ان ادارة الجامعة اللبنانية الفرنسية تقوم بتعزيز فاعليتها المنظمة من خلال فاعلية العمليات الداخلية للجامعة و تحقيق اهداف الجامعة و التي بدورة تؤثر على تحقيق اهدافها المستقبلية.
3. تشير نتائج التحليل الإحصائي ان القيادات الاكاديمية في الجامعة اللبنانية الفرنسية تهتم باعداد الخطط بشكل سليم و ناجح و مثمر لاجراءات عمليات المقارنة المرجعية و يدركون اهمية التنافس مع الجامعات الاخرى من خلال اجراء عمليات الفحص و المقارنة المستمرة.
4. بين نتائج التحليل الإحصائي ان القيادات الاكاديمية في الجامعة اللبنانية الفرنسية لديهم فهم واضح للعمليات التي تجري في الجامعات المنافسة و يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية في الجامعة باستمرار بما يحقق الجودة في العمل.
5. اوضح نتائج التحليل الإحصائي ان القيادات الاكاديمية في الجامعة اللبنانية الفرنسية مهتمة بسمعتها من خلال تطوير علاقاته المعقولة مع (العاملين، الطلاب،المجهزين،الحكومة،المنظمات،المجتمع المدني).

6. اظهرت نئائء ءءللل الإءصائف ان اءارة الجامعة اللبنافة الفرنسفة ففهم بعملفاء انسءام و ءءاعل فف الانشءة و الفعالفاء ءف ءنءزها الاقسام العلمفة و الوءءاء المءءلفة مما فؤءف الف ءءقق ءءر من الاستءرار فف ءءفم ءءمءءها.
7. ءءل نئائء ءءللل الاءصائف ان هنالك علاءة ارءباف موءبة و عالفة وءاء ءءالة اءصائف بفن المءارنة المءرءفة و الفاعلفة المنءمفة. و على مسءو ف الابعاء اءهرء النئائء بوءء علاءاء ارءباف موءبة و عالفة بفن المءارنة المءرءفة و ابعاء الفاعلفة المنءمفة. اء كان العلاءة بفن المءارنة المءرءفة و بعء فاعلفة العملفاء ءاءلففة من اقو ف العلاءاء الارءباففة فف ءفن ءاء فف المءرءة ءائفة العلاءة الارءباففة بفن المءارنة المءرءفة و ءءقق اءءاف الجامعة.
8. فؤء نئائء ءءللل المفءانف الف وءوء ءاءفر للمءارنة المءرءفة فف الفاعلفة المنءمفة, و ءء كان ءأفر المءارنة المءرءفة فف بعء فاعلفة العملفاء ءاءلففة من اقو ف العلاءاء ءأفرا, فف ءفن ءاء فف المءرءة ءائفة ءأفر المءارنة المءرءفة فف بعء ءءقق اءءاف الجامعة.

ءءوصفاء:

- فف ضوء نئائء البءء, فانه فمكن ءءفم مءموءة من ءءوصفاء الهاءفة الف ءعزف ءءقق الفاعلفة المنءمفة من ءلال ءءنفة المءارنة المءرءفة و من اهمها:
1. ضرورة الاءءماء على الءطء السلمفة بأسلوب ناءء و مءفر لاءراء عملفاء المءارنة المءرءفة, من ءلال اءراء عملفاء الفءص و المءارنة المسءمرة بشكل فضمن للمنءماء ءءنافس بشكل سلفم مع المنءماء الاءرف.
 2. ضرورة الاءءمام بالعملفاء ءف ءءرف فف المنءماء المنافسة لاءراء عملفاء ءءسفن, مع الاسءعانة بالعاملفن ذو ف الكفاءة لءءللل معمق لعملفاء المنءمة لاءءاء ءءفوق المءلوب بما فءقق ءوءءة فف العمل و ءءقق الاءءاف المنءمفة.
 3. ضرورة امءلاك الفهم الواضء لما فءرف من انشءة فف المنءمة لاءل اءراء ءءسفن المسءمر عن طرفق ءبف ءطء واضءة لاءراء ءءفر المءلوب فف المنءمة و ازالء العءباء ءف ءعءرض ءلك الءطء.
 4. ضرورة اءء الءطواء و الاءراءءاء ءف ءهءف الف اءءاء ءءفر بعمف الاءءبار عنء ءءنففء و ءرءمة ءلك الءطواء و الاءراءءاء بشكل ممنهء لاءراء عملفاء المءارنة و ءف ءءلائم مع بفة عمل المنءمة.
 5. ضرورة عمل المنءماء على ءوظف مهاراء الافراء العاملفن لءفها فف انءاز المهماء الموءلة لهم بكل ناءء فف اءار ءءقق ءءنافسفة مع المنءماء الاءرف.
 6. ضرورة ان ءقوم المنءماء بامءلاك القءرة على بناء الموارء ءائفة و اسءءءام افضل الموارء المءاءة مما فقلل من معءلاءء الهءر, مع العمل على ءءفم ءءماء ءءصف بالءوءة من ءلال ممنهء ءءطفب المسبق لانشءة العمل و ءف بءورة ءؤءف الف ءءقق اءءاف.

