

أولاً: ملخص عن المحاضرة السابقة

لقد ظهر للتقويم نماذج عديدة عبارة عن مجموعة حلول تجعل للتقويم أسلوبه الخاص ومنهجيته المتميزة وطريقته المحددة، وفي هذا الإطار فقد ظهرت بعض المحاولات لتعريف النموذج ومن هذه المحاولات:-
التعريف الأول : أساس لتنظيم الأفكار حول موضوع ما حتى يتسنى جمع معلومات ذات مغذى بطريقة منظمة تفيد في مواجهة المشكلات.

التعريف الثاني: عناصر متكاملة أو خطوات مترابطة تتعلق بالممارسة في مواقف مهنية محددة مرتبطة بإحدى مداخل الممارسة المهنية وتصلح للتعميم في المواقف المشابهة.

التعريف الثالث: بناء متكامل من المتغيرات أو العناصر المتكاملة التي تعتمد على القدرات الذهنية والخبرات المهنية يتم في ضوئها الحكم على مدى نجاح البرنامج وقياس كافة أبعاده كأساس لاتخاذ قرارات تطويره أو تعديله أو إيقافه.
التعريف الرابع: النموذج ما هو إلا مدخل منهجي منظم لمساعدة صانع القرار في استقصاء المشكلة، والبحث عن الأهداف وتقويم البدائل عن طريق المقارنة بين نتائج استخدامات كل بديل منها لاختيار البديل الأمثل للتأثير في المشكلة والعمل على حلها.

التعريف الخامس: ويعرف النموذج بأنه عناصر متكاملة أو خطوات مترابطة أو محددات تتعلق بممارسة في مواقف مهنية محددة مرتبطة بإحدى مداخل الخدمة الاجتماعية وتصلح للتعميم في المواقف المشابهة.
ومن التعاريف السابقة يتضح الآتي:-

أن نموذج تقويم البرنامج يتضمن مجموعة من المتغيرات أو العناصر المتكاملة التي يمكن التوصل إليها بناء على قدرات ذهنية وخبرات مهنية.

ينطلق النموذج من مدخل معين ويصلح للتعميم في المواقف المشابهة.

يتضمن كل متغير بعض المؤشرات التي يتم الحكم في ضوئها على التغيرات والنتائج التي أحدثها البرنامج موضع التقويم. يسعى النموذج إلى الاستفادة من النتائج في مساعدة المشاركين والمسؤولين عن التقويم لاتخاذ أفضل القرارات بشأن تطوير البرنامج أو الإبقاء عليه أو إلغاؤه وإيقافه.

من أهم الشروط التي ينبغي أن تراعى عند بناء النموذج ما يلي:-

- البساطة والبعد عن التعقيد.
- ملائمة النموذج للمشكلة موضوع البحث.
- اختيار النموذج في ضوء ما يسفر عنه من نتائج.
- المراجعة المستمرة للنموذج قبل التنفيذ.

وتتضح أهمية النموذج في :-

أن أحد المميزات الأساسية لبناء نماذج في إطار المهنة هو الحاجة إلى وجود خريطة أو أطر تصورية نظرية تُعين وتُهدي الممارسين دون انتظار لتوجيه من رؤسائهم الذين قد لا تزيد معرفتهم الفنية من معرفة هؤلاء الممارسين.
- أن الممارس يواجه ألوأناً عديدة من المواقف المتغيرة والتي تتضمن في الغالب عناصر لم يسبق له التعامل معها أثناء دراسته أو خلال خبراته الميدانية السابقة وسوف يعجز عن التعامل معها بكفاءة إذا لم يكن مزوداً بمثل هذه الأطر أو الخرائط ولن ترتفع جهوده عن مستوى المحاولة والخطأ.

أن النماذج تشكل التدخل المهني فتزود الباحث والممارس بمصفاة يتمكن من خلالها تحديد المداخل الملائمة لتقدير الموقف وتصميم التدخلات المهنية وزيادة إمكانية تقديم الخدمة.

تساعد النماذج على التنبؤ بنتائج التدخل المهني كما تمكن من التفسير وإحداث تغييرات محددة في الموقف في ضوء النتائج الممكنة توقعها وإلا أصبحت الممارسة في أغلب الأحوال مجالاً للتخمين ومجرد استجابة لانطباعات شخصية.

