

## واقع تطوير الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي

### إعداد

الباحثة/ يارا حسن أحمد عمر علام

### إشراف

أ.م.د / حنان عبدالستار محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.م.د/ حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسوان

(\*): بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## واقع تطوير الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي

أ.م.د/ حنان البدرى كمال أ.م.د/حنان عبدالستار محمود أيارا حسن أحمد عمر علام  
مستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطوير الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، وتوصلت نتائج البحث إلي وجود إمام القيادات بالمستوى المعرفي المناسب للأهداف الاستراتيجية للجامعة بقدر غير كافٍ، قلة تبني القيادات للأهداف الاستراتيجية في تشخيص وتحديد المخاطر مسبقاً، وجود رؤية واضحة لما تهدف أن تصل إليه الجامعة مستقبلاً، قلة مراعاة القيادات في تحديد الجامعة واستراتيجيتها بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، قدرة القيادات على تحديد معايير واضحة ومعلنة داخل الجامعة للترقية في المستويات الإدارية، قلة إمام العاملين للقواعد المنظمة لحقوقهم وواجباتهم، قلة تنوع البرامج التدريبية اللازمة لجميع العاملين بالجامعة وفقاً لمتطلبات وظائفهم، قلة إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في صنع القرارات، ندرة وجود الكوادر المدربة لشمول كافة الاحتياجات وفقاً للهيكل الوظيفي، قلة وجود تناسب بين العدد الحالي من الموظفين مع احتياجات المستويات الإدارية بالجامعة، ضعف حرص القيادات على مشاركة الموظفين لوضع مقترحات لحل المشكلات، وجود قيم المشاركة لدى العاملين بالجامعة خاصة أثناء الأزمات، ندرة وجود ربط موضوعي بين الإنجاز والحوافز المادية والمعنوية، تتسم القيم التنظيمية بالمرونة المناسبة للتعامل مع الظروف المستجدة إلى حد ما، التزام منسوبي الجامعة بالمسئولية والرقابة الذاتية دون إشراف مباشر، التزام القيادات الجامعية ومنسوبيها بالمحافظة على ممتلكات الجامعة لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير، الأداء، نموذج ماكينزي.

## Abstract

The current research aims to identify the reality of performance development among academic leaders at Aswan University in light of the McKinsey model. The current research used the descriptive approach. The research results showed that the leaders are not sufficiently familiar with the appropriate level of knowledge for the university's strategic goals, the leadership's lack of adoption of strategic goals in diagnosing and identifying risks in advance, the presence of a clear vision of what the university aims to achieve in the future, the leadership's lack of consideration in determining the university and its strategy based on the strengths and weaknesses in the internal environment, the leadership's ability to determine clear and announced criteria within the university for promotion in administrative levels, the employees' lack of familiarity with the rules governing their rights and duties, the lack of diversity of training programs necessary for all university employees according to their job requirements, the lack of opportunities for employees to participate in decision-making, the scarcity of trained cadres to include all needs according to the functional structure, the lack of a proportion between the current number of employees and the needs of the administrative levels at the university, the leadership's weak keenness on employee participation to develop proposals to solve problems, the presence of values of participation among university employees, especially during crises, the scarcity of an objective link between achievement and material incentives Morale, organizational values are characterized by appropriate flexibility to deal with new circumstances to some extent, commitment of university members to responsibility and self-control without direct supervision, commitment of university leaders and their members to preserve university property with academic leaders and faculty members.

**Keywords:** Development, Performance, McKinsey model.

## مقدمة البحث:

يشهد العالم في الوقت الحالي تحولات جوهرية واسعة شملت كل مجالات الحياة بصفة عامة ومجالات التعليم بمختلف مراحلها، وخاصة التعليم العالي بوصفه قاطرة التنمية والتطوير وتجويد التنمية الشاملة المطلوبة، كما تشهد مؤسسات التعليم العالي على الصعيد العالمي محاولات جادة للتطوير والتحديث؛ من بينها محاولة تقييم الأداء وتحسينه من خلال نظام الاعتماد الأكاديمي، ودعوة ملحة للاهتمام بأنظمة تقييم وتحسين الأداء ونظام ضمان الجودة باعتبارها مدخلاً للتطوير والتحسين المؤسسي.