المصادر:

- احمد، محمد حسن (2008) ادارة التخطيط والتنظم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن.
- الأطرقجف، حكمت مجفد (2002) متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجفة دراسة تطبفقففة فف شركففف التأمفم والخازر لإنتاج المواد الإنشائفة، رسالة ماجسففر، جامعة موصل .
- البروارف، نزار عبالمجفد رشفد (2001) المقارنة المرجفة وامكانات تطبفقفها كأداة للتحسفن المسففر فف المنظمات، المجلد العراقية للعلوم الادارفة، المجلد 1، العدد 1، جامعة بابل.
- البطة، عبء الحكف زكرفا (2015) مءى اءراك الادارة العلفا و الوسطى لاسلوب المقارنة المرجفة و أءر ذلك على ءحقق ءنفوق ءنافسفف لءى البنوك العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجسففر فف ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامفة، غزة.
- بلاسكة، صالح، و مزفانف، نور الءفن (2013) مساهمة المقارنة المرجفة فف قفءة وءقفم أداء المؤسساء دراسة مقارنة شركفف الحضنة / المراعف. مجلة أداء المؤسساء الجزائفة - العدد 4.
- بن النوار، صالح (2006) فعالفة التنظم، علم الاجنماع الاءصال للبعء والاءصال، قسففنطفنفة، الجزائر.
- الجعبرف، اسفل فسرف حسنف (2013) ءور المقارنة المرجفة فف ءعزفز اءر الخفارات الاءسءرائجفة على ءحقق ءنفوق ءنافسفف، دراسة تطبفقففة على سجدف و شركافة ارابءك جردانة للءصمفم و الاءسءارات الهندسفة، رسالة ماجسففر فف ادارة الاعمال، الجامعة الشرف الاوسط، عمان.
- حلوة، على محمد (1985) دراساء سلوك الانسانف فف التنظم، جزء الاول، الطبعة الءالءة، مكتبة عفن الشمس، القاهرة.
- حمدان، خالد محمد بنف، الشلبف، فارس سلفمان، و القضاة، افناس (2010) ءور إءارة المعرفة فف تطبفق المقارنة المرجفة ءائرة الجمارك العامة الاردنفة - دراسة حالة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقفصاءفة الجامعة العدد الخامس والعشرون، ص: 213-245.
- الخطفب، سمفر كامل (2002) قفباس ءور المقارنة المرجفة فف الأداء المنظمف دراسة حالة مع نموءج مقءرء، الشركة العامة للأصباغ الءءفة، الجامعة المسففنصرفة، أطروحة ءكءورا ففر منشورة.
- رشفد، صالح عبءالرضا ومحمد، هءاء جاسم (2011) اءءبار العلاقة بفن عملفاء اءارة المعرفة الجوهرفة وفعالفة التنظم لمؤسساء ءعلفم العالف، مجلة القاءسفة للعلوم الادارفة و الاقفصاءفة مجلد (13) العدد (4).
- سلمان، قففس حمد (2005) اءارة المعرفة الشاملة واءر هافف الفاعلفة ءنطفمفة على وقف مءءل راس المال الفكرف/ دراسة مفءانفة فف وزارة الكهرفباء، اطروحة ءكءورا ففر منشورة / كلية الاءارة والاقفصاء / جامعة بغداد.
- السلمف، على (1995) اءارة الجودة الشاملة وءءطلبات الأفزو، ءار غرب للنشروءءوزفء، القاهرة، مصر .