تساعد النماذج في التعرف والفهم والتفسير للمواقف الجديدة كما تساعد في التعرف على ما هو متشابه وما هو مختلف في خبرتنا بالممارسة المتقدمة باستمرار.

أن البناء النظري الدقيق للنماذج والمنسق قد يسمح لنا بتفسير نشاطاتنا للآخرين ، كما يسمح بنقل معارفنا ومهاراتنا بأسلوب يمكن اختياره ويمكن إثباته أو إقامة الدليل عليه ويسمح بفحص وتقوية أنشطتنا بواسطة الآخرين وتزداد بذلك قوة المهنة.

أن النماذج تعطي ثقة للممارس المهني من خلال إعطائه أساس يعتمد عليه بأمان وثقة وبالتالي تزيد من فاعليته في الممارسة.

كما يعتبر النموذج مدخل منهجي منظم لمساعدة صانع القرار في استقصاء المشكلة والبحث عن الأهداف وتقويم البدائل.

ثانياً: نماذج الكفاءة.

تعتبر الكفاءة عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للأفراد أو المنظمات ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه حتى يمكنه إتقان عمله والمعروف أن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة ، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد للكفاءة بل تلعب الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوراً هاماً فيها.

وتصف الكفاءة العلاقة بين الموارد والنتائج ولذلك فإن الارتفاع في مستوى الكفاءة يظهر نفسه عندما تكون كمية النتائج أكبر من كمية الموارد أو عندما تقل كمية الموارد المطلوبة لإنتاج كمية محددة من النتائج.

وتهتم الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات (التكلفة) ومخرجات أو نتائج الخدمات (العائد) وتسعى الكفاءة لتقويم المصادر المستخدمة لتوفير الخدمات وما تقدمه الخدمات فعلياً.

وتشير "زكينة عبد القادر" بأن الكفاءة هي الانجاز النهائي مع أقل كمية من الموارد وانجاز الأغراض بأقل تكلفة وانجاز النتائج الأخرى غير المحتاجة للجهد ويتضح من هذا التعريف أن الكفاءة تركز على استخدام موارد المنظمة بأفضل صورة في انجاز أهدافها ، كما تشير الكفاءة إلى اقتصاد المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات مرغوبة.

نماذج قياس الكفاءة

١) نموذج آرت كينجتون ، نانسي هيديلمن:

يهتم هذا النموذج بتقييم كفاءة منظمات الخدمات الإنسانية من خلال سبع متغيرات رئيسية وهي:-

- وضوح بناء وأهداف المنظمة ومعرفة خدماتها.
- سياسة المنظمة وإجراءات عملها.
- العاملون على تقديم الخدمات بالمنظمة.
- نظام الاتصال بالمنظمة.
- أسلوب المنظمة في حل مشكلات عملائها.
- المتابعة والتقويم بالمنظمة.
- ميزانية وتمويل المنظمة.

ويتضمن كل متغير عشرة مؤشرات يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمات، واعتمد في التوصل لاستجابات المبحوثين على المقياس الثلاثي (نعم، لا أعرف، لا) وكمثال لأحد المؤشرات الخاصة بقياس المتغيرات يمكن تحديد مؤشرات المتغير الأول وهو وضوح بناء وأهداف المنظمة ومعرفة خدماته من خلال المؤشرات التالية:-

- هل يفهم العاملون بالمنظمة طبيعة المشكلات الاجتماعية وكيفية مواجهتها؟
- هل للمنظمة وضع معروف في المجتمع؟
- هل وضع المنظمة في المجتمع يساعدها على مواجهة المشكلات الاجتماعية؟
- هل أهداف المنظمة واضحة ومحددة؟
- هل يدرك العاملون تلك الأهداف؟
- هل يفهم العملاء أهداف المنظمة وأغراضها؟
- هل تتولى المنظمة توضيح أهدافها للعملاء المستفيدين؟
- هل يتوفر للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق أهدافها؟
- هل يعكس الهيكل التنظيمي بناء المنظمة وطبيعة العلاقة داخلها؟

٢) نموذج ميشيل أوستن:

حيث حدد عدة معايير لتقييم كفاءة البرامج الاجتماعية ولقد أصبح ضرورة وضع مؤشرات لكل متغير أو للإجابة على تساؤل في ضوء تدرج ثلاثي أو خماسي وتضمنت تلك المعايير:-