فمؤسسات التعليم العالي هي الركيزة الأساسية التي تساعد المجتمعات على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، بفضل الوعي الإداري النشط الذي يسعى إلي التطوير والتحسين، فهي تمثل قمة الهرم التعليمي وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية. (١).

إلا أن تلك تواجه المؤسسات التعليمية - وخاصة الجامعية - تواجه العديد من التغيرات والتحديات المتلاحقة في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئتها الخارجية، الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدرتها لمواجهة هذه التغيرات التي تؤكد على أهمية تحسين الأداء المؤسسي والكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة

---

(١) محمد أحمد غريب السيد حويجي ، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحولية ،مجلة التربية ،جامعة الأزهر،المجلد (٤) ، العدد(١٧٠) ، أكتوبر ٢٠١٦، ص٤٦٢.

إنسانية سليمة، والتي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية، وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث الإدارة الجامعية.(١)

ونظرا للتزايد والتسارع الكمي والكيفي المتنامي خاصة في مؤسسات التعليم العالي بحيث تلقي على الأداء الإداري مزيداً من المهام والمسئوليات المطلوبة لمواكبة ذلك الزخم التقني والمعرفي من هنا جاءت الحاجة إلى عملية تطوير أداء القيادات الأكاديمية في المؤسسات التربوية حيث تعد أحد السبل الأكثر أهمية لتنمية قيمهم الشخصية وتحسين مهاراتهم الإدارية وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تعزز من مقدرتهم في التأثير على العاملين معهم، الأمر الذي جعل المجتمعات الإنسانية تركز على رصد وتقويم الأداء الإداري في نظمها التعليمية بغية التطوير والتحديث وذلك من خلال إتباع الأساليب والنماذج المتطورة لرفع الكفاءة والوصول إلى الإبداع الإداري (٢).

في ضوء هذا الطرح السابق تتضح مدى الأهمية والحاجة الضرورية الملحة لوضع رؤية جديدة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية الجامعية بحيث تتفق مع المتغيرات التي تطرأ في تلك المؤسسات وتتناسب مع المتطلبات الحاضرة والمستقبلية لأدوار الجامعة تأصيلاً وتفعيلاً، الأمر الذي يتطلب استخدام أحد النماذج الناجحة ومنها نموذج ماكينزي 7s في تطوير الأداء الإداري لتلك القيادات.

(١) محمد جاد حسين أحمد ، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، مجلة الإدارة التربوية ، جامعة جنوب الوادي ، المجلد (٢) ، العدد (٧) ، ديسمبر ٢٠١٥م ، ص١٨ (نقلاً عن حجازي ٢٠١٥، ص١١٩).

(٢) عالية محمد العتيبي ، تطوير أداء لقيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد(١١) ، يوليو ٢٠١٧م، ص٤٢١.

## مشكلة البحث:

ويشير واقع الجامعات المصرية إلى أنها تواجه مجموعةً كبيرةً من التحديات والمشكلات وجوانب القصور منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي ومنها ما يتعلق بضعف الكفاءة الداخلية والخارجية وعدم تطابق هذه المخرجات مع سوق العمل، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل والبنى الجامعية أو الأهداف وطرق التقويم والتعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة، ولعل من أبرز هذه التحديات التدفق المعرفي وظهور مجتمع المعلومات، تغير طبيعة الحياة وشكل مؤسسات التعليم العالي على نحو جذري، العولمة، أعداد الطلب الهائلة التي تتدفق على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في عصر يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الثروة، أزمة الثقة التي تعاني منها الجامعات والمؤسسات التعليمية في الدول النامية، فضلا عن تطابق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل وعدم الموائمة بينهما (١).

وأشارت دراسة (ياسر رفعت عبدالرحمن حامد، ٢٠٢٠) (٢) إلى اعتماد العمل الفردي داخل الجامعة وقلة تشجيع العمل الجماعي بالشكل المطلوب، وتعد القوانين واللوائح واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، واعتماد معايير الثقة والولاء لشغل المراكز القيادية بالجامعة أكثر من معايير الكفاءة والجدارة، قصور الإعداد الإداري للقيادات

(١) أماني السيد السيد غبور، استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر "تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (١)، العدد (٣٦)، ص ٥٠٠.

