

# دور الاستعانة بالمصادر الخارجية للتدريس في كفاءة الاستخدام

## وفعالية المنظمة: المعهد العالي للتنمية الإدارية نموذجاً

### The role of the outsourcing for teaching in the efficiency and effectiveness of the organization: Model of Higher Institute for Administrative Development

أ.م. د. طاهر حسن \*

**المخلص:** الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس في كليات الجامعة هو ممارسة متزايدة لكنها ما زالت محدودة. ولكن، نتيجة النقص في أعضاء هيئة التدريس، في بعض الكليات أو المعاهد العليا في الجامعات الحكومية، تلجأ إلى توظيف هذا الإسلوب لسد هذه الفجوة. وعليه، فقد تناول هذا البحث أهمية ومجالات الاستعانة بمصادر خارجية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بدراسة حالة المعهد العالي للتنمية الإدارية. وقد بين التحليل أن الاستخدام المتزايد للاستعانة بمصادر خارجية في كثير من الأحيان يقلل من النوعية. ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إرتباط بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة وفعالية المعهد، وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للمتغيرات الديمغرافية (مكان العمل والخبرة والمرتبة العلمية). بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين تعزى لمتغير العمر.

**الكلمات الرئيسية:** الاستعانة بمصادر خارجية، الكفاءة، الفعالية، التعليم العالي.

**Abstract:** The outsourcing of teaching at university colleges is a growing but still limited practice. But, as a result of lack of faculty members, in some colleges or graduate institutes in the public universities, resort to employing this manner to fill this gap. Accordingly, this research has dealt with the importance and areas of outsourcing by using descriptive and analytical approach studying the case of the Higher Institute for Management Development. The analyse show that the growing use of outsourcing often reduces the quality. Among the most important results of the study, the lack of correlation between outsourcing of teaching and the efficiency and effectiveness of the Institute, and the lack of meaningful significant differences between teachers in the efficiency and effectiveness of the Institute to use the method of outsourcing to teach attributable to the variables (workplace experience and scientific rank). While there are differences among teachers due to the variable age.

**Keywords:** Outsourcing, Efficiency, Effectiveness, Higher Education

\* رئيس قسم إدارة عمليات الخدمات-الجامعة السورية الخاصة-أستاذ مساعد في قسم الريادة والإبداع والاستراتيقيات-المعهد العالي للتنمية الإدارية-جامعة دمشق

## مقدمة

شهد مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية طفرة كبيرة، وأصبح الاتجاه السائد في الصناعة والأعمال التجارية، بغية التكيف مع الضغوط في سوق شديدة التنافس حيث يسود اقتصاد الأرقام والكيانات التجارية العملاقة بصورة متزايدة مع التركيز على الاستفادة من تحديث وتطوير استراتيجيات المنافسة ومنها الاستعانة بمصادر خارجية والذي أثبت أنه واحد من أكفأ نظم الدعم في العصر الحديث.

واليوم، تواجه الجامعات السورية ضغوطاً مكثفة نتيجة الأزمة التي تعصف في البلد منذ ما يقرب من خمس سنوات. ونظراً للحاجة إلى توظيف طرق جديدة لمواكبة التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة، والتعامل مع اتجاهات النمو على التعليم والضغط المتزايد من المؤسسات التعليمية التقليدية الخاصة وغير التقليدية كالجامعات الافتراضية، يجب أن تظل الكليات والجامعات قادرة على الاستمرار والمنافسة مع الاحتفاظ بجوهر وجودها: التعليم والبحث العلمي. ولذلك، فإن على مؤسسات التعليم العالي الحكومية، من أجل المحافظة على البقاء على قيد الحياة، أن تستكشف أفضل الممارسات لتحقيق الإدارة الفعالة والكفاءة لبناء استراتيجيات وعلاقات أفضل مع الجهات التي ترتبط معها. وقد أظهرت مؤشرات التعليم العالي نمواً وتطوراً ملحوظين من خلال النسبة العالية للالتحاق بالتعليم العالي وزيادة نسبة الاستيعاب، بالإضافة إلى الزيادة المطردة في طلب أعضاء الهيئة التدريسية والإقبال على التوسع في الجامعات الحكومية والخاصة. وتعمل جامعة دمشق على رفد عدد من الجامعات في الوطن العربي بعدد من أساتذتها إعاره أو ندباً وبالمقابل تقوم الجامعة بالاستعانة بأساتذة من ذوي الكفاءات العالية من مختلف جامعات القطر ومن مختلف الوزارات أو من خارجه، لنقل المعرفة الحديثة والعمل على الابتكار والتجديد بالأساليب والطرق التعليمية وتطبيقها عملياً وعلمياً، لذا تقوم الجامعة بالاستعانة بأطراف خارجية في العديد من المجالات بغرض المساهمة والتعاون بشكل فعال في مختلف نشاطاتها. ويسعى المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق إلى تعزيز النجاح في التعليم ما بعد الجامعي، والمساهمة الفعالة من خلال البحوث الإدارية العامة والأنشطة الأخرى كالدورات التدريبية. وتشمل هذه الأنشطة والحلقات الدراسية والبحوثية، وأنشطة مثل التخطيط الاستراتيجي لبناء القدرات. كذلك يستقبل المعهد بشكل أساسي حملة الإجازة الجامعية لمتابعة تحصيلهم العلمي في مرحلتها الماجستير والدكتوراه، وصناع السياسات في الحكومة وقادة المؤسسات من القطاعين العام والخاص لتدريبهم وتأهيلهم.

## مشكلة البحث

تعد العملية التعليمية في الجامعات أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تقدم المجتمع وتطوره عن طريق تقديم الخدمات التعليمية لإعداد الباحثين والخريجين القادرين على شغل الوظائف في القطاع العام والخاص والمشاركين. وقد استعان المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق منذ قيامه (عام ١٩٩٣) رغم أن مرسوم إحدائه كان عام ١٩٧٩) بالمحاضرين من خارج الملاك للنهوض بالعديد من الأنشطة التعليمية والتدريبية، وغيرها من الأنشطة الأخرى مثل: أعمال صيانة أجهزة الحاسوب وغيرها من أعمال تركيب وتشغيل تقانة المعلومات، وصيانة المبنى، وأشغال الصيانة الكهربائية، بل وحتى أنشطة تطوير النظم وكذلك المساهمة في العملية التعليمية، والأنشطة الأخيرة كان يقدمها أو يمكن أن يقدمها الكادر التعليمي من كليات الجامعة المختلفة والوزارات المختلفة.

ونتيجة النقص الشديد في الكادر التدريسي في المعهد العالي للتنمية الإدارية والحاجة الماسة للمحاضرين من داخل الملاك الذي يجري إعدادهم عبر إيفاد المعيدين في شتى التخصصات، ولكن، هناك فترة تمتد من ٤ إلى ٧ سنوات، مما يستدعي الاستعانة بمصادر أخرى للمحاضرين، مثل أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين من كليات ومعاهد الإدارة في الجامعات السورية بالإضافة للمحاضرين من ذوي الاختصاص في الوزارات المختلفة، للمساعدة في العملية التعليمية في المعهد، بما لديهم من ثروة من المعرفة والخبرة تساعد على تجنب العديد من الأخطاء في صقل القاعدة المعرفية عبر نقل معرفتهم وتجربتهم إلى طلبة المعهد. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو دور الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس في كفاءة وفعالية الاستخدام في المعهد العالي للتنمية الإدارية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. هل يحقق استخدام الاستعانة بمصادر خارجية كفاءة وفعالية التدريس في المعهد العالي للتنمية الإدارية؟
٢. هل توجد فروق في آراء المحاضرين في كفاءة وفعالية الاستخدام في المعهد العالي للتنمية الإدارية حسب مكان العمل والخبرة والرتبة العلمية والعمر؟

### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تبيان مزايا اللجوء إلى المصادر الخارجية في تغطية النقص الحاد في أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي للتنمية الإدارية والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وذلك لترشيد استثمار الموارد بما يعود بأعلى العوائد على الجامعة من جهة، وعلى الطلبة من الجهة الأخرى، وتوضيح الجانب الآخر في عملية اللجوء إلى المصادر الخارجية وتأثيره على المعهد ونتائجه على الخريجين. وعليه يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. وضع سياسة (أو خطوط توجيهية) شاملة تغطي مواضيع مثل الأثر على العملية التعليمية في المعهد والجامعة ككل، وكذلك الأثر على الخريجين نتيجة اللجوء إلى المصادر الخارجية في العملية التعليمية.
  ٢. وضع مؤشرات لقياس الجدوى من جانبي التكلفة وجودة العملية التعليمية على المعهد والجامعة بغية التحكم بعمليات الاستعانة بمصادر خارجية في هذا المجال.
- الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المعهد عن بقية معاهد الإدارة في سورية، والعمل على تمهيتها وتوظيفها في العملية التعليمية في المعهد في سبيل التفوق والتميز بينهم.
  - تخفيض تكاليف العملية التدريسية بالكشف عن النفقات الزائدة في حالة اللجوء إلى المصادر الخارجية لإتمام العملية التعليمية من عدمه.
  - تحسين نوعية الأداء من خلال إظهار مساوئ ومحاسن اللجوء إلى المصادر الخارجية في إنجاز العملية التعليمية في المعهد كنموذج للتطبيق.

### أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن الاستعانة بأطراف خارجية من خلال دراسة علمية تبين مدى الفائدة من هذه الاستعانة، ونفسح المجال للباحثين للتوسع بالدراسة لتقييم فعاليتها أو

اقترح بدائل مناسبة لها بالاطلاع على معالجة المشكلة وفتح أبواب بحثية جديدة لهم. وتبرز أهمية البحث من الأثر المباشر من النتائج المتوقعة حسب الأولوية:

• في توليد المعرفة المفيدة في التعليم: يمكن إغناء المعرفة عبر المحاكمات المنطقية للمشكلة المطروحة، وجعلها متاحة للجميع للإفادة من هذه التجربة البحثية وإغنائها.

• في تشخيص مشكلات المجتمع والتنمية الاقتصادية: في الكشف عن بعض تكاليف المؤسسات التعليمية في المجتمع نتيجة عدم تطبيقها لبعض السياسات الإدارية الناجحة واستلهاهم تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وبالتالي الكشف عن هذه المشكلات في قطاع التعليم العالي ومحاولة تحديدها واقتراح الحلول الناجحة لها بعد دراستها وتحليلها وتفسير نتائجها. كما يساهم في تخفيض التكاليف العملية التدريسية بالكشف عن النفقات الزائدة.

• في زيادة المخزون المعرفي الوطني والانساني: تبرز هذه الأهمية بإنجاز بحث علمي هام وخاصة بالنسبة للقائمين على إدارة المعهد والجامعة وإظهار مزايا وسلبيات الاستعانة بالأطراف الخارجية في العملية التعليمية.

### الدراسات السابقة

تم إجراء استعراض تكاملي لأدبيات الموضوع، حيث تم تلخيص الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية للتعليم. واختيرت الكتب والمقالات والتقارير ومواقع الويب والمراجع بالتركيز على منشورات السنوات الماضية (الأحدث ما أمكن). وأهميتها بالنسبة للتعليم، والأثر الأكبر على مجتمع التعليم العالي. وقد تم جمع استشهادات الباحثين لتحديد ودعم اتجاهات الدراسة المحددة والتي نمت إلى أكثر من ١٠٠ صفحة ولكن تم اختصارها لتتناسب شروط النشر. وقد برزت مواضيع التحليل مع تقدم البحث فيما يتعلق بالطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والأكاديميين، والاقتصاد، والتعليم. وقد تم تصنيف الاقتباسات في فئات فرعية واتجاهات محددة، وتلخيص الأفكار بشكل مكثف.

الدراسة الأولى: تناول (Quigley) في دراسة بعنوان: Outsourcing in Higher Education: A Survey of Institutions in the District of Columbia, Maryland, and Virginia، سلوك مؤسسات التعليم العالي عند الاستعانة بمصادر خارجية في مقاطعة كولومبيا، ميريلاند وفيرجينيا. واستند إلى دراسة استقصائية شاملة عن الإدارة الوسطى والعليا في أكثر من ١٠٠ مؤسسة تعليم عالي في الولايات الثلاث. وأبرزت نتائج تحليل الدراسة الاستقصائية تقديم رؤى لكيفية اتخاذ قرارات أكثر فعالية للاستعانة بمصادر خارجية لتحقيق الفعالية من حيث التكاليف وتحسين نوعية. حيث أكدت الدراسة أنه لا يجوز أن يميل اعتقاد الأكاديميين بأنهم يعملون لدى الشركات تتنافس مؤسسات التعليم العالي ماليا. وبينت الدراسة الاستقصائية للمستويات المتوسطة والعليا في الإدارة أن معظم المصادر الخارجية كانت للخدمات غير الأساسية بالمؤسسة الأكاديمية؛ كما أن تحسين الجودة وانخفاض تكاليف التشغيل هم العاملان الرئيسيان في اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر خارجية [١].