- الشبراوي؁ عادل؁ (1995) الدلفل العلمف لتطبلق اءارة الءوءة الشاملة: افزؤ 9000- المقارنة المرجعفة؁ الشركة العربفة للاعلام العلمف القاهرة .
- العبااء؁ هاشم فوزف ءباس؁ ولفء عباس صبر الءلفمف؁ (2010)؁ ءراسة مقارنة بفن معمل سمنء النءف اشرف ومعمل سمنء الءوءمة الءفءة؁ كلفة الاءارة والاقتصاد- جامعة الكوفة؁ مركز الءراساء المألوفة؁ العدد السادس عشر؁
- عبء؁ غسان ففصل؁ و حنظل؁ قاسم اءمء (2012) ءءسفن الرقابة التسوفقفة باسءءءام المقارنة المرجعفة ءراسة تطبلقفة فف بعض منظماء صناعة المواد الإنشاءفة. مجلة ءكرفب للعلوم الإءارفة والاقتصادفة / المجلء 8 - العدد 2 - ص: 43-72.
- عبءالوهاب؁ سمفر مءمء (2009)؁ المقارنة المرجعفة كمءءل للءقفم اءاء البلءفاء فف الءول العربفة؁ معهل الإءارة العامة المملكة العربفة السعوءفة؁ المؤءمر الءول للءءمفة الاءارفة : نحو اءاء مءمفز فف القءاع الءوءمف؁ الرفاض؁ ءلال الفءرة من 2009/11/4.
- عطفانف؁ مرء سلفم؁ و نور؁ عبء الناصر إبراهفم (2014) فف الءءسفن المسءمر لءوءة المءءءاء والعملفاء: (Benchmarking) أءر المقارنااء المرجعفة ءراسة مفءائفة على شركاء صناعة الأءوفة فف الأرفء. المءلة الارءنفة فف اءارة الاعمال؁ المجلء 10؁ العدد 2؁ ص: 276-296.
- العفاشف؁ زرزار؁ وكرفمة؁ غفاء (2013)؁ امكانفة اسفءعمال Benchmarking فف ءءوفء الءعلفم العالمف؁ المؤءمر العربف(الءول الفالءءضمان ءوءة الءعلفم العالف؁ جامعة الزفءومة؁ الارءن؁ ءلال الفءرة 2013/4-2.
- غزاف؁ ءماءء ءبار؁ واءمء مفرف اءمء؁ (2016)؁ ءور المقارنة المرجعفة فف ءءسفن اءاء المصرفف؁ ءراسة ءالة فف مصرف المءء للاستءمار ومصرف بابل.
- القضاة؁ ففناس هانف؁ و النابلسف زفنب ءسان (2014) ءر المقارنة المرجعفة فف ءءقفق معاففر الءوءة الشاملة فف الجامعات الرسفمة الأرفءنفة. المؤءمر الءول الفالءء لءامعة البلقاء التطبلقفة بعنوان ءءامل مءرءاء الءعلفم مع سوق العمل فف القءاع العام و الءاص. الأرفءن - عمان/ 28 ابرفل/1 - مافو 2014 .
- مءولف؁ السفء مءولف (1989) ءقوفم الفاعلفة الءنظفمفة فف المسءشففاء السعوءفة؁ المءلة العربفة للبعء و الءراساء ءءارفة؁ كلفة ءءارة و اءارة الاعمال؁ جامعة ءلوان؁ المجلء الفالء؁ العدد الفانف.
- المءفرف؁ مبارك مءلق (2011) مءى اءراء المءفرفن لاسلوب المقارنة المرجعفة فف الاعمال الالكءرونفة و أءرة على ءءقفق الءفوق الءنافسف لءى البنوك ءءارفة الكوفففة؁ رسالة ماعسءفر غفر منشرة فف اءارة الاعمال؁ الجامعة الشرق الاوسط؁ عمان.
- منصور؁ بفهاء ءسفن (2002) المءاءل المقءرءة لقفاس وءقفم الاءاء المالف و الءشفلفف و الاستراءفءف فف منشاء الاعمال الءفءة؁ الاسءنءرفة؁ جامعة صلاح الءفن؁ كلفة ءءارة؁ مجلة ءءارة للبعء العلمفة؁ العدد الءول؁ مارس.
- الموسوف؁ ء.عباس نوا- كعبط (2008) ءور المقارنة المرجعفة فف ءرشفء قراءاء الءسعفر المبنفة على اساس الكلفة المسءءفة؁ مءاة الاءارة و الاقتصاد؁ العدد ءاسع والسءون.

- Bjorn, A., & Rune, M. M. (2006) "Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting the Quality Management Work" the Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.
- Chapiman, H. (1995) Total Quality Management: The Key to Business Improvement Acid, Free paper management, 2nd Ed., London, UK.
- Daft, R.I (2000) Management, 5thed, the Dryden Press, Harcoun Collage publisher.
- Daft, R.I. (2001) organization theory and design. 7thed . south western college . USA.
- Dhawan. R, (1996) Benchmarking: cover story. Business Today Journal, Vol. 5, No. 13, July.
- Gun, J. A. & Holdaway, E .A (1986) Perception of Effectiveness influence & Satisfaction of senior High Schools principals, Educational Administration Quarterly 22 ,2.
- Herman, R. D & Renz, D. (2004) More Theses on Non Profit organizational Effectiveness; Result and conclusion from a panel study, sixth international conference, July, Trento, Canada.
- Hill, T, (1996) Essence of operation management, 2nd ed., prentice-Hall, New Delhi.
- Hillton, W. R., Mahre, W. M. & Selto, H. F. (2000) Cost Management for strategy Business Decision, Irwin.MC Grew Hill. Co.
- Horn gren Charles T., Foster George & Srikant, M. Dater, (2000).
- Kalleberg. A, L., & Leich, K. T. (1991) Gender & Organization performance: Department of small business survival and success, Academy of management. Journal Vol34 No1
- Karjewski, L. J. & Ritzman, L. P. (2005) Operation Management: Processes and Value Chains, 7Th. Ed, Prentice Hall, New Jersey, USA. .
- Kharabanda, M. (1993) "A Benchmarking: Making it Work", CMA Magazine, pp. 30 – 33.
- Kocak, M. (2004) "Destination Benchmarking: concepts, practices and operation" First published, printed and bound, UK.
- Kreither, R., & Angelo, K. (2004) Organizations organizational Behavior, 6th ed. McGraw-Hill.