(٢) ياسر رفعت عبدالرحمن حامد، تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد (٢)، يناير ٢٠٢٠م، ص ٦٢٤.

الجامعية، وانخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات، بالإضافة إلى تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة.

كما تؤكد دراسة (عبدالستار&حسين، ٢٠١٩) (١) أن هناك قصوراً في عملية تأهيل وتدريب القيادات الأكاديمية الجامعية بالجامعات الحكومية المصرية عند توليهم مناصبهم القيادية الجديدة، وضعف الرغبة لدى القيادات الجامعية في التغيير والتجديد والتمسك بما هو قائم وتم تجريبه وتطبيقه، علاوة على ذلك تجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للكلية.

من خلال ماسبق فإن مؤسسات التعليم العالي ومنها جامعة أسوان فى حاجة لتبني أحد النماذج الإدارية الحديثة ومنها نموذج ماكينزي لتطوير أساليب الأداء الإداري بما يشمل تطوير هيكلها التنظيمية، وإجراءات العمل، وتطوير الأداء التنظيمي للعاملين بها، لتتكيف مع التغيرات المعاصرة، من ذلك الحاجة تكون قائمة إلي مدخل يساهم في التطوير لمؤسسات التعليم العالي وخاصة تطوير الأداء التنظيمي.

لذا قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لاستكشاف المشكلات الإدارية في واقع جامعة أسوان وكان السؤال الرئيس: ما هي المشكلات الإدارية التي تعد معوقات في الأداء الإداري في مختلف الجوانب بجامعة أسوان، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية من منسوبي الجامعة قوامها (٢٠) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وبعد فحص استجابات العينة تبين أن الجامعة تحتاج لتطوير الأداء الإداري بها لمواكبة التطورات المعاصرة، مما استلخصت الباحثة دراسة هذا الموضوع واستخدام

(١) عبد الستار محروس عبدالستار و رشا عويس حسين ، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، المجلة التربوية، كلية التربية-جامعة سوهاج، المجلد(٦٢) ، يونيه ٢٠١٩ ،ص ١٩١.

مدخل من المداخل الحديثة التي تؤكد نجاح استخدامها في العديد من المؤسسات في المجتمع ومن بينها المؤسسات التعليمية وهو نموذج ماكينزي.

### أسئلة البحث:

١. ما مفاهيم تطوير الأداء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما واقع ممارسات أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي؟

### أهداف البحث:

١. التعرف على مفاهيم وآليات تطوير الأداء بالتعليم الجامعي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢. رصد واقع ممارسات أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي.

### أهمية البحث:

- تتميز الدراسة بأهمية العينة التي تتناولها فهي الركيزة الأساسية الأداء الإداري وتحسين سير العملية الإدارية، لذلك كان لابد من تطوير أداء قياداتها لمواكبة التغيرات المعاصرة، وذلك باستخدام نموذج ماكينزي.
- تواكب الدراسة الحالية أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ ، التي تؤكد تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، وتأهيل القيادات التربوية بما يتناسب مع الدور الريادي للجامعة.
- توضيح واستجلاء أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعة وأعبائها المهنية، والفكر القيادي المستنير الواجب توافره أثناء ممارسة العمل في الجامعة.

- تناول تطوير الأداء المهني والإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسوان بشكل إجرائي من خلال استخدام نموذج ماكينزي بأبعاده السبعة المتكاملة.
- ينتظم البحث الحالي في مضمار تأكيد الجودة التي صارت مطلباً ضرورياً وذلك من خلال تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم ووظائفهم بشكل فعال.

### منهج البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لهذا البحث؛ حيث يعتمد على دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، ويهدف المنهج الوصفي إلى تحديد المشكلة ووصفها بشكل دقيق، والظواهر في وضعها الذي هي عليه وإبراز جوانب معينة فيها وتحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها في ظل معايير محددة وتقديم التوصيات و المقترحات التي من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة.