الدراسة الثانية: عرض (Gupta, and al.) في دراستهم بعنوان: Outsourcing in higher education: an empirical examination، قياس درجة مستوى التنفيذ والارتياح لمبادرات تطبيق الاستعانة بمصادر خارجية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحثون استبيان في الدراسة الاستقصائية لقياس مستويات الرضا من خدمات الاستعانة بمصادر خارجية، وقد تم ارسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى ١٣٨ من رؤساء و/أو نواب رؤساء الجامعات في كل من القطاع الخاص والعام. وقد ركزت دراستهم في الاستعانة

بمصادر خارجية على مؤسسات التعليم لأربع سنوات في ولاية ميريلاند وولاية كارولينا الشمالية وفيرجينيا. وكان الهدف توضيح منهج الاستعانة بمصادر خارجية، ومداه، والدوافع له. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أنه لوحظ أن الغالبية العظمى من المؤسسات الأكاديمية في جميع الولايات الثلاث التي شملتها الدراسة الاستقصائية قد طبقوا مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية وفقاً لمركزها في النظام. وأظهر البحث أن الدوافع المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية هي الوفورات في التكاليف نتيجة القيود المفروضة على الميزانية، وتحسين نوعية الخدمات والتوظيف، والافتقار إلى القدرة ومخاوف تتعلق بالسلامة أو مسؤولية الخدمة في مجالس الإدارة، والضغط من المؤسسات المشابهة في مؤسسات التعليم العالي. وبينت النتائج احتمال أن يؤدي التركيز فقط على الدراسات الاستقصائية لوحدها، لتحديد مستوى الرضا عن تطبيق سياسة الاستعانة بمصادر خارجية في مؤسسات التعليم العالي، إلى معلومات كاذبة وآثار عملية غير دقيقة. ويمكن أن يفيد هذا البحث من حيث أصالته والقيمة العلمية له بتوفير الأدلة التجريبية لتصميم وتنفيذ الاستعانة بمصادر خارجية في مؤسسات التعليم العالي [2].

الدراسة الثالثة: بيّن (Pawan) في دراسة بعنوان: Higher Education in India: The Need for Change، أن نظام التعليم العالي في الهند يعاني من عدة عيوب، حيث يشير الكاتب إلى انخفاض وتناقص معايير البحث الأكاديمي، مثل: نظام الانتساب والهيكل الأكاديمي غير المرن، وتفاوت القدرات، وتآكل الاستقلال الذاتي للمؤسسات الأكاديمية، وتدني مستوى التمويل العام، والعديد من المشاكل الأخرى مع النمو السريع للتعليم العالي. وقد تم هذا النمو مدفوعاً أساساً بمبادرات القطاع الخاص. وبسبب التناقض الحكومي على دور القطاع الخاص في التعليم العالي، كان النمو فوضوياً وغير مخطط له. مما أدى إلى فشل النظام التنظيمي في المحافظة على المعايير أو التحقق من الاستغلال الأمثل للموارد. وكنتيجة لذلك، أجبرت المؤسسات التعليمية على رفع الرسوم الدراسية لتمويل أنفسهم. مما دفع لظهور مقدمي الخدمات في القطاع الخاص وزيادة الرسوم الدراسية في المؤسسات العامة. وقد حاول الباحث وضع الاستراتيجيات الممكنة بطرح نهج منظم لتحقيق اتساق السياسات والتنسيق متعدد المستويات المطلوبة لمعالجة الشواغل الحقيقية في التعليم العالي الهندي بالاعتماد على المصادر الخارجية لسد النقص في أعضاء هيئة التدريس على أساس طويل الأجل، باستخدام تجارب بلدان أخرى واعتماد تدابير ترمي إلى معالجة أوجه القصور المنهجية المختلفة [3].

الدراسة الرابعة: تناول (Allen and al.) في دراسة بعنوان: Culture, power and politics in ICT outsourcing in higher education institutions، التغييرات في سياسة القطاع العام في المملكة المتحدة (إنكلترا) التي دفعت مؤسسات التعليم العالي نحو بيئة تنافسية مضطربة كثيراً ما تركز على السوق. حيث بدأت العديد من المؤسسات بتركيز جهودها للإدارة الاستراتيجية بالاستجابة لهذه التغييرات المؤسسية المحركة، وذلك بتكييف نفسها للبقاء والمنافسة في هذه البيئة. وبينت هذه الدراسة نتائج المحاولات الجنينية لثلاث جامعات بريطانية طبقت الاستعانة بمصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أبرزت على وجه الخصوص القضايا 'الثقافية والسلطة السياسية' التي نشأت في مؤسسات القطاع العام بتقليدها لمنظمات القطاع الخاص بالاستعانة بطرف ثالث كمورد للخدمة. وأبرزت التأكيد على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم عمل الجامعات وخدمة متطلباتها، عن طريق توفيرها بالاستعانة بمصادر خارجية ذات كفاءة عالية. ومن غير الواضح ما إذا كان هذا الموقف هو السائد في جميع أنحاء المملكة المتحدة بالكامل، أو إذا كان هذا هو المنظور الفريد للباحث. هذه المادة

لا تبرز بعض المشاكل التي كانت متوقعة على نطاق واسع مع الدفع لمزيد من الاستعانة بمصادر خارجية، ولكنها، عموماً، تركز أكثر على التوجهات المستقبلية في القطاعات الأكاديمية. وتعد هذه المقالة لهجة محايدة للغاية فهي لم تبرز أي تحيز من جانب الباحثين لصالح أو ضد الاستعانة بمصادر خارجية. ولكنها تنص على أن المبرر الرئيسي للاستعانة بمصادر خارجية هو ببساطة توفير المال، وهذا غير صحيح تماماً في عالم اليوم وهذا العصر، وهناك فوائد أخرى تفوق في بعض الأحيان وفورات التكاليف. إنها تفترض أيضاً حدوث معاناة نتيجة نوعية الخدمة المقدمة وتعويض العمال بشكل دائم نتيجة الاستعانة بمصادر خارجية، وهي ليست بالضرورة صحيحة، حيث أن تقديم الخدمات المرافقة تعزز الكفاءة والفعالية وتحقيق وفورات في التكاليف [4].

الدراسة الخامسة: قام الباحثان (Peter & Penny) في دراسة بعنوان: Outsourcing: A Flexible Option for the Future، بإجراء استعراض واسع النطاق لأدبيات الاستعانة بمصادر خارجية، وتوصلوا إلى أن من بين الأسباب المذكورة للاستعانة بمصادر خارجية هي: التكلفة، وتحسين الخدمة، الرغبة في التركيز على الأعمال الأساسية، والمرونة في مواجهة تقلبات العرض والطلب. وقد خلص الباحثان إلى أن استمرار الضغوط لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية المحتمل يعني استمرار الاستعانة بمصادر خارجية جزئية وانتقائية للعملاء التي أصبحت أكثر تطوراً وتطلباً في ما يتوقعونه من المؤسسة [5].

الدراسة السادسة: ذكر (Wood) في دراسة بعنوان: The United Kingdom: knowledge-intensive services and a restructuring economy، بأن العديد من أنشطة مؤسسات التعليم العالي التي كانت تدار داخلياً يجري الاستعانة بمصادر خارجية لها الآن، بما في ذلك الخدمات الغذائية والمكتبات والسكن الطلابي، وخدمات الرعاية الصحية، وخدمات الكمبيوتر، ونظم الأمن، وتصميم الويب، صيانة الحرم الجامعي وعلاقات الخريجين [6].

الدراسة السابعة: ركز (Keeble) في دراسة بعنوان: Collective learning processes, networking and institutional thickness، على أن الخدمات غير الأساسية مثل البيع والطعام هي خدمات الاستعانة بمصادر خارجية على نطاق واسع في جميع أنواع المؤسسات التعليمية [7].

الدراسة الثامنة أوضح (Ender) بدراسة بعنوان: From Outsourcing to Alliances: Strategies for Sharing Leadership and Exploiting Resources at Metropolitan Universities، على أن الاستعانة بمصادر خارجية يمكن أن تقلل من العمل وتكاليف الفوائد للكليات أو للجامعة، ونقل عبء المسألة لمؤدي الخدمة، وتوفير تكاليف يمكن التنبؤ بها؛ كما تسمح الوفورات الناتجة عن ذلك للمؤسسة التعليمية بأن تركز المزيد من الموارد في عملياتها التعليمية الأساسية في التدريس والبحوث [8].

الدراسة التاسعة: أنتقد (Gilmer) في دراسة بعنوان: A Typology for Understanding the Phenomenon in Public Higher Education، مبدأ الاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي لأن نتائجه في مجال الموارد البشرية قد تكون إزاحة الوظائف من كلية أو جامعة للمقابل لأداء هذه المهمة بالاستعانة بمصادر خارجية، مما قد يؤدي إلى انخفاض في فوائد ومزايا العاملين فيها [9].

الدراسة العاشرة: فصل (Rush) في دراسة بعنوان: Contract Management: A Process Approach to Making the Decision، العوامل التي تحكم المقرر للاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي إلى ست

مجموعات أساسية هي: (١) الموارد البشرية: كيف سيتأثر الموظفون؟ (٢) المالية: ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة؟ (٣) جودة الخدمة: كيف سيلبي كل بديل احتياجات الحرم الجامعي؟ (٤) القانونية والاعتبارات الأخلاقية: ما هو مستوى المخاطر والمسؤولية الناجمة عن كل خيار، وأي تداعيات ضريبية قد تتجم، وهل هناك تضارب محتمل في المصالح. (٥) الثقافة المؤسسية: هل هناك تأثيرات عند اختيار بديل غير متسق مع ثقافة المؤسسة ومهمتها التاريخية. (٦) إدارة الرقابة والكفاءة: ما هي الآثار المحتملة لكل خيار يجري النظر فيه على قدرة المؤسسة على التحكم في اتجاه وأولويات المنطقة الوظيفية. وقد تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل الستة لدى المقرر في المؤسسة حسب المجالات الوظيفية. ومع ذلك، وبغض النظر عن حجمها أو موقعها أو انتماءها للمؤسسة، وبغض النظر عن المجال الوظيفي قيد النظر، يحتاج صناع القرار في الحرم الجامعي لاستخدام منهج منظم عند اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر خارجية، كما أورد الباحثان عشر مراحل منهجية للاستعانة بمصادر خارجية تركز على الإجراءات التالية: المرحلة ١: تحديد المشاركين الرئيسيين، المرحلة ٢: وضع إطار تحليلي، المرحلة ٣: تقييم البيئة الحالية، المرحلة ٤: تحديد متطلبات العملاء، المرحلة ٥: وضع التصميم التشغيلي، المرحلة ٦: تحديد البدائل الممكنة، المرحلة ٧: ضمان تطبيق النواحي القانونية والأخلاقية، واعتبارات المجتمع، المرحلة ٨: مقارنة البدائل المقترحة للتشغيل، المرحلة ٩: تحديد البديل الأفضل، المرحلة ١٠: إجراء عملية التقييم والتحسين المستمر [١٠].

وعليه نجد أن آراء الباحثين الواردة في الدراسات السابقة قد بحثت اتجاه سعي الكليات والجامعات إلى محاولة خفض التكاليف وزيادة كفاءة الخدمة. حيث أصبحت أنواع خدمات الاستعانة بمصادر خارجية في مؤسسات التعليم العالي أكثر تنوعاً، وتغطي توجهات متعددة قدمت خدمات ساعدت الجامعات بتمييزها في المنافسة وجذب عدد أكبر من الطلاب. وشملت الدراسات السابقة أيضاً الفوائد المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية من زيادة الكفاءة وتحسين المساءلة، وتخفيض التكاليف عن طريق الموردين والحصول على وفورات الحجم، والتشغيل وزيادة أنشطة الأعمال الحرة، وتحرير الموارد، وخفض المخاطر والمسؤولية، والقدرة على التركيز على الكفاءات الأساسية، وزيادة التدفق النقدي، والوصول إلى أفكار جديدة وحديثة في التدريب والموارد والمعدات، والسيطرة الأفضل على تقلب التكاليف. كما توفر الاستعانة بمصادر خارجية فرصة أفضل للمؤسسات بحيث تتطابق مع تقديم الخدمات للطلاب المتوافقة مع أنماط ومطالب الحياة الجامعية.