- Murdaugh, J. (1995) Organization Effectiveness and executive succession: conclusion about and Implication, for floridas Municipal police chief.
- Narayanan, V.K., & Nath, R. (1993)(organization theory: A strategic Approach, Richard D. Irwin , Inc, Burr Ridge III.
- Proctor, R. (1995) "Managerial Accounting for Business decisions" 2 ed, Prentice Published by st. luice presses.
- Robbins, S. P. (1198) organization behavior: concepts Controversies & Application, 8thed (N.j: prentice – Hall. Inc.
- Scheisheim. C. A & Eiseubach, R .J. (1995) an exploratory & confirmatory factor – Analysis Research of Item Wending Effects on the obtained factor structure of survey Questionnaire Measure Journal of Management 21.6.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2004) “Operation Management “Prentice Hall, Essex, UK, P.645.

پوخته:

ئهم تووژىنه وهىه گرنگى ده دات يه به ديهيئنانى كارامه يى ريئكخراوه يى له ريئگاي ئامرازى "المقارنه المرجعيه" روللى وه به جيئبه جيئكردى لايه نى پراكيتيكي به وه رگرتنى راي ژماره يه كه له ئەندامانى وانەبيژ له زانكوى لبنانى فرنسى له شارى ههولير له ههرئيمى كوردستانى عيراق. وه بوئهم مه به سته تووژهران ههلسان به دارپشتنى فؤرمى راپرسى وه دابه شكارا به سهر نموونهى تووژينه وه كه پيئكها تبوو له ژماره يه كه له ئەندامانى وانەبيژ له زانكوى لبنانى فرنسى له شارى ههولير كه ژماره يان (48) وانەبيژبوو. كه تووژهران ههلسان به دابه شكردى (75) فؤرم وه (54) فؤرم گه يشته وه ده ست تووژهران وه ئەو فؤرمانه ي كه گونجاو بوون بو كردارى شيكردنه وهى ئامارى برىتى بوو له (48) فؤرم. وه بوئهم بابته دوو گريمانى سهره كى و ژماره يه كه له گريمانى لاوه كى پيشكه شكران وه پشت به سترا به رنامه ي شيكارى SPSS بو سهرماندى گريمانه كان. وه له گرنگترين ئەو ئەنجامانه ي كه تووژينه وه كه پيئ گه يشت برىتته له بوونى په يوه ندى به يه كوه به سته وهو كارى گهرى معنوى به رز له نيوان به ديهيئنانى كارامه يى ريئكخراوه يى له ريئگاي ئامرازى "المقارنه المرجعيه"، وه به پشت به ستن به ئەنجامه كانى تووژينه وه كه ئەم تووژينه وه يه كوئمه لئيك پيشنيارى پيشكه شكر وه له گرنگترينيان پيويستى به شت به ستن بو پلانى ته واو به شيوازيكى



گونجاو و دىارى بو ئه نجامدانى كاره كانى مقارنهى مرجعى له رىگای كردارى به دواداچوون و جىكارى به ردهوام به وهى كه رىكخراو بتوانىت ركابه رى رىكخراوه كانى تر بكات.

Abstract

This study aims to achievement the organizational effectiveness by the technique benchmarking through a view of a sample of lecturer members at the Lebanese and French University in the city of Erbil, Kurdistan Region of Iraq. A survey questionnaire was designed and distributed to the sample study numbered (48) lecturers. 75 questionnaires distributed and (54) questionnaires returned. However, (48) questionnaires was suitable for analyzing. Two main hypotheses been building along with a number of sub-hypotheses and depended on the statistical analysis program SPSS to address the study problem. The most results that this study reached was there was a positive correlation as well as a strong impact between organizational effectiveness and the technique of benchmarking. Based on this result, this study presented a set of recommendation, such as the necessitate to depend on plans in a successful and fruitful manner to conduct Benchmarking operations through conducting inspections and constant comparison in a way that ensures organizations compete properly with other organizations.