### مصطلحات البحث:

#### ١- تطوير الأداء:

يعرف تطوير الأداء بأنه نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للجامعة من خلال تحسين أداء قياداتها الأكاديمية وكافة العاملين بها وتطوير قدراتهم لتحقيق الميزة التنافسية (١).

(١) نبيل سعد خليل: تطوير الاداء في المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر

والتوزيع، ٢٠٢١م، ص ١٥٣

## ٢- نموذج ماكينزي:

يعرف نموذج ماكينزي Mckinsey Model بأنه: أداة قيمة تستخدم لتسهيل التغير التنظيمي، وللمساعدة في تنفيذ استراتيجية جديدة، وتحديد كيفية تغيير كل منظمة في المستقبل، وتحسين أداء المنظمة، وتحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية، وتحديد أفضل السبل لتنفيذ استراتيجية مقترحة". (١)

### الإطار النظري:

المتغير الأول : تطوير الأداء:

الأداء الإداري بالجامعات University Administrative Performance

يقصد بالأداء الطريقة التي يعمل بها الفرد، وبذلك يقصد بأداء العاملين في المؤسسة كيفية قيامهم بالعمل مقارنةً بالأهداف الموضوعية لتحقيقها، والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب، كما يعرف بأنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وظيفة أو مهمة معينة؛ كما يشمل تعريف الأداء النتائج والإنجازات التي تم تحقيقها من خلال نشاط ما.

وعليه تعرف الباحثة الحالية الأداء الإداري للجامعة أنه ما تقوم به الجامعة من مهام ومسؤوليات تمثل الأعباء الوظيفية المنوطة بها، وذلك من خلال استخدام مواردها المختلفة البشرية والمادية والتكنولوجية لتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية التي تسعى وتحرص على تحقيقها، ويعرف أيضاً بأنه هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من قبل الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام الوظيفة الموكلة إليه وبما يحقق الأهداف الموضوعية والمحددة من قبل المؤسسة

(١) محمد حسن رضى وأخرون، دور القيادة المدرسية والمدرسية فى حل الصراع التنظيمى داخل

المدرسة. مجلة المعرفة التربوية. الجمعية المصرية لاصول التربية. ٢٠١٨ م. ص ١١١

التي يعمل بها، ويعرف أيضًا بأنه مجموعة الأنشطة والمهام الوظيفية التي تنفذها القيادات الإدارية وكافة العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف تطوير الأداء الإداري في التعليم الجامعي(١):

- التركيز على التحسين المستمر للأداء بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة.
- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية بما يتلاءم مع خطط التطوير المطروحة.
- الالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين للمؤسسة.
- استخدام وتفعيل أساليب القياس المتطور والذي يشمل النظام الإداري، والبرامج الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية.
- إنشاء وحدة وإدارة للتطوير مستقلة، بهدف وضع معايير لقياس الأداء بالمؤسسة.
- التشجيع على الابداع في التفكير بديلاً للنمطية التقليدية التي لا تتناسب مع التحديات المعاصرة في المجال التعليمي والأكاديمي.
- الالتزام بالموضوعية والشفافية والتعاطي مع خطط واستراتيجيات وبرامج التطوير في مؤسسات التعليم الجامعي.
- الحرص على تحقيق التوازن والتكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية.

(<sup>1</sup>) Fieras ALfawaire and Tarik Atan, “ The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on sustainable Competitive Advantages at Jordanian universities : The mediating role of oranizational Innovation”, **International Journal of Social Scinces Research**, VOL(13), NO(2), 2021,P23.