هل ساهم البرنامج في إشباع احتياجات العملاء المستفيدين منه؟

هل تتوفر المصادر المستخدمة في تحقيق أهداف البرنامج؟

هل البرنامج مكلف من الناحية المادية مقارنة بما يوفره من خدمات؟

هل استطاع البرنامج أن يغطي المنطقة أو الحيز الجغرافي المستهدف في إطار حدودية أو اتساع البرنامج؟

هل قرارات التمويل حول المستقبل قائمة على بيانات مرتبطة بتقويم البرنامج؟

هل تستخدم الطاقة البشرية (العاملين) بالبرنامج استخداماً جيداً؟

هل استخدام الأدوات المناسبة لتقويم تكلفة البرنامج حتى تصل لأفضل وأدق النتائج التقويمية؟

ما مستوى رضا العاملين عن البرنامج؟

ومن الملاحظ أن هذا النموذج وضع لتحسين البرامج لتكون أكثر استجابة لإشباع احتياجات أفراد المجتمع.

٣) نموذج رينوباتي:

تضمن الإطار الذي وضعه «رينوباتي» وعرضه «أ. د. عبد العزيز عبدالله مختار» الاهتمام بالتعرف على كفاءة وفعالية الخدمات التي يوفرها البرنامج للمستفيدين منه وذلك من خلال متغيرات تقيس فعالية البرنامج وأخرى تقيس كفاءة البرنامج.

١ - مؤشرات تقيس فعالية البرنامج:

- مدى قدرة الخدمات التي يتضمنها البرنامج على إحداث تغيير في أنماط سلوك المستفيدين.
- مدى قدرة الخدمة على تنمية وإثراء معارف المستفيدين.
- مدى قدرة الخدمة على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين.
- مدى قدرة الخدمة على إكساب المستفيدين خبرات وإتقان مهارات جديدة.
- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير في المكانة الاجتماعية للمستفيدين.
- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير أو تعديل في الظروف البيئية المعوقة والتي تحول دون تحقيق البرنامج لأهدافه.
- مدى قدرة الخدمة من الناحية الفنية على إشباع حاجة من الحاجات الأساسية للمستفيدين.
- مدى قدرة الخدمة على مواجهة وحل مشكلة محددة يواجهها أفراد المجتمع.
- مدى سهولة وبساطة حصول أفراد المجتمع على الخدمات التي يتيحها البرنامج.
- الحصول الفوري على الخدمة أو في أقل وقت ممكن.
- مدى توافق الخدمة التي يتيحها البرنامج مع توقعات المستفيدين.
- مدى إتاحة الخدمة التي يوفرها البرنامج للمستفيدين الحقيقيين ووضع ضوابط ومحددات لتحقيق ذلك .

- مدى مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند تقديم الخدمة لمستحقيها.
 - مدى مراعاة الأخلاقيات والمبادئ المهنية عند تقديم الخدمة التي يتضمنها البرنامج لمستحقيها.
- ٢- مؤشرات تقيس كفاءة البرنامج:

- مدى اتساق مخرجات البرنامج مع المخرجات المتوقعة مع أفراد المجتمع.
- مدى اتساق المخرجات مع ظروف واحتياجات المجتمع.
- معدلات أداء العاملين بالبرنامج.
- إنتاجية العاملين بالبرنامج.
- مدى القدرة على توفير الإمكانيات والموارد المطلوبة للبرنامج.
- مدى إمكانية التقليل من الفاقد أو الهدر الزمني أو المادي أو البشري.
- مدى توافر نظم المعلومات التي تتضمن بيانات ومعلومات كافية ودقيقة وحديثة لاتخاذ وصنع القرار.

٤) نموذج أحمد خاطر:

تحدد مجموعة من المحكات لقياس الكفاءة ويتضمن مجموعة من المراحل أو خطوات عملية التقويم ذاتها وهما كالتالي:-

١- مرحلة الإعداد:

- ما هي تكلفة إعداد العاملين بالمؤسسة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى لإعدادهم؟
- إلى أي مدى تتفق رواتب العاملين مع طبيعة المسؤوليات المسندة إليهم؟
- إلى أي درجة يوجد تداخل في وظائف العاملين بما يؤدي إلى التوتر والصراع؟
- إلى أي مدى يستطيع العاملون التفرقة بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات المشابهة؟

٢- مرحلة التنفيذ:

- ما هو الوقت الذي استخدمه العاملون لتحقيق الأهداف ولأي درجة كان استخدام الوقت بطريقة ايجابية؟
- ما هي تكلفة الأدوات المعاونة لتحقيق المشروع؟
- هل تم تحديد الوظائف والأدوار للعاملين بالمؤسسة بما يحقق أقصى قدر من التماسك أثناء تحقيق الأهداف؟
- هل كانت أدوات ووسائل الاتصال بالعملاء مناسبة؟
- هل كانت السمات الشخصية للعاملين تحقق أهداف المبادرة والتنفيذ؟

٣- مرحلة التقويم:

- ما هي تكلفة المشروعات الأخرى التي يمكن أن تحقق نفس الأهداف؟
- ما هي العلاقة بين تكلفة المشروع والنتائج التي تحققت؟
- ما موقف تكلفة مشروعنا الحالي؟ وهل هو مبالغ في تمويله قياساً على النتائج النهائية التي انتهت إليها؟
- هل يمكن أن تتحقق نفس النتائج ولكن بتكلفة أقل من حيث الجهد والوقت والمال؟

ثالثاً: نماذج قياس الفعالية

تتعدد نماذج الفعالية لأنه ليس هناك نموذج واحد قابل للتطبيق في كل المواقف، حيث يوجد أوضاع كثيرة مختلفة في الجانب القيمي والموارد والمستويات وفي إمكانية الحصول على البيانات من مصادرها، ومن ثم فإن الإطار المعرفي يجب أن يشتمل على عدد من الأبعاد في وقت واحد.

تعددت وجهات النظر التي تناولت مداخل ونماذج الفعالية ومن أهم هذه النماذج ما يلي:-

١) نموذج تحقيق الهدف:

الهدف هو محصلة النتائج التي يعمل تنظيم المجتمع على تحقيقها من خلال برامج التدخل المختلفة، والهدف هو الغاية المراد تحقيقها.

والأهداف في تنظيم المجتمع تتمثل في أهداف مادية وأهداف معنوية وذلك للتوصل إلى التغيير الأمثل عن وضع غير مرغوب فيه إلى وضع آخر مرغوب فيه.

وترجع أهمية تحقيق الأهداف إلى أنها من أهم خطوات وضع برنامج التقويم إذ أنه ما لم نتأكد من صحة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فإن كل خطوة بعد ذلك لا تعني شيئاً لأنها تقوم على أساس غير سليم.

ويعتبر نموذج تحقيق الهدف أحد النماذج التي تستخدم لقياس الانجاز والمحاسبية بالمنظمة ومن ثم فإن نموذج تحقيق الهدف يعتبر أحد أشكال دراسة فعالية المنظمات حيث أن أحد الوسائل المستخدمة لقياس الفعالية هو تحقيق الهدف وبهذا يمكن تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي يمكن أن يتحقق عندها الهدف الرئيسي للمنظمة.

لذلك يسعى هذا النموذج إلى تقويم تحقيق البرنامج لأهدافه بفعالية من عدمه ، وهل نتج عنه آثار غير مرغوبة بغير قصد أم لا؟ بمعنى آخر فهذا النموذج يسعى إلى التعرف على مدى تحقيق البرنامج أو المشروع لأهدافه التي وضعها مؤسسيه أو التي يرغب فيها العامة وبناءً عليه فعند تصميم هذا النموذج سوف يتم تحديد الأهداف الرسمية للبرنامج على أنها متغيرات مستقلة كمؤشرات لقياس نجاح البرنامج أو المشروع.

ويعتمد نموذج تحقيق الهدف على افتراضات واضحة وصريحة لذلك فإن أهداف أي منظمة ينبغي أن تحدد وتبنى بشكل جيد كما ينبغي الإعداد الجيد للمصادر المادية والبشرية اللازمة للمساهمة في انجاز الأهداف المعطاة.

والواقع أن تحديد الأهداف بطريقة واضحة محددة يجبر الناس على أن يصبحوا أكثر واقعية فيما يبتغون تحقيقه. لذلك يعتبر نموذج الأهداف أحد النماذج الهامة للفعالية حيث أنه يمثل نقطة البداية ونقطة النهاية والتقويم لمعظم النتائج. حيث يعتبر نموذج تحقيق الهدف من أقدم نماذج دراسة الفعالية وأكثرها استخداماً في تقويم البرامج، وبالتالي فإن نموذج تحقيق الهدف يستخدم كأداة لتحليل المنظمات حيث يقاس فعالية المنظمة من خلال مدى تحقيقها لأهدافها أو للتعرف على أهداف العاملين بها.