وما يميز هذا البحث هو التركيز على دور الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة وفعالية المنظمة المدروسة (المعهد العالي للتنمية الإدارية)، والتي تنفرد بتبيان دور الإستعانة بالمصادر الخارجية في العملية التدريسية. في الجامعات العامة وتبيان آراء المعنيين بتطبيق هذا الأسلوب.

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة وفعالية المعهد.  
**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مكان العمل والخبرة والمرتبة العلمية والعمر).

## المنهجية والتقنيات والطرائق العلمية المستخدمة في تحقيق هدف البحث

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي القائم على الاستقراء والتحليل العلمي للإنتاج الفكري الذي يتناول الموضوع في جميع مصادره وذلك لتكوين الإطار النظري من خلال استخراج القاعدة العامة من مفردات الوقائع، وبالاعتماد على التحقق من خلال التتبع المستمر لبعض الجزئيات. كما اعتمدت على منهج البحث الميداني وذلك في استطلاع رأى العاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية والكليات الأخرى في موضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية للتأكد من مدى قبولهم أو رفضهم ومزايا ومساوئ اللجوء إليها، حيث تم تجميع مصادر البيانات والمعلومات الأولية عبر المقابلات والاستبيانات، فقد تم توزيع استبيان على جميع أعضاء هيئة التدريس في المعهد وعلى عينة قصدية من المحاضرين من داخل وخارج ملاك التدريس في المعهد من كليات ووزارات مختلفة. وتم جمع المعلومات الثانوية من كتب ومراجع ومقالات منشورة في مجلات علمية محكمة أو منشورات المؤتمرات العلمية. ثم جرى تحليل النتائج وتفسيرها للخروج بتقرير علمي ومقارنة النتائج مع التقارير الفنية والنشرات العلمية المحكمة. ثم استكمل البحث في صيغته النهائية مبنياً على النتائج وتفسيرها العلمي.

## مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات والمعاهد العليا في الجامعات (العامة والخاصة) في سورية، وقد تم التطبيق بدراسة حالة المعهد العالي للتنمية الإدارية إنموذجاً، مع أخذ عينة قصدية شملت جميع أعضاء هيئة التدريس في المعهد، وأيضاً عدد من المحاضرين في المعهد من خارج الملاك.

## الاستعانة بمصادر خارجية في مجال التعليم العالي

أغلب الكتابات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي قد كتب معظمها تقريباً بعد العام ٢٠٠٠. حيث أن مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" مثير للجدل، سواء داخل التعليم العالي أو في قطاع الأعمال. ومع ذلك، ليس هناك قلق في التعليم العالي، حيث أن المشكلة في التعليم العالي تتمحور حول الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للمؤسسات التعليمية مع هياكل تكلفة خاصة بها أن تستفيد من هذا الأسلوب؟ في هذه الحالة، فإنه من الواضح أن جميع السبل لإدارة خفض التكاليف تحتاج إلى استكشاف. ومع ذلك نجد أن ما كتب عن الاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي نسبياً قليل، خاصة بالنسبة لجمهور واسع من القراء والتي قد تشمل المسؤولين وواضعي السياسات، والطلبة في التعليم العالي. فتزايد تحول التعليم العالي إلى مناهج إدارة متطورة تواكب التطورات العصرية، بما في ذلك الاستعانة بمصادر خارجية. والاستعانة بمصادر خارجية، كما يشير إليه (Ender) تعني التعاقد، وهو شكل من أشكال الخصخصة التي تشير إلى قرار الجامعة بالتعاقد مع منظمة خارجية لتوفير خدمة للحرم الجامعي التقليدي ودفع الفريق للعمل وفقاً لمعايير محددة [٨]. وتفترض الاستعانة بمصادر خارجية، وفق (Jefferies)، أنه إذا لم يكن بإمكان مؤسسة ما تقديم الخدمة أو المنتج بتكلفة أقل من منافسيها، تسعى لتوفيرها بنفس السوية والنوعية من موفر خدمات خارجيين عن طريق شرائها. ويجادل دعاة الاستعانة بمصادر خارجية بأن القطاع الخاص يوفر خدمة أكثر كفاءة وبتكلفة أقل من القطاع العام بدافع الربح [١١]. فأصبحت ممارسة الاستعانة بمصادر خارجية أمراً شائعاً في العديد من المجالات، ولكنه يبقى مثاراً للجدل إلى حد كبير.



وعموماً، وجدت الاستعانة بمصادر خارجية في الجامعة منذ عقود، ومع ذلك لا تزال تستدعي مشاعر قوية متناقضة من كل أولئك الذين هم ضد تبنيها بشدة، وأولئك المدافعين عن هذه الممارسة. وهذا لم يكن مفاجئاً بالنظر إلى النتائج المتباينة من تجارب الكليات المختلفة عند الاستعانة بمصادر خارجية.

والسؤال: لماذا تقرر كلية ما الاستعانة بمصادر خارجية؟ الكثير من الكتابات تركز على أسباب تتصل بالوفورات في التكاليف كما أورد كل من (Kroes) [١٢] و (Labowitz) [١٣]. وأن الدافع الرئيسي للاستعانة بمصادر خارجية حسب (Monczka) كان دائماً لتوفير المال [١٤]، ونشير إلى أنه من الصعب تقييم ما إذا كانت الاستعانة بمصادر خارجية هو في الواقع أكثر فعالية من حيث التكلفة من قيام المؤسسة بها. أولاً، لا تعرف كثير من الكليات التكاليف المدفوعة فيها، لتبدأ الثانية، عندما يحاول أحد قياس تكلفة الاستعانة بمصادر خارجية، فقد تبدو الكثير من المتغيرات (مرتبات الموظفين، ونوعية التعليم، ... الخ) التي لا يمكن لأحد تعميم نتائجها. في حين أن التكاليف قد تكون في الأصل السبب الرئيسي للاستعانة بمصادر خارجية، وهناك الكثير من الأسباب الأخرى التي ذكرت لتحول دون هذه الممارسة. فالاستعانة بمصادر خارجية هي واحدة من هذه الاستراتيجيات الجديدة (رغم أنها ليست في الحقيقة جديدة بعد الآن). ويتضح من الأدبيات العلمية الحالية أنه لا يوجد "حق" الجواب على مسألة ما إذا كان ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية لبعض أو كل الخدمات. بالنسبة لبعض الكليات، فشلت الاستعانة بمصادر خارجية فشلاً ذريعاً وتركت طعم سيئ في فم الكثير من الناس. بالنسبة للآخرين، فقد بدأ قرار الاستعانة بمصادر خارجية حلاً ناجحاً تماماً في مجال الخدمات التقنية، وتحولت هذه التجربة إلى الاستعانة بمصادر خارجية كحل طويل الأجل حيث أظهر العمل بها بعض مكامن الخلل التي لا مفر منها في هذا النوع من التحول. وعليه، يبدو أن احتياجات كل كلية هي فريدة من نوعها وليس هناك مقياس واحد يناسب حل مشكلات الجميع. ومع ذلك، يجب الحذر والإعداد السليم للاستعانة بمصادر خارجية لتكون حلاً ناجحاً. وحسب (Baranger) يترتب على الأخذ بالخيار الاستراتيجي للاستعانة بمصادر خارجية عدة مزايا وذلك ما يفسر أهميتها وللجوء المتزايد من قبل المؤسسات إلى اعتمادها [١٥]. ويمكن حصر بعض هذه المزايا كما أوردها (Goldstein) فيما يلي: تخفيض واضح للتكاليف، زيادة مرونة المؤسسة، إعادة توجيه للموارد، زيادة فرصة الاستفادة من المعارف الفنية وكفاءة المتخصصين [١٦]. ويشير المؤيدين للاستعانة بمصادر خارجية إلى أن المؤسسات التعليمية تضطر لتكون أكثر استجابة لحاجات الطلاب، ويمكن الاستعانة بمصادر خارجية لإنشاء الكفاءات التي يمكن أن تعزز أهداف المجتمع. علاوة على ذلك، يجادل دعاة القطاع الخاص بأنه يوفر خدمات أكثر كفاءة وأقل تكلفة من القطاع العام. إن هذه المزايا لا تعني عدم وجود مخاطر، بل هناك العديد منها والتي يمكن أن تترتب عن الأخذ بهذا الخيار الاستراتيجي والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لحظها. فمخاطر خيار الاستعانة بمصادر خارجية حسب (Porter) متعددة وعادة ما يتصرف المدراء دون إدراك لها [١٧]. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع للمخاطر: المخاطر المتعلقة بالبعد التعاقدية للإدارة الخارجية، والمخاطر ذات العلاقة بالنشاط، والمخاطر ذات العلاقة بالزبون والمتعامل الخارجي.

ويبقى السؤال الأساسي: ما هي المهام التي يجري عليها تطبيق الاستعانة بمصادر خارجية؟ فالتمييز بين الأنشطة الأساسية وغير الأساسية ليس دائماً بهذه البساطة، وكما أشار إلى ذلك (Cramer) ما هو غير أساسي اليوم قد يكون غداً أساسياً والعكس بالعكس [١٨]. ووفقاً ل (Insinga, and Werle) يجب على المؤسسات الأخذ بنصيحة مراقبة الوضع والعمل على التكيف معه باستمرار [١٩]. حيث نجد أن الاستعانة بمصادر خارجية استخدمت تقليدياً

في الحرم الجامعي حسب (Goldstein) ضمن المكتبات وخدمات الطعام [١٦]. وقد أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية في الآونة الأخيرة وفق (Glimer) خياراً مشروعاً لوظائف إضافية في الحرم الجامعي، بما في ذلك تشغيل المرافق، وخدمات الكمبيوتر، والأمن، ورعاية أطفال العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية، وفنادق الإقامة، والمستشفيات التعليمية، والدروس العلاجية، وغيرها من الخدمات المتممة [٩]. ويشير (Van der Werf) إلى أن هناك إعلاناً كل أسبوع حول كلية ما بأنها كانت من بين الأوائل في الاستعانة بمصادر خارجية في عملياتها اليومية [٢٠]. كما يشعر منتقدو مبدأ الاستعانة بمصادر خارجية بأن المدرسين يعقود خارجية قد يكونون أقل ولاء للجامعة مما لو أنهم يعملون مباشرة فيها، وأعربوا عن خيبة أملهم بالخدمة وعدم كفاية الناتج المستحصل منهم. وحسب (UNICCO) يمكن أن تؤثر الخدمة التعليمية غير الكافية من قبلهم في مجتمع الحرم الجامعي في عدد لا يحصى من الطرق؛ كعملية التدريس غير المريحة والجدية، والنقص في المعلومات أو قلتها، وعدم وجود الولاء بحده الأدنى والذي يدفع المحاضرين للتحويل مباشرة إلى مؤسسة أخرى عند توفير مزايا أفضل قليلاً لهم [٢١]. ويشير (Ender) إلى أن الحاجز الأكبر للاستعانة بمصادر خارجية يتم بفقدان الوظائف والآثار السلبية الناجمة عن ذلك على معنويات العاملين في المؤسسة [٨]. ووفقاً لـ (Van der Werf) تزداد الاستعانة بمصادر خارجية بسرعة عامة حتى أن هناك القليل جداً من الوقت للتفكير بخطوة إلى الوراء، وتحديد مدى فعاليتها [٢٠]. وقد أרך (Gilmer) لخصخصة خدمات الكليات أساساً من خلال الأدلة الوصفية، حيث يستمر في جميع أنحاء الولايات المتحدة مناقشة مزايا الاستعانة بمصادر خارجية ضمن حرم الجامعات [٩]. وعلى الرغم من أن البحوث حول الاستعانة بمصادر خارجية لم ترتقي إلى مصاف الأدلة القوية والداعمة بشكل مطلق لتطبيقها وإنما بقيت هزيلة، حث يشير (Dillon) إلى أن العديد من الجامعات وجدت الاستعانة بمصادر خارجية كوسيلة فعالة لخفض التكاليف وضمان النتائج المالية والارتقاء بجودة البرامج، والحصول على الخبرات الخاصة، وزيادة رضا العملاء والحصول على رأس المال اللازم لتحسينات المرافق [٢٢]. فجامعة جورج ماسون في فيرفاكس بولاية فيرجينيا، وجامعة تينيسي في نوكسفيل هما اثنتين من المؤسسات التعليمية التي استخدمت الاستعانة بمصادر خارجية للاستفادة من مزاياها. فمثلاً جامعة جورج ماسون تعتبر حسب (Kaganoff) أحد المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأكثر طلباً للاستعانة بمصادر خارجية لكافة خدماتها الجامعية [٢٣]. وحسب (Schreiber) يجب أن ندرك أن الاستعانة بمصادر خارجية ليست الدواء الشافي كما كان يأمل مطبقوها أنه سيكون، نتيجة الافتقار إلى التنسيق المشار إليه كمشكلة رئيسية عند الاستعانة بمصادر خارجية، ووجود ثغرات واسعة في نوعية وتكلفة النتيجة [٢٤]. ولم تكن تجربة جامعة بنسلفانيا أحسن حظاً وفق (Van der Werf) حيث لم تقضي إلى تحسين وظائف الخدمات أبداً [٢٠]. وعلى العموم نجد أن إحصائيات الاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي قليلة، وهناك حاجة إلى مثل هذه البيانات. من طرفنا لن نتخذ موقفاً منذ البداية، وسنظل على الحياد مؤقتاً، بينما تتجلى الصورة، رغم أن لنا موقفاً سيظهر بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### كيف ينبغي أن تقرر إدارة مؤسسة تعليمية ما ضرورة الاستعانة بمصادر خارجية؟