## المتغير الثاني : نموذج ماكينزي:

- ماهية نموذج ماكينزي:-
- وعلاوة على ذلك يعرف نموذج ماكينزي بأنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسة هي الاستراتيجية والهيكل والنظم والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه العناصر بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها(١).
- يعد نموذج ماكينزي اداة قيمه ويستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي وللمساعدة في تنفيذ استراتيجيه جديده وتحديد كيفيه تغيير ومواكبة كل ما هو جديد وتحسين اداء المؤسسة ،تحليل الاثار المحتمل للتغيرات المستقبلية، تحديد افضل الطرق والسبل والاساليب لتنفيذ الاستراتيجيه المقترحه(٢).
- كما يعرف نموذج ماكينزي بانه مصفوفه تهدف الى توفير اداه متكامله وفعاله لقياده المؤسسة وذلك من خلال سبعة معايير تحدد اطار العمل ويمكن استعمال تلك المعايير كمنهجه لتطبيق الاستراتيجيه بشكل سليم(٣).
- كما يعرف نموذج ماكينزي بانه طريقه مفيده لتاسيس صوره كامله عن المؤسسة قبل البدء بالتدخل لاجراء التغيير التنظيمي اي تحديد حاله الحاليه

(1) Nejad behbodi et al, "Analyzing Organizational Structure based on 7S model of Mckinsey", **International Journal of Academic Research in Business and Scinces**, 2015, VOL (5), NO(5), P34.

(<sup>2</sup>) Nouri soltani, "Analyzing the use of strategic management tools and techniques between Iranian firms", **Academy of strategic management Journal** , VOL(16), NO( 1), 2017, P54.

(<sup>٣</sup>) محمد عبد الجليل ناجي المليكي و فهد يحيى محمد الحجافى، " أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية) "، **مجلة القلم**، العدد (١٢)، ٢٠١٩م، ص ٣٢٥.

ومن ثم حاله الماموله كما انه نموذجا يضم سبعة عناصر يبدا كل منها بحرف S وتؤثر على بيئه المؤسسه على تحقيق الاهداف حسب الخطه الموضوعه(١).

### أهمية نموذج ماكينزي:-

يعد نموذج ماكينزي هو أحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة ويشكل إطارا متكامل الأركان يصف كافة جوانب القوه والضعف في مكونات المؤسسة الإدارية؛ حيث ساعد ذلك في تنفيذ سياستها واستراتيجيتها وإحداث التغيير الاستراتيجي المناسب داخل المنظمة من أجل النجاح الاستراتيجي المطلوب وتحقيق أهداف كافة الأطراف العاملين في فريق العمل كما تتعدد أهمية وفوائد نموذج ماكينزي وتتضمن أبعاد وأدوات تنظيمية وإدارية تحقق الكثير من المزايا الإدارية والتي يمكن ذكرها على النحو التالي(٢):

اولا: المساهمه في بناء الثقافة المتميزة لإدارة المنظمة.

ثانيا: تساعد في عمليات صياغه وتنفيذ الاستراتيجيه وسياسات المنظمه.

ثالثا: يسهم في ربط مكونات بيئه المؤسسة المختلفه مع خياراتها الاستراتيجية وأهدافها التنظيمية.

رابعا: يؤدي الى القدره على حل المشكلات وتحقيق التميز في كل مجالات العمل الإداري.

(١) Payam zare, "A Mkinsey 7s Model – based Farmework for ERP Reediness Assessment", **International Journal of Enterprise Information Systems**, VOL( 7), NO(4), 2011, P25.

(٢) "إطار مقترح لدور الحكم الصالح في العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي وتفعيل قيم النزاهة والشفافية والسمعة التنظيمية"، ٢٠٢٠م، ص٩.

خامسا: يرفع من قدره المؤسسه على تحسين سمعتها التنظيمية ومسؤوليتها الاجتماعية وسرعة واتخاذ القرار.

وتتمثل أهمية نموذج ماكينزي في توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والتركيز على دور المديرين في أهمية ربط الاستراتيجية اختيار مجموعه متنوعه من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية، وأداة تؤكد على إمكان تنفيذ الاستراتيجية وتوضيح ودراسة العوامل المؤثرة في الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة وأكثرها تأثيرًا التفكير بشكل أدق لمشاكل التنظيم الفعال تشخيص وحل المشكلات بشكل سليم وفعال تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال التفكير العميق في الثقافة المتميزة لإدارة المنظمة والتفكير في قدره المنظمه على الحصول على أي شيء اساسي وليس تكتيكي المساعده في تحليل الوضع الراهن للمؤسسة ومقارنته مع الحالة المقترحة للمستقبل وبعد ذلك تحديد الفجوات والمعوقات والتناقضات بين الحالتين(١).