حيث تتم عمليات تقويم البرامج والخدمات بهدف التعرف على ما حققه البرنامج أو الخدمة من أهداف التي وضعت مسبقاً. وهذا ما يحدوا بنا إلى ضرورة تحديد تلك الأهداف بطريقة يمكن ملاحظتها وقياسها وبالتالي الاستدلال على اكتساب الفرد لها. ويعتمد هذا النموذج على المحكات الأساسية في عملية التقويم ومن أهمها الأهداف التأثيرية والانجازية، بالإضافة إلى محكات أخرى لتقويم الفعالية مثل الإنتاجية والتدعيم والتخطيط وتحقيق الأهداف عن طريق المتابعة للأنشطة المنفذة عن طريقة المنظمة.

وبالتالي يصبح هدف البحوث التقويمية هو الرغبة في التعرف على فعالية مشروع معين أو برنامج معين بعد تطبيقه بفترة زمنية مناسبة.

هذا ويمر نموذج تحقيق الأهداف بعدد من الخطوات التنفيذية وهي:-

- تحديد الجانب أو الجوانب المراد تقويمها في الخدمة.
- تحديد الأهداف العامة للخدمة وتصنيفها.
- تحليل الأهداف العامة إلى أهداف إجرائية.
- تحديد المواقف التي يمكن أن تلاحظ فيها هذه الأهداف الإجرائية.
- تصميم أو اختيار أدوات لقياس هذه الأهداف.
- جمع بيانات تتعلق بهذه الأهداف.
- موازنة البيانات بالأهداف المطلوبة.

(٢) نموذج موارد النسق:

النسق هو وحدة Unit تتكون من أجزاء أو وحدات متباينة ومتماسكة معاً، حيث كل وحدة منضبطة بواسطة أو معتمدة على حالة سائر الوحدات.

مفهوم النسق يقوم على تصور كل متكامل منظم لعناصر أو مكونات متفاعلة ومتساندة ذات اعتماد وعلاقات متبادلة فيما بينها وتحدد هيكلأ أساسياً كلياً يميز مكونات هذا الكل المتكامل عن غيره من مكونات أخرى محددة. فالنسق كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة يقوم بينها علاقات تبادلية من أجل وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النسق كله. ويمكن النظر إلى المنظمة على اعتبارها نسق اجتماعي (أي المنظمة وحدة اجتماعية) تتكون أو تتألف من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر ، فالنسق يحصل على الموارد والطاقة اللازمة له من النسق الأكبر وهو البيئة ثم يقوم بتحويلها إلى مخرجات ونتائج.

وتعرف الفعالية بأنها نسبة النتائج للبرنامج أو المشروع إلى نسبة الجهد الذي يبذل لتحقيق الهدف أي أنه يتضمن عملية مقارنة بين الأهداف المحققة فعلاً نتيجة الأنشطة والبرامج والأهداف المحددة في خطة البرنامج ويجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.

ويعرف أنصار هذا المدخل الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها في تدبير الموارد اللازمة لها وعلى هذا فإن فعالية المنظمة وفقاً لهذا المدخل تتوقف على مدى قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد المختلفة من ثم فكلما نجحت المنظمة في توفير هذه الاحتياجات كلما زادت فعاليتها.

-حيث يهتم نموذج نسق الموارد بقياس الفعالية المرتبطة بالموارد الثلاثة الآتية:-

- المدخلات: وهي المصادر المطلوبة للنسق ومصدرها من البيئة.
 - العمليات: وهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - المخرجات: هي النتائج المستهدفة من النسق والنتيجة عن العمليات.
- ونخلص مما سبق أن هذا المدخل يهدف إلى زيادة مدخلات المنظمة وحصول المنظمة على الموارد ويؤكد على كمية الموارد ونوعيتها وشروط الحصول عليها دون الاهتمام بدرجة كبيرة على عنصر المخرجات.