السؤال: لماذا الاستعانة بمصادر خارجية أو عدم الاستعانة بمصادر خارجية؟ فقد طرح هذا السؤال بشقيه في أوائل التسعينيات من القرن الماضي. فقد أثبتت الاستعانة بمصادر خارجية فعاليتها في إنجاز العديد من الأهداف: خفض

التكاليف، توليد النقدية، تركيز اهتمام الإدارة على أغراض المنظمة الرئيسية، والاستفادة من خبرات الخارج، مما ساعد على توسيع نطاق انتشارها عالمياً. حيث تبنى ترتيبات عمل الاستعانة بمصادر خارجية على أفضل وجه عندما يكون هناك شعور أساسي من الثقة والتعاون بين الطرفين. وينبغي أن يعملوا معاً لإنجاز الأهداف المشتركة التي تحقق فوائد لكل طرف بطريقته الخاصة. وينبغي للجانبين أن يكسبا جوهرياً بهذه العلاقة عبر تعزيز روح العمل على المواضيع التي تهم أي من الطرفين أو كليهما، وبالتالي التشجيع على علاقة ودية وتعاونية وشعور المشاركة، والتي هي من العوامل الهامة التي تؤدي إلى نجاح العلاقة. وأفضل طريقة لتجنب سوء الفهم هو أن يكون العقد واضح يصف العمل الذي يتعين القيام به ومعايير الأداء المتوقع، والذي يغطي جميع الحالات التي تعتبر من الممكن أن تحدث.

وعند الحديث عن الاستعانة بمصادر خارجية في التعليم العالي فإن الاعتماد المتزايد على أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي من قبل العديد من الكليات في التعليم العالي هو مسألة معقدة. لأن بعض أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي قد يكونوا ذوي تأهيل عالي، ولديهم الخبرة التي تغيب عن المتفرغين. ووفقاً لمركز البيانات للاتحاد الأمريكي للتعليم العالي، أكثر من نصف المعلمين في الجامعات تعمل بجزء من الوقت [٢٥]. فمثلاً جامعة نيويورك، في الواقع، تعد من أكثر جامعات أمريكا تشغيلاً لأعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي أو مؤقت. ويفسر صعود أعضاء هيئة التدريس المؤقتة بمثابة تطور طبيعي لأنواع أكثر مرونة من التدريس [٢٦]. فالاستعانة بمصادر خارجية حسب (Quinn) ليست سوى خياراً قابلاً للتطبيق يزيد من كفاءة الجامعة بالحصول على المحاضرين المؤهلين بشكل أفضل [٢٧]. ومن الناحية النظرية، أي وظيفة أو خدمة أو منتج يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لأدائها أو إنتاجها. ومن منظور عملي، التفكير الاستعانة بمصادر خارجية في التدريس يوفر الكثير من المال. وحيث تتمثل الوظيفة الرئيسية للأكاديمية حسب (Giroux) في التدريس والبحوث بدوام كامل لأعضاء هيئة التدريس [٢٨]. لكن التكاليف الحقيقية للتعليم العالي، وفق (Goldstein) من الصعب تحديدها كميًا، وهي مرتفعة جداً [١٦]. فهل الاستعانة بمصادر خارجية دالة أو لا، ليس هو السؤال الأهم. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تدرس الإدارة مجموعة كاملة من الخيارات وتحدد نهج التشغيل والإدارة الأفضل للمؤسسة. مع التركيز أولاً على فهم كيف تدار حالياً العملية التعليمية المعنية ودراسة جميع نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الخيار المستدير. حيث يجب استكشاف مجموعة الأسئلة والقضايا الأساسية لتقرير ما إذا كان مهماً الاستعانة بمصادر خارجية ضرورة أم لا. وقد يعكس الاستخدام المتزايد للاستعانة بمصادر خارجية في مجال التعليم العالي قبول عام من قبل المسؤولين في الحرم الجامعي حيث يعول عليه وفق (Jefferies) تقليل التكاليف مع الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية للجامعة [١١]. ويتطلب نجاح الاستعانة بمصادر خارجية حسب (Schreiber) القيام بالتقييم الدقيق والشامل والتخطيط من جانب الإدارة للإجابة على ضرورة الاستعانة بمصادر خارجية من عدمه والتي تخدم المؤسسة بشكل أفضل، ليس فقط فيما يتعلق بالتكاليف والكفاءة، ولكن أيضاً ما يتعلق بتوفير الاتساق والجودة الشاملة في تحقيق أهداف الكلية أو الجامعة [٢٤]. وتعمل الجامعة على اختيار أنسب المعايير والعمليات والإجراءات لتلبية الأولويات باستخدام الوسائل الأكثر أمناً وكفاءة وفعالية ممكنة بحيث تبقى مستجيبة لاحتياجات جماهير الجامعة، وتترافق استراتيجياً مع اتجاه الجامعة. ويشير (Kaganoff) أنه عندما نتكلم عن "المعايير الأكثر ملاءمة، للعمليات والإجراءات ينشأ في سياق ذلك مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية [٢٣]. وبشكل عام، ينبغي أن يكون أي مسعى

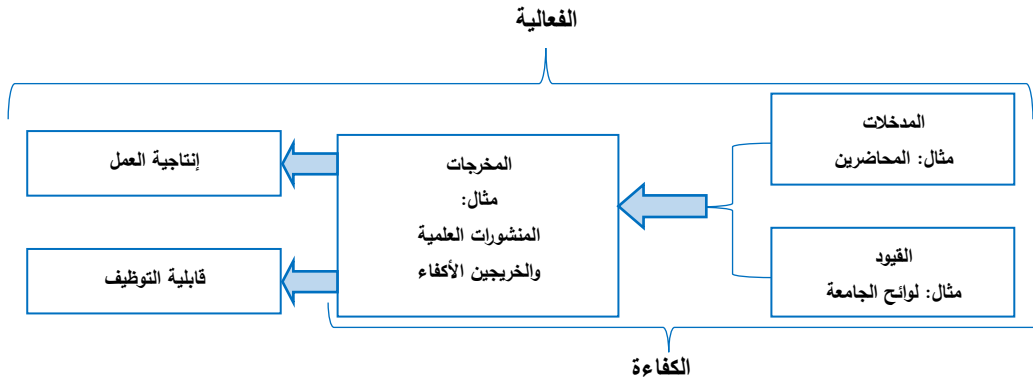
للاستعانة بمصادر خارجية، أقل كلفة من الجهد المماثل للقيام به داخل المؤسسة التعليمية. فقد تقلل الاستعانة بمصادر خارجية كثيراً من العبء الواقع على المدرسين الحاليين، وهذا لا يعني من بعض المشاكل الكلاسيكية التي تقدم نفسها عند تنفيذ هذه الحلول. وحسب (Douglas) يمكن تشبيه الاستعانة بمصادر خارجية في كثير من الأحيان، بالزواج. حيث في كل علاقة بين جانبيين يمكن أن يستفيد كليهما بشكل كبير. حيث بعد كل فترات الاحتكاك والصراعات التي لا مفر منها، يكمن مفتاح النجاح بأن تضع الأطراف في اعتبارها مصالح ورغبات الآخرين، ومحاولة ارضاء كل منهما الآخر، وحل الصراعات بطريقة متحضرة. والفرق الوحيد هو أن الزيجات تعترم مواصلة العقد "حتى الموت"، في حين أن جميع عقود الاستعانة بمصادر خارجية يحدد لها مواعيد الانتهاء، والتي يمكن تمديدها بالطبع [٢٩].

### كفاءة الاستخدام وفعالية المنظمة

غالبا ما تعتبر الفعالية والكفاءة مرادفا لبعضهما لدى الكثيرين. فالفعالية في الفرنسية l'efficacité وفي الإنكليزية Effectiveness، حيث يعد مفهوم الفعالية حسب (Kanter & Brinkernoff) مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومحير، ويبدو صعباً في التعريف والقياس، وذلك لأنه بناء حرج في نظرية المنظمة [٣٠]. والفعالية مرتبطة باستعمال الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المحددة. وحسب (Drucker) فإن الفعالية تعالج القدرة على تحقيق الأهداف، وتسعى إلى النجاح والتطابق في تحقيق الأهداف التنظيمية المتعددة أي أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) [٣١]. وحسب (Hamadouche) هناك عدة مؤشرات للفعالية من أهمها والأكثر استعمالاً لها [٣٢] هي التأقلم، والمرونة، والإنتاجية، والإشباع والربحية. وعدها (Mohr) بأنها قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئية والداخلية [٣٣]. وينظر (Row et al.) إلى الفعالية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفعالية مدى الانحرافات عن الأهداف وبالتالي إمكان تلافيها مستقبلاً [٣٤]. كما يعرفها (Pennings) بأنها دالة للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والتنظيمية [٣٥]. وللفعالية ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفعالية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة، فالهدف هو حالة مستقبلية منشودة، مرتبطة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، وعدم تحقيق الأهداف، أي عدم تحقيق الفعالية، ينتج عن عدم وضوح ملامح وأبعاد الأهداف المستقبلية، أو انحراف هذه الأهداف بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة. والركن الثاني من أركان الفعالية هو إحداث التأثير الإيجابي المنتظر لتحقيق الفعالية للمؤسسة. فالتأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، وكلمة التأثير شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه. ومجال التأثير هو البيئة المحيطة، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، أو على سبل وأساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه، ومدى توافقه مع القيم

الأخلاقية. والفعالية بذاتها ذات مفهوم إيجابي، تزداد كلما كان التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول، وأكثر توافقا مع قيم المؤسسة. فالفعالية تتمثل في الأداء النسبي لتحقيق الأهداف التي وضعت، والنتائج التي يتم الحصول عليها، والإجراءات المتخذة لإنتاج هذه النتائج، مع وسائل معينة. والفعالية تبرز أهمية العلاقة بين الأهداف والوسائل. وهذا التقييم يعتمد على السؤال التالي: هل الوسائل المستخدمة تتوافق مع الأهداف؟ هذه المسألة أساسية في مرحلة تصميم النظام التعليمي لأنه جزء منه، لتجنب التكلفة، وتوفير الوسائل اللازمة لضمان جدوى العمل. والشكل التالي يوضح مفهومي الكفاءة والفعالية.