تتضح أيضًا أهمية نموذج ماكينزي في الآتي(٢):

١- يعتمد نموذج ماكينزي منهجية علمية وتطبيقية في التشخيص التنظيمي القائم على الأسس اللازمة لتفعيل استراتيجية الجامعات وانتقاء افضلها التي تتناسب مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

<sup>1</sup>( Adel Malan “ Applying Mckinsey 7s model with managed healthcare system to assess the organization effectiveness and ability” , **faculty of economic and management sciences rand university south African**,2013, p44.

(<sup>٢</sup>) السعيد السعيد بدير سليمان، " تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة التربية جامعة الأزهر ، المجلد (٢) ، العدد (١٩٥) ، ٢٠٢٢م ، ص ٥٥.

٢- تشخيص البيئة الداخلية للجامعات وتحليلها وإحداث التطوير الشامل للجامعات.

٣- تطوير نظم التقويم التي تشمل جدارات الموارد البشرية ومن ثم تطويرها وفقاً لمعايير وإجراءات محددة.

٤- توقع الآثار الوارد والمحتمل حدوثها واستشرار الحلول الممكنة لها.

٥- تحسين المناخ التنظيمي بالجامعة وتطوير الانظمة الإدارية الممكنة فنياً وتكنولوجياً.

ومن هنا تتبين مدى فاعلية استخدام نموذج ماكينزي في تحسين وتجويد الأداء الإداري للجامعات المصرية بما يحقق فرص تحسين ونوعية الحياة الوظيفية، وتحقيق التنمية الكاملة لشخصية العاملين ومنسوبي الجامعات بما يتواءم مع توجهات الدولة نحو تطوير الأداء بالجامعات، ومسايرة التغيرات التكنولوجية المعاصرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المبتكرة حتى تستطيع تحقيق أهداف رؤيتها الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

حيث يعد نموذج ماكينزي إطاراً إدارياً لتطوير الأداء الإداري المؤسسي، بما يدعم قادة المؤسسات في تحديد الإجراءات الإدارية اللازمة لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية من خلال التكامل والترابط بين أبعاد نموذج ماكينزي السبعة الرئيسة وهي

( الموارد البشرية، القيم المشتركة، والأسلوب، والاستراتيجية، والانظمة، الهيكل الإداري، المهارات الإدارية).

تحرص الكثير من القيادات بالجامعات الناجحة إلى تطوير أداء الموارد البشرية للبحث عن أفضلها لتولي الوظائف القيادية الإدارية لرفع الجدران وبناء الثقة

---

(<sup>١</sup>) محمود سعيد محمد العشماوي، محمد على حسن الشعراوي، " رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج، الجز الثاني، العدد(١٠)، ٢٠٢٢م، ص ٧٤٠.

التنظيمية اللازمة لتجويد الأداء الإداري وذلك لما لها من قدرات لتحقيق الكفاءة الانتاجية والتي يمكن توظيفها وفقاً للتوجهات الاستراتيجية الحديثة والتي منها نموذج ماكينزي(١).

حيث يعد نموذج ماكينزي من أهم النماذج الإدارية الحديثة التي ذات مدلولاً فاعل في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاجتماعية، وما يتميز به هذا النموذج من القدرة على تشخيص مواطن الضعف لعلاجها، ومواطن القوة لتعزيزها، وذلك من خلال الأبعاد السبعة الرئيسي المتمثلة في الموارد البشرية -الهيكل التنظيمي - القيم المشتركة - المهارات- الاسلوب- الاستراتيجية - الانظمة(٢).

ويتبين جلياً من نتائج بعض الدراسات مدى فاعلية استخدام نموذج ماكينزي في التعامل مع الأداء الإداري تشخيصاً وتنظيماً وتطويراً في تحقيق الميزة التنافسية وجودة العمل الإداري، وتطوير الموارد البشرية ، وإعداد الكوادر من القيادات القادرة على تحسين الخدمات الجامعية وزيادة القدرة على التوقع والاستشراف والاستقرار طويل المدى.