٣) المدخل الوظيفي:

يقوم هذا المدخل على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والتي تعتبر جزء منه إضافة إلى ما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل "بارسونز" والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي أشهر تمثيل لهذا المدخل حيث يرى "بارسونز" كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرارية وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات هي:-

- التكيف والمواءمة مع البيئة: تتعلق وظيفة التكيف بمدى قدرة المنظمة على القيام بعمليات التمويل واختيار العاملين وتدبير الموارد المختلفة اللازمة لها.
 - تحقيق الأهداف: تتعلق هذه الوظيفة بمدى قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
 - التكامل: تشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الوحدات التنظيمية في التنظيم بما يحقق التماسك والتناسق اللازم لبقاء المنظمة واستمراريتها.
- المحافظة على النمط واحتواء التوترات: يتعلق هذا المتطلب أو هذه الوظيفة بعمليات الانسجام والتناغم لأدوار العاملين وتنمية الالتزام لدى الفرد بأهداف المنظمة وخلق الدافعية لدى الأفراد والمحافظة عليها وبالتالي تركيز هذه الوظيفة على تزويد الأفراد ببعض القيم وكذا احتواء التوترات الداخلية للأفراد ومن ثم تحقيق رضا العاملين والتغلب على المشكلات والضغوط التي قد يتعرض لها الأفراد في المنظمة.

٤) نموذج العمليات :

يعتمد هذا النموذج على قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل القيادة والاتصالات وسلوك الجماعة ومستوى الصراع وغيرها وليس العمليات المادية وتتسم الجمعية بالفعالية في ظل هذا النموذج من خلال توافر الخصائص التالية:-

- تقليل التوتر والإجهاد داخل المنظمة.
- تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- الاستفادة القصوى من طاقات الأفراد والجماعات.
- تدفق المعلومات بسلاسة أفقياً ورأسياً ومحورياً داخل المنظمة.
- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.
- نموذج النظام الترشيدي أو المنطقي.

٥) نموذج النظام الطبيعي:

يرى أن المنظمات عبارة عن أجهزة قادرة على تحقيق كل الأهداف المحددة لها ولكنها ترتبط بأنشطة أخرى لكي تحتفظ بوضعها كوحدة اجتماعية إلى جانب أهداف الإنتاج التي يهتم نموذج النظام الترشيدي، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تتغلب هذه الأهداف الإضافية على أهداف الإنتاج إذا لم يتفقا حيث أن إدارة هذه المؤسسات تتم من خلال الهدف الأساسي ألا وهو الاستمرار "البقاء" والمعايير التي تتكون من خلال هذه الفكرة تتضمن معايير الاقتناع المشترك والروح المعنوية والمهارات الشخصية للمديرين والاستمرار نفسه.

٦) نموذج النظام المفتوح:

طبقاً لهذا النموذج فإن المنظمة تعتمد على الأنساق الأخرى في البيئة المحيطة بها، وتحاول إيجاد التكامل معها. وبالتالي فإن المنظمات تعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة بها وترتبط بأنشطة أخرى تحافظ على هذا النظام ويحدد بعض المهتمين بهذا النظام معياراً هاماً يعتبرونه أكثر المعايير صلاحية لتقييم فعالية المنظمة وهي مبدأ المساومة الذي يعكس قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها في اكتساب مصادر قادرة وذات قيمة كبيرة. وتعرف المساومة وفقاً لهذا النموذج بأنها عملية تفاعل بين طرفين لتوفير بيئة أكثر فعالية للقرارات الخاصة بكل طرف وتحفيز كل طرف للآخر لكي ستجيب له من خلال تقديم الوعود أو بالتهديد بالحرمان من الموارد. فالمساومة هي علاقة تبادلية بين طرفين يعرض أحدهما على الآخر التعاون معاً للحصول على الموارد المرغوبة و أن هذا المبدأ قريب إلى حد كبير باستيراد الطاقة الذي يعني أن كل الأنساق المفتوحة تستورد بعض أشكال الطاقة من البيئة الخارجية والمنظمات الاجتماعية وتحصل على موارد متجددة من الطاقة من المنظمات الأخرى أو من موارد البيئة المادية. ويعتمد نموذج النظام المفتوح على المعايير التالية:-

- المساومة: الذي يعكس قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها.
- النفعية: الذي يقضى بزيادة العوائد على النفقات.
- التوافق: الذي يقتضى بزيادة قدرات الأعضاء وإعطائهم الفرص.
- المرونة: الذي يقتضى المرونة والدينامية في العلاقات الخارجية.