### الشكل رقم (١): رسم توضيحي لتعريف اللجنة الأوروبية للكفاءة والفعالية



المصدر [٤٣]: Aubyn, A. Pina, F. Garcia and J. Pais

أما الكفاءة في الفرنسية l'efficience وفي الإنكليزية Efficiency : فتعبر عن العلاقة بين الوسائل المتاحة والنتائج المحققة بدون النظر إلى الأهداف المحددة. وحسب (فاربان) يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريدو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلية باريتو". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللالكفاءة (inefficiency) [٣٦]. ويشير (Durker) إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل، أي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال) [٣٧]. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة. ويرى (Agbodan) الكفاءة على أنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة [٣٨]، وهذا ما يؤكد (Malo) بوضوح على أن الكفاءة تكون في الاستخدام الأمثل للموارد. كما يمكن القول أن الكفاءة هي الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة [٣٩]، ويتفق معه (LA VILARMOIS) بالتركيز على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف [٤٠]. ويضيف (Plauchet) بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات [٤١]، وتتمثل الكفاءة بالنسبة (Lorino) بكل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف [٤٢]. والكفاءة هي العلاقة بين الموارد والنتائج كما أور (Aubyn) حيث يطرح السؤال: هل النتائج كافية بالنظر إلى الموارد المستخدمة؟ حيث يتم الحكم على الأداء في المقام الأول من حيث الكفاءة في المرحلة التشغيلية للنظام التعليمي، فإذا لم تكن مرضية، فهي قرارات بشأن التحكم (تشغيل وصيانة النظام التعليمي) أو الإدارة (نظام تشغيل الأفراد) التي سيتم اتخاذها [٤٣]. والمؤشر هو كفاءة أداء النظام في النهاية. والكفاءة هي العلاقة بين النتائج والأهداف: هل تحقق ما تصبو الجامعة إليه، وكيف يتم التوصل إلى هذه الأهداف؟

## هل الاستعانة بمصادر خارجية جزءاً من الحل لمعضلة نقص الكادر التدريسي في المعهد؟

لا يزال النقاش والتحليل المستمر والواسع النطاق بين كادر المعهد حول أهمية الإستعانة بالمدرسين من خارج المللك، وما هي الحلول لمعضلة كيفية التحكم فيها. بعض أعضاء المعهد، على سبيل المثال، عارضوا الإستعانة بأية مدرسين من خارج المللك، وحل مشكلة النقص عبر زيادة الأحمال التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في المعهد، وغيرها من المتطلبات. وبعضهم ساند تطبيق هذا المبدأ من زاوية إضافة الخبرة. ففي الواقع، يمكن أن تحقق وتضيف الاستعانة بمصادر خارجية مستويات جديدة من الخبرة إلى المعهد. وهكذا فإن الاستعانة بمصادر خارجية أو عدم الاستعانة بمصادر خارجية هو سؤال يجب أن يثار حول كل وظيفة في المؤسسة التعليمية من قبل قياداتها. والجواب يعتمد على طرح العديد من الأسئلة الأخرى مثل: هل تدار الوظائف على نحو جيد في الوقت الحاضر؟ هل لدينا أفراد مميزون في العمل؟ هل التعليم يقود باستمرار إلى تعزيز طريقة أداء الخدمة؟ هل تحسب التكاليف بدقة وهل هي تحت السيطرة؟ هل تسد وتلبي الخدمة المقدمة حاجات المجتمع؟ هل تعتمد وتطبق جميع معايير الجودة؟ هل تواكب التكنولوجيا؟ هل نحن قادرين على استثمار رأس المال اللازم للبقاء مستقبلاً؟ إجابة أي من هذه الأسئلة قد يؤدي بأن ننظر بجديّة إلى الاستعانة بمصادر خارجية في التدريس. فالتعليم العالي لا يذهب بعيداً، عما يجري في عالم الصناعة، وأصبح أكثر إدراكاً للأساليب المختلفة لتحقيق "المنتج العالي الجودة"، والتعليم بطبيعته يحتاج الى تطور مستمر.

وتقوم العلاقة بين قطاع التعليم العالي والأطراف الخارجية على أساس التعاون والشراكة بين الطرفين في عدة مجالات لتحقيق منافع وفوائد متعددة لكلا الطرفين، فقطاع التعليم عموماً ومنه جامعة دمشق يسعى من خلال هذه العلاقة للحصول على دعم معرفي ومادي يساعدها في تطوير أدائها وضمان جودة مخرجاتها من بحوث ودراسات وكوادر متخصصة في مختلف المجالات. أما الأطراف الخارجية فتستعين بها الجامعة عن طريق إبرام عقود مع شركات الصيانة ووسائل النقل ورعاية وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والندوات وورش العمل إضافة إلى تمويل بعض الأنشطة والفعاليات العلمية والطلابية بالإضافة إلى الاستشارات العلمية في مجالات بحثية علمية متخصصة والجوانب التدريسية. ويبين الجدول (١) التالي عقود التدريس وتكلفتها في جامعة دمشق للعام ٢٠١٤.

الجدول رقم (١) التالي عقود التدريس وتكلفتها في جامعة دمشق للعام ٢٠١٤

عقود التدريس الخارجية	ويتم التعاقد فيها مع أعضاء هيئة تدريسية من العرب والأجانب حيث تتحمل فيها الجامعة نفقات حضور المتعاقد وعائلته إلى مقر جامعتهم ونفقات عودته وأسرته عند نهاية العقد إلى البلد المحدد في العقد إضافة إلى نفقات سفره مع أسرته لبلاده لقضاء العطلة الصيفية بعد كل ثلاث سنوات دراسية يقضيها في خدمة الجامعة	١٣ مليون ليرة سورية	إغناء العملية التدريسية والارتقاء بها - وتحقيق عملية تبادل الخبرات
عقود المتقاعدين مع الممدد لهم	يتم التعاقد مع سوربيين أو عرب أو أجانب من ذوي الكفاءات العالية وذلك بغرض الاستفادة من خبراتهم النادرة في مختلف ميادين الإدارة الجامعية وفي مجال التدريس والتدريب في الجامعة	٤٦١ مليون ليرة سورية	الاستفادة من الكفاءات المتميزة في دعم مسيرة الجامعة

المصدر: محاسبة الجامعة - بيانات عام ٢٠١٤

ومن المشاكل المطروحة في المعهد كما في الكليات الأخرى هي مشكلة التنقل بين المحافظات للمدرسين الذين تستعين بهم الكليات، ووصولهم مرهقين من السفر مما يقلل من أدائهم وينعكس سلبا على عطائهم وبالتالي على متلقيهم، وهذا حال الجامعات المحدثه، حين النظر بعين منصفه، بالإضافة إلى طبيعة بيئتنا الثقافية وميلها للتعاون "ولنقل الى التسهيل" على حساب المستوى العلمي المطلوب. فرغم الحاجة الماسة للاستعانة بمصادر خارجية في مجال التدريس، إلا أن تطبيقه في مجال البحث العلمي وخصوصا في مجال الإشراف على طلبة الماجستير والدكتوراه في المعهد وأيضا في نقاشات هذه الرسائل، فهو معدوم في الحالة الأولى (الإشراف) نتيجة الميل لاحتكار النقاط للترفيه والاستفادة المادية عن الاشراف، وفي حدوده الدنيا في موضوع النقاش حيث يحتكر أيضا بيد عدد من المدرسين (كمنفعة مادية بحتة)، ولا يتم اللجوء إلى الخارج إلا في حالات استثنائية يفرضها مجال البحث قيد النقاش. حيث يتفاوت عدد الطلاب الذين يسجلون رسالة الماجستير (علوم إدارية، وأعمال دولية) من سنة لأخرى، حيث يبلغ في المتوسط حوالي ١٥ طالبا في السنة. والجدول (٢) التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (٢): الإستعانة بالمدرسين الخارجيين في الإشراف والنقاش لرسائل الماجستير والدكتوراه**

النسبة المئوية		عدد مرات تكرار المشاركين في النقاش			
من خارج ملاك المعهد	من داخل ملاك المعهد	من خارج ملاك المعهد	من داخل ملاك المعهد		
٧,٥%	٩٢,٥%	٢١	١٣٥	٥٢	عدد رسائل الماجستير المناقشة حتى ٢٠١٥/٩/١٥
٤٠%	٦٠%	٨	١٢	٤	عدد أطروحات الدكتوراه المناقشة حتى ٢٠١٥/٩/١٥

**المصدر: بيانات البحث العلمي في المعهد لعام ٢٠١٥**

ويبين الجدول أعلاه نسبة تكرار مشاركات المشاركين في النقاش من داخل الملاك في رسائل الماجستير حيث يصل إلى ٩٢,٥%، وزيادة نسبة عدد مرات تكرار المشاركين في النقاش من خارج الملاك في إطروحات الدكتوراه مرده إلى وجود ثلاثة فقط من المحاضرين بمرتبة أستاذ من مجموع الكادر التدريسي في المعهد. من هنا تبدو الاستعانة بمصادر خارجية في المعهد مبررا تماما في هذه الفترة حيث تتغير الأمور في البلد، وعلى المعهد أن يكون قادرا على التكيف بسرعة لضرورات استمراره وتغطية النقص في الكادر التدريسي. ولتبيان وضع المعهد بشكل أفضل نأخذ تطور أعداد الطلاب في المعهد في السنوات الثمان الماضية في مختلف التخصصات كما يبينها الجدول رقم (٣) التالي.

حيث يتبين أن عدد طلاب المعهد يتراوح بالمتوسط حوالي (٢٩٠) طالبا مقابل عدد من المحاضرين (٤٠) محاضرا، وهذا العدد يختلف من سنة لأخرى والذي يتوقف على عدد الساعات التي يكلف بها المحاضر الخارجي) في العام، يتواجد منهم فقط (٥) محاضرين على ملاك المعهد حاليا، ويتم الاستعانة ببقية المحاضرين من كليات الاقتصاد ومعاهد الإدارة والوزارات المختلفة لتغطية النقص الكبير فيهم.

الجدول رقم (٣): تطور أعداد الطلاب من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤

المجموع	دبلوم					ماجستير				الأعوام
	دبلوم تدريب*	دبلوم تسويق	دبلوم معلوماتية	دبلوم موارد بشرية	دبلوم مشروعات	م.أ.د.	م.ع.م.	م.ت.ت.(س٢)	م.ت.ت.(س١)	
٢٢٣	-	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	١٦	١٦	١٦	٣٥	2006/2007
٢٤٤	-	٥١	٤٦	٤٤	٢١	١٦	٢١	١٧	٢٨	2007/2008
٢٩١	-	٤٩	٤١	٤٤	٤٥	٢٣	٢٦	٢٣	٤٠	2008/2009
٣٥٥	-	٥٨	٥٨	٦١	٦٠	٢٦	٢٧	٢٢	٤٣	2009/2010
٣٦٠	٣٠	٤٩	٦١	٦٠	٥٠	١٨	٢١	١٩	٥٢	2010/2011
٤١٢	٥٣	٦٢	٦٥	٥٥	٥٠	٢٣	١٢	٢٥	٦٧	2011/2012
٢٣٨	٢٤	٢٩	٢٩	٢٠	٢٩	٢٥	٢٢	٤١	١٩	2012/2013
٢١٧	٢٠	٢٢	١٨	٢٣	١٨	٢٥	٢٩	١٥	٤٧	2013/2014

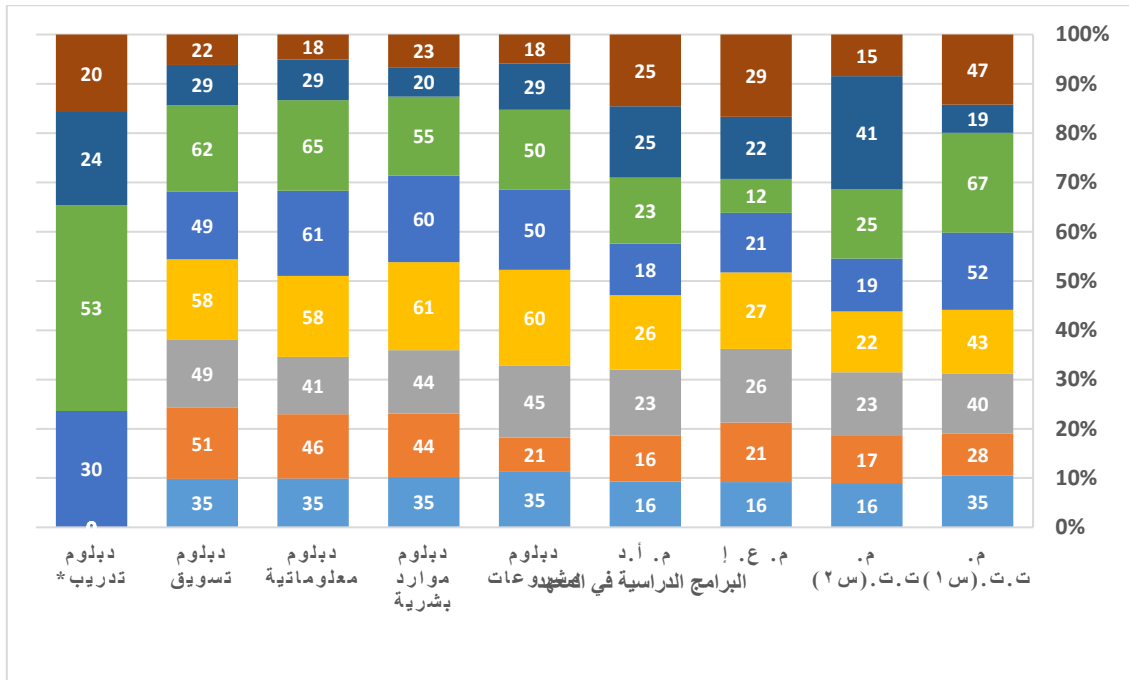
\* تم إحداث درجة الدبلوم في التدريب عام ٢٠١١/٢٠١٠

م. ت.ت.(س١): ماجستير التأهيل والتخصص سنة أولى/ م. ت.ت.(س٢): ماجستير التأهيل والتخصص سنة ثانية/ م.ع.إ: ماجستير علوم إدارية/ م.أ.د.: ماجستير أعمال دولية.