### الأساليب الإحصائية:

دلالة الفروق بدلالة التكرارات على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

(ن = ٧٠) وأعضاء هيئة التدريس (ن=١٧٠) باستخدام كاي تربيع:-

النتائج المتعلقة باستخدام كاي تربيع( لبعد الاستراتيجية ، والهيكل):

(١) بشري هاشم محمد العزاوي، " دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة" ، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٣)، العدد (٩٩)، ٢٠١٧م، ص ص ١٨٨-١٨٩

(٢) مروة محمود الخولاني، "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل

الإدارة الاستراتيجية"، مجلة جمعية الثقافة من اجل التنمية، المجلد ١٨، العدد١٢٥، ٢٠١٨م،

الهيكل التنظيمي				الاستراتيجية					
مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقادات	مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقادات	درجات الحرية	م
٠.٠١	٥١.٧٥	٠.٠١	٣٣.٣٢	٠.٠١	٢٩.٢٠	٠.٠١	٢١.٧٠	٢	١
٠.٠١	٥٢.٨٦	٠.٠١	٣٣.٧٧	٠.٠١	٢٢.٧٩	٠.٠١	١٢.٠٢	٢	٢
٠.٠١	١٤.١٠	٠.٠٥	١٧,٢٥	٠.٠١	١٣.١٣	٠.٠١	٩.١٧	٢	٣
٠.٠١	١٦.٤٢	٠.٠١	٢٣.٢٠	٠.٠١	٥٩.٨٩	٠.٠١	٤٩.٠٧	٢	٤
٠.٠١	٣٠.٩٢	٠.٠١	٦٧.٩٦	٠.٠١	٣٥.٦٢	٠.٠١	١٣.٢٢	٢	٥
٠.٠١	١٨.٧٧	٠.٠١	٢٨.٢٤	٠.٠١	٣٩.٢٠	٠.٠١	٢٢.٢٢	٢	٦
٠.٠١	٣١.٢٢	٠.٠١	٩٠.٩٣	٠.٠١	٣٤.٨٦	٠.٠١	٢٣.٢٧	٢	٧
٠.٠١	١٩.٨٢	٠.٠١	٤٥.٦٥	٠.٠١	٦٦.٦٥	٠.٠١	١٣.٨٢	٢	٨
٠.٠١	٢٨.٨٢	٠.٠١	٤٤.٧٩	٠.٠١	١٨.٣٤	٠.٠١	١٦.٨٢	٢	٩
٠.٠١	١٠.٦٧	٠.٠١	٢٢.٧٩	٠.٠١	١٧.٥١	٠.٠١	١٨,٢٧	٢	١٠
٠.٠١	١٦.٩٠	٠.٠١	٤١.٩٣	٠.٠١	٤٧.٨٢	٠.٠١	٢٧.٤٧	٢	١١
				٠.٠١	٤٣.٨٩	٠.٠١	٢٦.٢٧	٢	١٢

- النتائج المتعلقة ببعد (الاستراتيجية):-

ولكي نستنتج الدلالة الأحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا)، حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة في جميع عبارات بعد الاستراتيجية عند القيادات الأكاديمية وأعضاء

هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (١٣.٨٢-٥٩.٨٩)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) لصالح القيمة الأكثر تكرارًا، وهذا الأمر يوضح مدى المسافة بين ما هو موجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون ندرة تنوع في المهارات لدى العاملين بالوحدات الإدارية داخل الجامعة.

#### - النتائج المتعلقة ببعد ( الهيكل):-

ولكي نستنتج الدلالة الأحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا٢)، حيث جاءت قيمة (كا٢) المحسوبة في جميع عبارات بعد الهيكل عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (١٧,٢٥-٥٢,٨٦)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) لصالح القيمة الأكثر تكرارًا، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون وذلك يرجع إلى قلة وجود هياكل تنظيمية مناسبة تلبى إحتياجات تطوير الإدارة الاستراتيجية.