٧) نموذج الفعالية المتعددة:

تهتم الجهود الحديثة لقياس فعالية المنظمات بالتركيز على نموذج المتغيرات لقياس الفعالية أكثر من التركيز على نموذج المتغير الواحد وهذه النماذج تعالج القصور في النماذج الفردية وتحاول الاعتماد على شبكة متعددة من المتغيرات تساهم في

دراسة وقياس فعالية المنظمة ولذلك نجد أن فعالية مؤسسات الخدمة الاجتماعية تقاس من خلال قياسات تكاملية استفادت أكثر من نظرية النسق ولذلك نجد أن ركائز كل المداخل التقييمية السابقة تركز على:-

- مخرجات المؤسسات المتمثلة في تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج قامت المؤسسات من أجلها.
 - القدرة على إجراء عمليات التغذية العكسية داخل المنظمة وخارجها.
 - ضمان الحصول على موارد المنظمة المتمثلة في التسهيلات البشرية والمالية.
- وعلى ذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي ينظر إليها كنظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية لكل منها أهداف محددة وتسعى في مجموعها إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل وتتكون المنظمة من العناصر الآتية:-
- الموارد والإمكانات والمعلومات ويطلق عليها المدخلات.
 - الوظائف والأساليب والإجراءات ويطلق عليه الأنشطة.
 - النتائج أو الانجازات وتعرف بالمخرجات.
- وبذلك ترجع أهمية دراسة فعالية الخدمات بالمنظمات إلى ما يلي:-
- تساعد في تطوير هذه الخدمات.
 - تساعد على تحسين الخدمات لتكون أكثر استجابة واستمرارية لمنظمات المجتمع.
 - تساعد في التعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

النوع الثالث : نماذج تركز على الكفاءة والفعالية معاً:

من العرض السابق لكلاً من الفعالية والكفاءة وجدنا أن الفرق بينهما يتضح في أن الكفاءة هي انجاز الأعمال الصحيحة أما الفعالية فهي انجاز أصح الأعمال وهي محصلة نهائية تتطلب تعظيم العائد، وهناك نماذج تركز في التقويم على أساس أن تضع في الاعتبار كل من الكفاءة والفعالية ونجد أن بعض هذه النماذج يوجد بين المتغيرات التي تقيس الكفاءة والفعالية بينما نجد أن بعض وجهات النظر تضع متغيرات لقياس كل من الكفاءة والفعالية مع تأكيدها على قياس كل منها.

وفيما يلي عرض أسلوبين رئيسيين في قياس كفاءة الأجهزة وفعالية الخدمات وهما: -

١. الأسلوب الأول: ويسمى أسلوب الاختلاف والتمايز حيث تحدد متغيرات تتصل بقياس الكفاءة ومتغيرات أخرى تتصل بقياس الفعالية ثم تحدد بعد ذلك المحكات المرجعية أو المعايير التي تستخدم لقياس كل من هذه المتغيرات على حدة أي الأخذ بطريقة اختلاف المتغيرات وكذلك اختلاف المحكات الأمبيريقية المرجعية المتصلة بقياس كل من الكفاءة والفعالية.

٢. الأسلوب الثاني: وهو أسلوب الاتفاق وتوحد أسس ومتغيرات قياس كل من الكفاءة والفعالية مع تباين واختلاف المحكات والمعايير الأمبيريقية المرجعية المستخدمة عند قياس كل منهما.

ولعل أهم المتغيرات المشتركة في قياس كل من الكفاءة والفعالية هي:-

القدرة	السرعة
الاستمرارية	الوقت
النفقات	العلاقات الإنسانية

أسئلة المحاضرة

السؤال الأول

عرف / عرف المصطلحات الاجتماعية التالية:

الكفاءة – الفعالية

الإجابة

- مفهوم الكفاءة : تصف الكفاءة العلاقة بين الموارد والنتائج ولذلك فإن الارتفاع في مستوى الكفاءة يظهر نفسه عندما تكون كمية النتائج أكبر من كمية الموارد أو عندما تقل كمية الموارد المطلوبة لإنتاج كمية محددة من النتائج. وتهتم الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات (التكلفة) ومخرجات أو نتائج الخدمات (العائد) وتسعى الكفاءة لتقويم المصادر المستخدمة لتوفير الخدمات وما تقدمه الخدمات فعلياً.
- وتشير "زكينة عبد القادر" بأن الكفاءة هي الانجاز النهائي مع أقل كمية من الموارد وانجاز الأغراض بأقل تكلفة وانجاز النتائج الأخرى غير المحتاجة للجهد ويتضح من هذا التعريف أن الكفاءة تركز على استخدام موارد المنظمة بأفضل صورة في انجاز أهدافها ، كما تشير الكفاءة إلى اقتصاد المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات مرغوبة.
- وتعرف الفعالية بأنها نسبة النتائج للبرنامج أو المشروع إلى نسبة الجهد الذي يبذل لتحقيق الهدف أي أنه يتضمن عملية مقارنة بين الأهداف المحققة فعلاً نتيجة الأنشطة والبرامج والأهداف المحددة في خطة البرنامج ويجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.