المصدر: إحصائيات المعهد العالي للتنمية الإدارية حتى عام ٢٠١٤

ويبين الشكل (٢) تطور أعداد الطلاب من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤ حسب التخصصات المختلفة.

الشكل رقم (٢) تطور أعداد الطلاب في المعهد من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤



وتفاوت عدد المحاضرين من داخل وخارج الملاك ومتوسط العبء التدريسي من سنة لأخرى، والجدول (٤) يبين تطور عدد المحاضرين من داخل وخارج الملاك ومتوسط العبء التدريسي من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤.



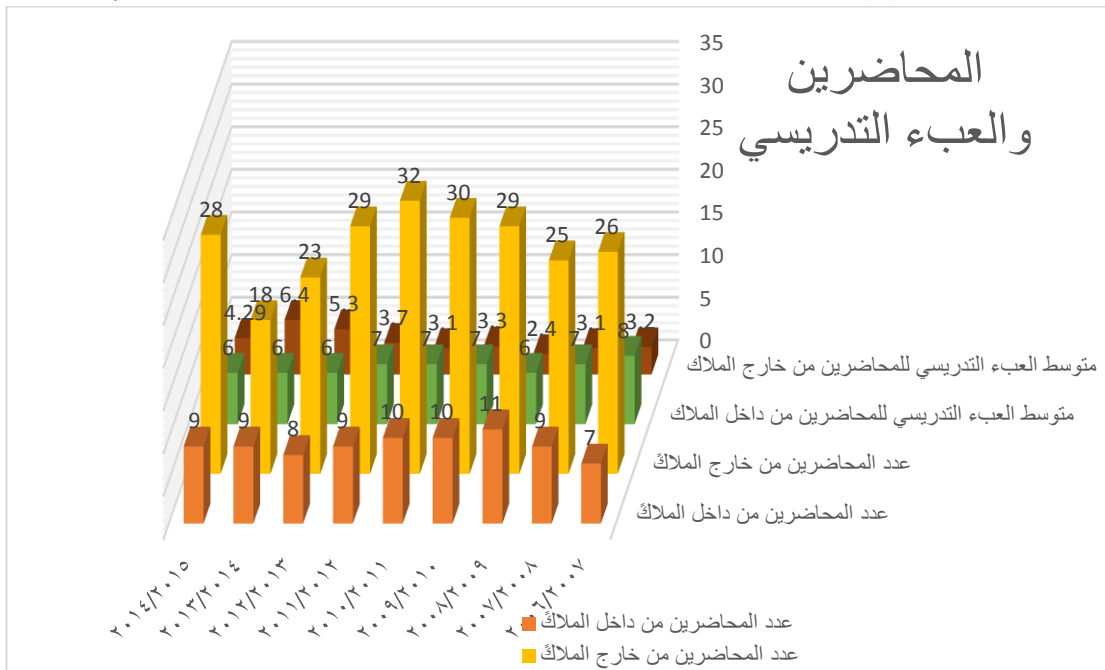
الجدول رقم (٤): عدد المحاضرين من داخل وخارج الملاك ومتوسط العبء التدريسي

الأعوام	عدد الساعات أسبوعياً		عدد المحاضرين		متوسط العبء التدريسي: ساعة/أسبوع
	من داخل الملاك	من خارج الملاك	من داخل الملاك	من خارج الملاك	
2006/2007	56	84	7	26	3.2
2007/2008	63	77	9	25	3.1
2008/2009	66	70	11	29	2.4
2009/2010	70	100	10	30	3.3
2010/2011	70	100	10	32	3.1
2011/2012	63	107	9	29	3.7
2012/2013	48	122	8	23	5.3
2013/2014	54	116	9	18	6.4
2014/2015	55	120	9	28	4.29

المصدر: محاسبة الجامعة - بيانات عام ٢٠١٤

وهذا ما يعكسه الشكل (٣) التالي. حيث يتبين من الشكل الإنخفاض الكبير لمتوسط العبء التدريسي للمدرسين من داخل الملاك، وهذا عائد بشكل أساسي إلى وجود أربعة أقسام بالإضافة إلى موقع العميد ونائب العميد أي وجود ٦ من أعضاء التدريس (من ١٠ أعضاء) في مواقع إدارية بعبء تدريسي لا يتجاوز ٦ ساعات إسبوعياً. وبدلاً من تحميل المدرسين بأعباء تدريسية لزيادة خبرتهم وصقل مهارتهم في العمل اتجه المعهد للاستفادة من مزايا قانون تنظيم الجامعات بتخفيف العبء التدريسي ليتفرغ أعضاء الهيئة التدريسية فيه للعمل الإداري غير الموجود أصلاً ويتجهوا لملء فراغ وقتهم في التدريس في أماكن أخرى، وهذا الأمر ينسحب على العديد من الكليات أو المعاهد في الجامعة. وفي العام ٢٠١٤/٢٠١٥ تم تغيير اللائحة الداخلية للمعهد، حيث تم إلغاء درجة الدبلوم والإبقاء على درجة الماجستير بتخصصاتها الجديدة.

الشكل رقم (٣): عدد المحاضرين من داخل وخارج الملاك ومتوسط العبء التدريسي



وتأتي قضية الأجور بعمقها وثقلها لتزيد التزام بين كادر التدريس، وحيث أن أجر الساعة الواحدة يبلغ ٤٠٠ ل.س للمحاضرين من خارج الملاك، يمكننا حساب متوسط التكلفة السنوية لأجور المحاضرين من خارج الملاك ومقارنته بمتوسط أجور المدرسين من داخل الملاك لنخرج بصورة أوضح كما يبينه الجدول (٥) التالي:

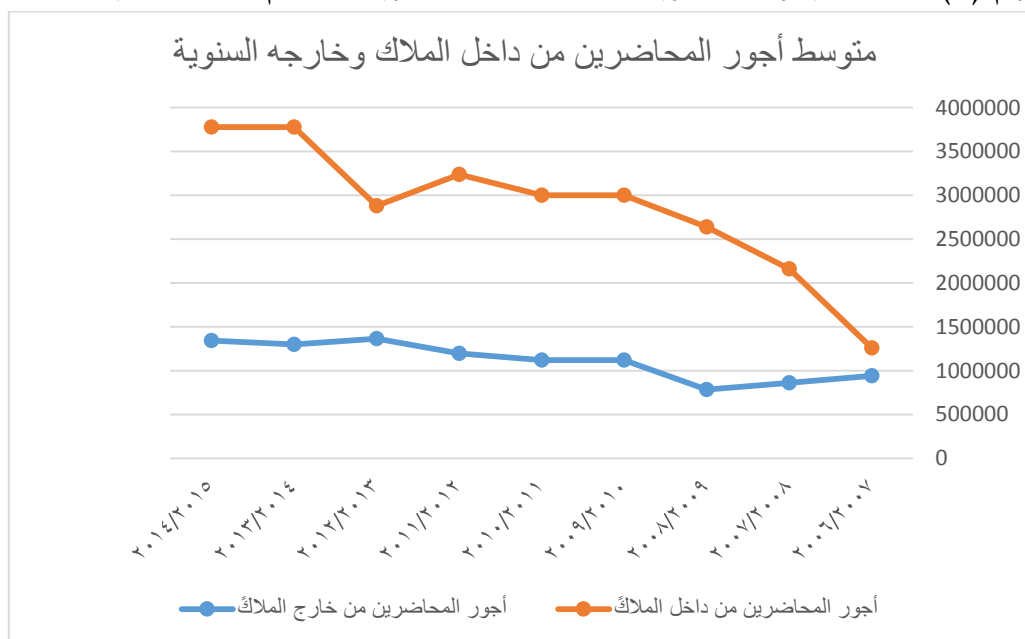
**الجدول رقم (٥): متوسط أجور المحاضرين من داخل الملاك وخارجه من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤**

الأعوام	المحاضرين من داخل الملاك		المحاضرين من خارج الملاك	
	متوسط الأجر الشهري للمحاضرين (متوسط الراتب الأساسي فقط)	أجور المحاضرين من داخل الملاك	عدد الساعات أسبوعياً	أجور المحاضرين من خارج الملاك
2006/2007	15000	1260000	84	940800
2007/2008	20000	2160000	77	862400
2008/2009	20000	2640000	70	784000
2009/2010	25000	3000000	100	1120000
2010/2011	25000	3000000	100	1120000
2011/2012	30000	3240000	107	1198400
2012/2013	30000	2880000	122	1366400
2013/2014	35000	3780000	116	1299200
2014/2015	35000	3780000	120	1344000

المصدر: محاسبة الجامعة - بيانات عام ٢٠١٤

والشكل رقم (٤) التالي يترجم الأرقام الوارد في الجدول (٥) السابق.

**الشكل رقم (٤): متوسط أجور المحاضرين من داخل الملاك وخارجه من عام ٢٠٠٦ ولغاية ٢٠١٤**



حيث يتبين لنا الفارق الكبير في الأجور مع الأخذ بعين الإعتبار إضافة مبالغ إذونات السفر لعدد من المحاضرين من خارج الملاك فلا يتغير الوضع إلا بهامش بسيط غير مهم. وهذه الأرقام تبين بل قد تغري الجامعة بالاستمرار بالتعاقد مع هؤلاء المدرسين لإتمام العملية التدريسية في المعهد.

## تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات

### ١- أسلوب جمع البيانات:

بعد العرض النظري السابق، نسقط ما ورد في الجانب النظري في الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة (وزارة التعليم العالي). وقد اتبع الباحث في جمع البيانات طريقة العينة القصدية كون المجتمع الإحصائي متجانساً ومعلوماً. ونقصد بالتجانس أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين مفرداته، واستخدم الباحث أسلوب الاستبيان وذلك بتوزيعه على (٥٠) مدرس من مستويات إدارية مختلفة. وبعد معاينة الاستمارات المعادة، تبين أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (٣٩) استمارة بنسبة إعادة بلغت (٧٨%) موزعة إلى (٩) استمارات في المعهد العالي للتنمية الإدارية و(٣٠) استمارة على المحاضرين من خارج الملاك من جامعة دمشق ومن الوزارات المختلفة الذين يدرسون في المعهد. كما استخدم الباحث المقابلة، حيث تم مقابلة أكثر من ٢٠ محاضراً بغرض استكمال بعض المعلومات غير المستوفية بالاستبيان. وقد تضمن الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة ٢٦ فقرة، حيث جرى تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية تغطي موضوع الدراسة موزعة على النحو التالي:

- المحور الأول: ٦ فقرات تبين المؤشرات الديمغرافية للدراسة.
- المحور الثاني: ٧ فقرات تقيس كفاءة المنظمة بالإستعانة بمصادر خارجية للتدريس.
- المحور الثالث: ١٣ فقرة تقيس فعالية المنظمة بالإستعانة بمصادر خارجية للتدريس.

٢- الأدوات الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة، وأهمها معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، والتكرارات والنسب المئوية المقابلة لها واستخلاص المدلولات الإحصائية لتلك النسب بعد تحليلها وتوظيفها لخدمة متغيرات الدراسة، ثم قام الباحث باختبار الفرضيات الموضوعية للتحقق من صحتها وقبولها أو خطأها وبالتالي رفضها بإيجاد قيمة معامل الارتباط واختبار تحليل التباين الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS(v.20).

### ٣- ثبات الأداة:

جرى اختبار ثبات الاستبانة باستخدام قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٨٧)، وهي قيمة جيدة جداً إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة). وبعد التأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتحليل وتفسير النتائج (مخرجات تحليل البيانات) على ثلاثة مستويات: الأول: النسب المئوية والمتوسطات، الثاني: علاقات الارتباط، والثالث: اختبار الفروق.

### ٤- التحليل الأول: الإحصاءات الوصفية: النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري

قام الباحث بحساب توزع النسب المئوية لإجابات أفراد العينة وحساب المتوسطات والانحراف المعياري لمختلف بنود الاستبيان، وجاءت النتائج كما يظهرهما الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) التاليين.