السؤال الثاني

أشرح / أشرح نموذج النظام المفتوح؟

الإجابة

نموذج النظام المفتوح: طبقاً لهذا النموذج فإن المنظمة تعتمد على الأنساق الأخرى في البيئة المحيطة بها، وتحاول إيجاد التكامل معها.

وبالتالي فإن المنظمات تعتمد بشكل كبير على الظروف المحيطة بها وترتبط بأنشطة أخرى تحافظ على هذا النظام ويحدد بعض المهتمين بهذا النظام معياراً هاماً يعتبرونه أكثر المعايير صلاحية لتقييم فعالية المنظمة وهي مبدأ المساومة الذي يعكس قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها في اكتساب مصادر قادرة وذات قيمة كبيرة.

وتعرف المساومة وفقاً لهذا النموذج بأنها عملية تفاعل بين طرفين لتوفير بيئة أكثر فعالية للقرارات الخاصة بكل طرف وتحفيز كل طرف للآخر لكي ستجيب له من خلال تقديم الوعود أو بالتهديد بالحرمان من الموارد.

فالمساومة هي علاقة تبادلية بين طرفين يعرض أحدهما على الآخر التعاون معاً للحصول على الموارد المرغوبة وأن هذا المبدأ قريب إلى حد كبير باستيراد الطاقة الذي يعني أن كل الأنساق المفتوحة تستورد بعض أشكال الطاقة من البيئة الخارجية والمنظمات الاجتماعية وتحصل على موارد متجددة من الطاقة من المنظمات الأخرى أو من موارد البيئة المادية.

ويعتمد نموذج النظام المفتوح على المعايير التالية:-

المساومة: الذي يعكس قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها.

النفعية: الذي يقضى بزيادة العوائد على النفقات.

التوافق: الذي يقتضى بزيادة قدرات الأعضاء وإعطائهم الفرص.

المرونة: الذي يقتضى المرونة والدينامية في العلاقات الخارجية.

السؤال الثالث

ناقش / ناقش نموذج «أحمد خاطر» لقياس الكفاءة ؟

الإجابة

نموذج أحمد خاطر: تحدد مجموعة من المحكات لقياس الكفاءة ويتضمن مجموعة من المراحل أو خطوات عملية التقويم ذاتها وهما كالتالي:-

١ - مرحلة الإعداد:

ما هي تكلفة إعداد العاملين بالمؤسسة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى لإعدادهم؟
إلى أي مدى تتفق رواتب العاملين مع طبيعة المسؤوليات المسندة إليهم؟
إلى أي درجة يوجد تداخل في وظائف العاملين بما يؤدي إلى التوتر والصراع؟
إلى أي مدى يستطيع العاملون التفرقة بين أهداف المشروع الحالي وأهداف المشروعات المشابهة؟

٢- مرحلة التنفيذ:

ما هو الوقت الذي استخدمه العاملون لتحقيق الأهداف ولأي درجة كان استخدام الوقت بطريقة ايجابية؟
ما هي تكلفة الأدوات المعاونة لتحقيق المشروع؟
هل تم تحديد الوظائف والأدوار للعاملين بالمؤسسة بما يحقق أقصى قدر من التماسك أثناء تحقيق الأهداف؟
هل كانت أدوات ووسائل الاتصال بالعملاء مناسبة؟
هل كانت السمات الشخصية للعاملين تحقق أهداف المبادرة والتنفيذ؟

٣- مرحلة التقويم:

ما هي تكلفة المشروعات الأخرى التي يمكن أن تحقق نفس الأهداف؟
ما هي العلاقة بين تكلفة المشروع والنتائج التي تحققت؟
ما موقف تكلفة مشروعنا الحالي؟ وهل هو مبالغ في تمويله قياساً على النتائج النهائية التي انتهت إليها؟
هل يمكن أن تتحقق نفس النتائج ولكن بتكلفة أقل من حيث الجهد والوقت والمال؟