**الجدول رقم (٦) : النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على محور الكفاءة**

الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
							<b>كان وراء قرار الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس:</b>
.761	2.00	8.9	15.2	20.3	38.0	17.7	١. عدم السيطرة على تدريس بعض المقررات بكفاءة
.683	2.18	34.2	45.6	13.9	3.8	2.5	٢. التركيز على الاختصاص
1.072	2.46	16.5	21.5	25.3	34.2	2.5	٣. التركيز على الحصول على أداء متميز
.721	2.68	34.2	22.8	30.4	12.7		٤. رفع مستوى المنافسة للتعليم الخاص بالمعهد
.929	1.92	7.6	29.1	31.6	21.5	10.1	٥. التركيز على زيادة كفاءة العملية التعليمية
.751	2.26	21.5	54.4	21.5	2.5		٦. غياب الكفاءات الأساسية في المعهد
.972	2.72	12.7	43.0	27.8	7.6	8.9	٧. خفض التكاليف

ويبين الجدول رقم (٦) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور كفاءة استخدام الإستعانة بمصادر خارجية للتدريس في المعهد. حيث يبين الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات محايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون عدم تحقيق الكفاءة من خلال قرار الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس في المعهد، وهذا يدل على سيادة النزعة الفوقية من قبل أعضاء هيئة التدريس لزملائهم من خارج الملاك، وبالمقابل تشير إلى عدم رضا المدرسين من خارج الملاك عن كفاءة استخدام موارد المعهد البشرية بالشكل الأمثل. كما يبين الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة هي أصغر من المتوسط العام (٣) وهذا يؤكد ما بينته النسب المئوية للإجابات على هذا المحور، كما يتبين أن الانحراف المعياري هو أصغر من المتوسط لجميع بنود المحور وهذا يدل على انسجام آراء أفراد العينة على هذا المحور.

حيث يبين الجدول رقم (٧) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور فعالية استخدام الإستعانة بمصادر خارجية للتدريس في المعهد. حيث يبين الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات محايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون عدم تحقيق الفعالية من خلال قرار الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس في المعهد، وهذا يدل على عدم تحقق الأهداف من قبل أعضاء هيئة التدريس في المعهد، وبالمقابل تشير إلى نظرة الشك من المدرسين من خارج الملاك بعدم قدرة المعهد على تحقيق الأهداف في برامجه المتعددة.

**الجدول رقم (٧) : النسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على محور الفعالية**

الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
							<b>كان وراء قرار الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس:</b>
.839	2.08			7.6	57.0	35.4	١. عدم القدرة على تغطية المقررات من داخل الملاك
.703	2.37		40.5	35.4	16.5	7.6	٢. ضغط الطلبة مقارنة مع المؤسسات التعليمية الأخرى
.709	2.15	8.9	50.6	10.0	30.5		٣. أهمية دخول الأسواق العربية والدولية للخريجين
.706	1.23	44.3	7.6	20.0	25.6	2.5	٤. زيادة وتيرة التعبير في سوق العمل
.761	2.00	63.3	27.8		3.8	5.1	٥. تقادم المقررات مقارنة مع المؤسسات التعليمية
.721	2.18	12.7	35.4	16.5	19.0	16.5	٦. عدم توافر بدائل لتغطية المقررات الدراسية
.694	1.31	29.1	31.6	13.9	16.5	8.9	٧. التركيز على تميز مواصفات مخرجات المعهد
.724	2.28	39.2	48.1	8.9	2.5	1.3	٨. تميز مخرجات المعهد عن المؤسسات التعليمية
1.265	2.57	12.7	46.8	20.0	20.5		٩. زيادة السوية العلمية للطلبة
1.353	1.90	7.6	57.0	17.0	18.4		١٠. الاستفادة من خبرات المحاضرين من خارج الملاك
1.080	1.79	50.6	30.4		8.9	10.1	١١. هو توليد وخصن ونقل المعرفة لطلبة المعهد
1.071	2.44	50.6	43.0	3.8	2.5		١٢. الحفاظ على علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية
.812	1.85	46.8	44.3	6.3	2.5		١٣. تحقيق التكامل بين المؤسسات التعليمية الأخرى

كما يبين الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة هي أصغر من المتوسط العام (٣) وهذا يؤكد ما بينته النسب المئوية للإجابات على هذا المحور، كما يتبين أن الانحراف المعياري هو أصغر من المتوسط لجميع بنود المحور وهذا يدل على انسجام آراء أفراد العينة على محور الفعالية.

#### ٥- التحليل الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية للإجابة عن السؤال المهم: هل استخدام الاستعانة بمصادر خارجية يحقق كفاءة وفعالية الاستخدام في المعهد العالي للتنمية الإدارية؟

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة وفعالية المنظمة.

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بحساب متوسط الفقرات لكل محور من محاور الدراسة (الاستعانة بمصادر خارجية، وكفاءة المنظمة، وفعالية المنظمة) ثم إجراء اختبار الارتباط الجزئي للعلاقة. حيث قام الباحث بحساب المتوسط العام لجميع الفقرات التي تشير إلى الاستعانة بمصادر خارجية وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة وفعالية المنظمة في عينة الدراسة، وبذلك تحولت إجابات أفراد العينة من ترتيبية حسب المقياس الموضوع في أداة الدراسة إلى رقمية وبالتالي طبقنا معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٨).

**الجدول رقم (٨): قيمة معامل الارتباط بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة وفعالية المنظمة**

Correlations				
		الاستعانة بمصادر خارجية	كفاءة المنظمة	فعالية المنظمة
الاستعانة بمصادر خارجية	Pearson Correlation	1	.259	.194
	Sig. (2-tailed)	.000	.422	.238
	N	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في اتجاهين، للعلاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة المنظمة تساوي (.259) وقيمة Sig. تساوي (.422) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة المنظمة. وتبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين استخدام بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وفعالية المنظمة تساوي (.194) وقيمة Sig. تساوي (.238) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وفعالية المنظمة.

#### ٦- التحليل الثالث: اختبار الفروق

قام الباحث بإجراء هذا الاختبار للإجابة عن السؤال المهم: هل توجد فروق في آراء المحاضرين في كفاءة وفعالية الاستخدام في المعهد العالي للتنمية الإدارية حسب مكان العمل والخبرة والرتبة العلمية والعمر؟  
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى لمكان العمل.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي. وفي البداية قمنا بإجراء اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين لأجابات أفراد العينة على المتغيرات، حيث تعتبر طريقة شيفيه Scheffe من الطرق الأكثر مرونة

وتتصف بالقوة الإحصائية، وتستخدم لإجراء مقارنات زوجية Pairwise Comparisons وإجراء مقارنات مركبة Compound Comparisons. ويبين الجدول رقم (٩) التالي اختبار تجانس التباين.

#### الجدول رقم (٩): اختبار تجانس التباين

Test of Homogeneity of Variances			
كفاءة وفعالية المنظمة			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.730	2	36	.489

من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) ضد الفرضية البديلة (عدم تجانس التباين) باستخدام إحصائية ليفن Levene تبين أن قيمة  $P\text{-value} = .489$  تدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين وهذا يعني أن تباين المجموعات متساو لأن قيمة  $P\text{-value}$  أكبر من 0.05. ويبين الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار F للفروق في كفاءة وفعالية المنظمة حسب مكان العمل.

#### الجدول رقم (١٠): نتائج اختبار F للفروق في كفاءة وفعالية المنظمة حسب مكان العمل

ANOVA					
كفاءة وفعالية المنظمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.427	2	.213	.899	.416
Within Groups	8.548	36	.237		
Total	8.974	38			

حيث يظهر الجدول أدناه أن اختبار F يشير إلى عدم وجود فروق معنوية في كفاءة وفعالية المنظمة حسب فئات المتغير "مكان العمل"، حيث يظهر الجدول أن قيمة  $P\text{-value} = .416$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ومنه يتضح عدم وجود فروق معنوية في كفاءة وفعالية المنظمة حسب فئات المتغير "مكان العمل". ويظهر الجدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين للفروق بين كفاءة وفعالية المنظمة حسب مكان العمل: حيث يظهر الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى لمكان العمل، كما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة كما يبينها العمود الخامس في الجدول وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

#### الجدول رقم (١١): نتائج تحليل التباين للفروق بين المدرسين حسب مكان العمل

Multiple Comparisons						
كفاءة وفعالية المنظمة: Dependent Variable: Scheffe						
(I) مكان العمل	(J) مكان العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من ملاك المعهد	من ملاك الجامعة	-.27976-	.20931	.569	-.8054-	.2458
	من خارج ملاك الجامعة	-.19643-	.25219	1.000	-.8297-	.4368
من ملاك الجامعة	من ملاك المعهد	.27976	.20931	.569	-.2458-	.8054
	من خارج ملاك الجامعة	.08333	.19893	1.000	-.4162-	.5828
من خارج ملاك الجامعة	من ملاك المعهد	.19643	.25219	1.000	-.4368-	.8297
	من ملاك الجامعة	-.08333-	.19893	1.000	-.5828-	.4162

وهذه النتيجة منطقية، نظرا لاتفاق جميع المدرسين من داخل وخارج الملاك حول عدم كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه بالاستعانة بالأطراف الخارجية، وهذه النتيجة تؤكد نتائج الإحصاء الوصفي أعلاه.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للخبرة العلمية.

يبين الجدول رقم (١٢) التالي اختبار تجانس التباين لأجابات أفراد العينة على المتغيرات.

الجدول رقم (١٢): نتائج تحليل التباين للفروق بين المدرسين حسب الخبرة العلمية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: كفاءة وفعالية المنظمة						
Scheffe						
(I) الخبرة العلمية	(J) الخبرة العلمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
5 سنوات فأقل	من ١٠-٦ سنوات	.24444	.27713	1.000	-.5306-	1.0195
	من ١٥-١١ سنة	.05000	.28324	1.000	-.7421-	.8421
	16 سنة فأكثر	.21176	.25277	1.000	-.4951-	.9187
من ١٠-٦ سنوات	5 سنوات فأقل	-.24444-	.27713	1.000	-1.0195-	.5306
	من ١٥-١١ سنة	-.19444-	.24142	1.000	-.8696-	.4807
	16 سنة فأكثر	-.03268-	.20481	1.000	-.6055-	.5401
من ١٥-١١ سنة	5 سنوات فأقل	-.05000-	.28324	1.000	-.8421-	.7421
	من ١٠-٦ سنوات	.19444	.24142	1.000	-.4807-	.8696
	16 سنة فأكثر	.16176	.21302	1.000	-.4340-	.7575
16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	-.21176-	.25277	1.000	-.9187-	.4951
	من ١٠-٦ سنوات	.03268	.20481	1.000	-.5401-	.6055
	من ١٥-١١ سنة	-.16176-	.21302	1.000	-.7575-	.4340

يظهر الجدول عدم وجود فروق معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للخبرة العلمية.، كما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة كما يبينها العمود الخامس في الجدول وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وهذا منطقي، نظرا لإتفاق جميع المدرسين باختلاف سنوات خبرتهم في التدريس من داخل وخارج الملاك حول عدم كفاءة وفعالية المعهد باستعانهه بالأطراف الخارجية، وهذه النتيجة تؤكد أيضا نتائج الإحصاء الوصفي أعلاه.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للمرتبة العلمية.

يبين الجدول رقم (١٣) التالي اختبار تجانس التباين لأجابات أفراد العينة على المتغيرات. حيث يظهر الجدول أدناه عدم وجود فروق معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للمرتبة العلمية.، كما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة كما يبينها العمود الخامس في الجدول وهي أكبر من مستوى الدلالة

الجدول رقم (١٣): نتائج تحليل التباين للفروق بين المدرسين حسب المرتبة العلمية

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: كفاءة وفعالية المنظمة						
Scheffe						
(I) المرتبة العلمية	(J) المرتبة العلمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مدرس	أستاذ مساعد	-.22105-	.19130	.766	-.7014-	.2593
	استاذ	-.02105-	.19130	1.000	-.5014-	.4593
أستاذ مساعد	مدرس	.22105	.19130	.766	-.2593-	.7014
	استاذ	.20000	.21898	1.000	-.3499-	.7499
استاذ	مدرس	.02105	.19130	1.000	-.4593-	.5014
	أستاذ مساعد	-.20000-	.21898	1.000	-.7499-	.3499

وهذه النتيجة منطقية، نظرا لاتفاق جميع المدرسين باختلاف المرتبة العلمية حول عدم كفاءة وفعالية المعهد بإستعانتها بالأطراف الخارجية، وهذه النتيجة تؤكد أيضا نتائج الإحصاء الوصفي أعلاه.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للعمر.

يبين الجدول رقم (١٤) التالي اختبار تجانس التباين لأجابات أفراد العينة على المتغيرات.

**الجدول رقم (١٤): نتائج تحليل التباين للفروق بين المدرسين حسب العمر**

Multiple Comparisons						
Kفاءة وفعالية المنظمة						
Scheffe						
العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من ٣٥ وأقل من ٤٠	أقل من ٣٥	-.50000-	.30497	1.000	-1.5063-	.5063
	من ٤٠ وأقل من ٤٥	-.69048-	.23995	.149	-1.4822-	.1013
	من ٤٥ وأقل من ٥٠	-.33333-	.24901	1.000	-1.1550-	.4883
	من ٥٠ وأقل من ٦٠	-.83333*	.23995	.031	-1.6251-	-.0416-
	من ٦٠ وأقل من ٦٥	-.54762-	.23995	.615	-1.3394-	.2441
	65 وأكثر	-.16667-	.30497	1.000	-1.1730-	.8397

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يظهر الجدول وجود فروق معنوية بين كفاءة وفعالية المنظمة حسب العمر، حيث يبين الجدول وجود فروق بين الفئة العمرية من ٣٥ وأقل من ٤٠ وبين الفئة العمرية من ٥٠ وأقل من ٦٠ حيث يتبين أن قيمة P-value المقابلة لها تبلغ (0.031) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وهي لصالح الفئة العمرية من ٥٠ وأقل من ٦٠ حيث يشير له قيمة فروق المتوسط (-.83333) والتي تدعونا إلى رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للعمر. وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للعمر. ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية من ٥٠ وأقل من ٦٠ تميل إلى قبول أن الاستعانة بمصادر خارجية يزيد من كفاءة وفعالية المعهد، وهذا عائد إلى كون هذه الفئة العمرية من المدرسين تميل إلى تصدير خبرتها والعمل في أكثر من مكان وبهذا فهي تميل إلى استعانة المؤسسات التعليمية الأخرى بها.

## النتائج

أظهرت نتائج التحليل لإجابات أفراد العينة النتائج التالية:

١. عدم وجود علاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وكفاءة المنظمة، وعدم وجود علاقة بين الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس وفعالية المنظمة.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى لمكان العمل.



٣. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للخبرة العلمية

٤. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للمرتبة العلمية

٥. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المدرسين في كفاءة وفعالية المعهد باستخدامه لأسلوب الاستعانة بمصادر خارجية للتدريس تعزى للعمر

ربما لدينا حساسية مفرطة تجاه الاستعانة بمصادر خارجية. فغالبا عندما تواجه الأسئلة الصعبة حول هذا الأمر، نعود أحيانا لأنفسنا، "من يعرف شيئا، نحن لا نعرف؟" ولكن قرار الاستعانة بمصادر خارجية يجب أخذه في إطار تحقيق توازن بين المزايا المحتملة للغاية، وبعض العيوب الحقيقية التي يمكن أن تنشأ، وبرزها لتقليل إحكام قبضة المؤسسات التعليمية على أعمالها.

#### المقترحات:

بناء على نتائج الدراسة، نقترح ما يلي:

١. تفعيل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية في الجامعة مما يساهم في تحديد ما تملكه الجامعة من كوادر ومعرفة إمكاناتهم وفي حال عدم توافرهم يتم الاستعانة بكوادر خارجية.

٢. العمل على تحقيق الكفاءة التنظيمية، وإتباع أسلوب منهجي في استغلال الطاقات والكوادر الداخلية، بتحميل الجيل الشاب من كوادر الكليات والمعاهد بأعباء إضافية لصقل خبرتهم والاستفادة من تجربتهم، وتطبيق العدالة والنزاهة وتكافؤ الفرص في شغل المناصب الإدارية عن طريق الانتخاب مثلا.

٣. تشخيص الأداء الحالي للجامعة وما هي حاجتها للاستعانة بالأطراف الخارجية، وذلك وفقاً للمعايير المتعارف عليها من حيث المدخلات والمخرجات التي تسعى من خلالها للوصول إلى أعلى درجات الارتقاء المعرفي والعلمي.

أخيراً، يجب القول أنه في مواجهة التحدي المتمثل بنقص الكوادر التدريسية، يتطلب من مؤسسات التعليم العالي في بلدنا صنع المكاسب في تهيئة الطلاب المتميزين علمياً وتدريباً واستكمال ذلك في الاقتصاد. نكون على مستوى الأداء الكافي، رغم أن هذا أقل بكثير مما هو مطلوب من أجل المستقبل. ورغم قلة ما تم إنجازه على الصعيد الوطني من تقييم شامل لتأثير الاستعانة بمصادر خارجية في مؤسسات التعليم العالي، نجد أن العديد من المؤسسات قد وجدت أن الاستعانة بمصادر خارجية وسيلة فعالة لخفض التكاليف وضمان النتائج المالية وتحسين نوعية البرنامج، والحصول على الخبرة، وزيادة رضا الطلبة. وتختلف الظروف المحيطة بقرارات الاستعانة بمصادر خارجية في كل مؤسسة تعليمية ويتوقف على عوامل مثل حجم المؤسسة وموقعها الأكاديمي. أيضاً، بعض العوامل الفريدة للتعليم العالي تخفض الحد من استخدام الاستعانة بمصادر خارجية مثل ساعات الخدمة والنقويم الأكاديمي، وتقاسم قرارات الجامعة.

- [1] Quigley, Behnaz Z.; Pereira, Lizelle R. (2011). Outsourcing in Higher Education: A Survey of Institutions in the District of Columbia, Maryland, and Virginia. **Academic journal article from SAM Advanced Management Journal**, Vol. 76, No. 2. Spring 2011.
- [2] Gupta, Atul, S. Kanthi Herath, Nathalie C. Mikouiza, (2005) "Outsourcing in higher education: an empirical examination", **International Journal of Educational Management**, Vol. 19 Iss: 5, pp.396 – 412
- [3] Pawan, Agarwal,. (2009). Higher Education in India: The Need for Change. 27–Feb–2009. Publisher: **Indian Council for Research on International Economic Relations (ICRIER)** **Appears in Collections:** CIGI Core Library. <http://hdl.handle.net/123456789/20971>
- [4] Allen D.; Kern T.; Mattison D.; (2002 ) Culture, power and politics in ICT outsourcing in higher education institutions. **European Journal of Information Systems**, Volume 11, Number 2, 1 June 2002 , pp. 159–173(15)
- [5] Reilly, Peter; Tamkin, Penny (1996). **Outsourcing: A Flexible Option for the Future?**. BEBC Distribution, 15 Albion Close, Parkstone, Poole BH12 3LL, United Kingdom. Reports – Research, IES Co-operative Research Programme. Sussex Univ., Brighton (England) , 103p.
- [6] Wood, P. (2001), **The United Kingdom: knowledge-intensive services and a restructuring economy**, in Wood, P. (ed.) Consultancy and innovation: the business service revolution in Europe, London, Routledge.
- [7] Keeble, D., Lawson, C., Moore, B. and Wilkinson, F. (1999), Collective learning processes, networking and ‘institutional thickness’ in the Cambridge region. **Regional Studies** V.33, 319–331.
- [8] Ender, K.L. and Mooney, K.A. (1994). From Outsourcing to Alliances: Strategies for Sharing Leadership and Exploiting Resources at Metropolitan Universities. **Metropolitan Universities: An International Forum**, v5 n3 p51–60.
- [9] Gilmer, S.W. (1997). The Winds of Privatization: A Typology for Understanding the Phenomenon in Public Higher Education. **Paper presented at the annual meeting of**

**the Association for the Study of Higher Education.** (22nd, Albuquerque, NM, November 6–9, 1997)

[10] Rush, S.C., Kempner, D.E. and Goldstein, P.J. (1995). Contract Management: A Process Approach to Making the Decision. **In Peterson's Contract Services for Higher Education. Princeton,** NJ: 1995, p. 5–9..

[11] Jefferies, C.L. (1996). The Privatization Debate: Examining the Decision to Outsource a Service. **Business Officer,** v29 n7 p26–30.

[12] Kroes, J. and S. Ghosh. ‘Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance,’ **Journal of Operations Management,** (28), 2010, pp. 124–143.

[13] Labowitz, J. and B. White. ‘Filling the box: Outsourcing trend fuels explosive growth of EMS industry,’ **Upside,** (13:4), 2001, pp. 124–129.

[14] Monczka, R.M., W.J. Markham, J.R. Carter, J.D. Blascovich and T.H. Slaughter. Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage, **funded research for CAPS Research,** 2005.

[15] Baranger; P. et al. (2004). **Gestion : les fonctions de l’entreprise,** 2eme édition, vuibert, Paris :p 4.

[16] Goldstein, P.J., Kempner, D.E., Rush, S.C. and Bookman, M. (1993). Contract Management of Self– Operation: A Decision–Making Guide for Higher Education. Alexandria, VA: **The Association of Higher Education Facilities Officers.**

[17] Porter, M.E. ‘How Competitive Forces Shape Strategy,’ **Harvard Business Review,** 1979, pp. 2–10.

[18] Cramer, M. (2002). How to think strategically about outsourcing, **Harvard Management Update May** 2002.

[19] Insinga, R C and Werle, M J (2000). Linking Outsourcing to Business Strategy. **Academy of Management Executive.** Vol 14, No 4 November 2000.

[20] Van der Werf, M. (2000). How the U. of Pennsylvania Learned that Outsourcing is no Panacea. **The Chronicle of Higher Education,** April 7, 2000.

[21] UNICCO Integrated Facilities Services. (2002). **College and University Outsourcing Survey,** UNICCO Service Company, 275 Grove Street, Newton, MA 02466, available at <http://www.unicco.com/library/reports.shtml#surveys>

- [22] Dillon, W.L. (1996). The People Side of Privatization: Study Examines Employee Perceptions of Conversion Process. **Business Officer**, v29 n7 p31–34.
- [23] Kaganoff, Tessa. (1998). **Collaboration, Technology, and Outsourcing Initiatives in Higher Education: A Literature Review**. A report prepared by RAND for The Foundation for Independent Higher Education, (March).
- [24] Schreiber, W. (1994). A Shop Divided. **Currents**, v20 n3 p8–12 Mar 1994.
- [25] <http://www.aft.org/higher-education-data-center>
- [26] Chesterman, Simon and Fisher, Angelina, "Private Security, Public Order: The Outsourcing of Public Services and Its Limits (Introduction)" (2009). **New York University Public Law and Legal Theory Working Papers**. Paper 147. [http://lsr.nellco.org/nyu\\_plltwp/147](http://lsr.nellco.org/nyu_plltwp/147)
- [27] Quinn, J. B. and F.G. Hillmer. 'Strategic Outsourcing,' **Sloan Management Review**, (35:4), 1994, pp. 43–55.
- [28] Giroux, Henry A. (2002). Neoliberalism, Corporate Culture, and the Promise of Higher Education: The University as a Democratic Public Sphere. **Harvard Educational Review**, 72, (Winter), No. 4, p. 425–463.
- [29] Douglas Brown, Scott Wilson (2012). **The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities**. John Wiley & Sons, 384 pages, Pp.340–353.
- [30] Kanter, R. M. and Brinkerhoff, D., (1981). "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, **Annual Review of Sociology**,7, P. 321
- [31] Peter F. Drucker, (2002). **The Effective Executive**. Chicago, Illinois : 160 p.
- [32] Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques– Université d'Alger (1992), p 135.
- [33] Mohr, L. B., (1973). The Concept of Organizational Goal, **American Political Science Review**, 67, P.470
- [34] Row, Aluj., Nasow, Richardo., Dickel Karl E, Mann, Richard B., Mockler Robery., (1994). **Strategic management A methodological approach**, 4 Thed., Addtion– Wesley Publishing Company, inc. P. 207.
- [35] Pennings, J.M., (1975). The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness., **administrative Science Quarterly**. 20, 2, sep. P. 390.

[٣٦] هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبو زيد، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٠ م، ص: ١٩-٢٠.

[37] Peter F. Durker, **Management: Tasks, responsibilities, practices**, New York, Harper and Row, 1973–1974, p: 45.

[38] Agbodan M.M. et Amoussouga F.G., Les facteurs de performance de l'entreprise, **Actualité Scientifique**, France, 1995.

[39] Malo J-L. et Mathe J-C., **L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation**, 2ème édition, Paris, 2000, p. 106.

[40] Olivier de LA VILARMOIS, (2007). **l'évaluation de la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA**, Lille université des sciences et technologie de Lille, France.

[41] Vincent plauchet, **Mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

[42] Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998, pp: 18–20.

[43] M St. Aubyn, A Pina, F Garcia and J Pais, (2009). "**Study on the efficiency and effectiveness of public spending on tertiary education**", European Economy Economic Papers 390, November 2009.