جدول (١٨) النتائج المتعلقة باستخدام كاي تربيع ( لبعء الأفراد ، ونمط الإدارة ):

نمط الإدارة				الأفراد					
مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقيادات	مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقيادات	درجات الحرية	م
٠.٠١	٣٠.٦٢	٠.٠١	٤١.٨٢	٠.٠١	٤١.٩٣	٠.٠١	١٧.٢٠	٢	١
٠.٠٥	٤.٣٧	٠.٠١	١٧.٤٨	٠.٠١	١٨.٠٣	٠.٠٥	٨.٠٧	٢	٢
٠.٠١	١١.٨٧	٠.٠١	٣٠.٠٣	٠.٠١	٣٥.٤٨	٠.٠٥	٨.٠٧	٢	٣
٠.٠١	٢٥.٥٢	٠.٠١	٥٢.٣٧	٠.٠١	٢٤.٩٣	٠.٠١	١٨.٩٢	٢	٤
٠.٠٥	٧.٥٢	٠.٠١	١٤.٧٢	٠.٠١	٢٦.٧٩	٠.٠١	٣٤.٢٢	٢	٥
٠.٠١	٤١.٠٢	٠.٠١	٢٤.٥١	٠.٠١	٣٩.٥٥	٠.٠١	٣٠.٧٠	٢	٦
٠.٠٥	٣.٠٢	٠.٠٥	٥.٩٣	٠.٠١	٤١.٦٩	٠.٠١	٤٩.٠٧	٢	٧
٠.٠١	٢٠.٤٢	٠.٠١	١٤.٧٢	٠.٠١	٢٦.٧٢	٠.٠١	٢٢.٢٢	٢	٨
٠.٠٥	٥.٧٢	٠.٠١	١٤.٧٢	٠.٠١	٢٦.٣١	٠.٠١	٢٨.٠٧	٢	٩
٠.٠١	١٢.٤٧	٠.٠١	١٥.٠٣	٠.٠١	٣٧.٣٤	٠.٠١	٢١.١٠	٢	١٠
٠.٠٥	٦.١٧	٠.٠١	١٣.٨٩	٠.٠١	٤٨.٧٢	٠.٠١	٢٥.٩٧	٢	١١
				٠.٠١	٣٩.٩٦	٠.٠١	٦.١٧	٢	١٢
				٠.٠١	٣٠.٢٤	٠.٠١	١٨.١٧	٢	١٣
				٠.٠١	٦٢.٤٨	٠.٠١	٣٤.٦٧	٢	١٤
				٠.٠١	٣٦.٤٤	٠.٠١	٢٣.٧٢	٢	١٥

### - النتائج المتعلقة ببعد (الأفراد):-

ولكي نستنتج الدلالة الأحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا)، حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة في جميع عبارات بعد الأفراد عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (١٧,٦ - ٤٩,٠٧)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفروق عند مستوى (٠,٠٥) أيضاً لصالح القيمة الأكثر تكراراً، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات بتهيئة مناخ مناسب لتنفيذ المهام الإدارية بالاسلوب الديمقراطي.

### - النتائج المتعلقة ببعد (نمط الإدارة):-

ولكي نستنتج الدلالة الأحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا)، حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة في جميع عبارات بعد نمط الإدارة عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (٩٣,٥ - ٥٢,٧٣)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفروق عند مستوى (٠,٠٥) أيضاً لصالح القيمة الأكثر تكراراً، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون ويرجع ذلك إلى قلة تحديد الهياكل التنظيمية المعتمدة على مسؤوليات وسلطات كل وظيفة داخل الجامعة.

جدول (١٩) النتائج المتعلقة باستخدام كاي تربيع (لبعد القيم المشتركة ، النظم):

النظم				القيم المشتركة					
مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقيادات	مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة	كاي تربيع للقيادات	درجات الحرية	م
٠.٠١	١٩.٢٧	٠.٠١	١٠.٦٧	٠.٠٥	٧.٧٥	غير داله	٣.٤٧	٢	١
٠.٠١	١١.٦٢	٠.٠٥	٤.٠٧	٠.٠٥	٩.٢٤	غير داله	٣.٧٧	٢	٢
٠.٠١	٥١.٧٥	٠.٠١	٣٩.٩٢	٠.٠١	١٠.٨٩	غير داله	٣.١٧	٢	٣
٠.٠١	٢٨.٦٥	٠.٠١	١٠.٢٢	٠.٠١	٢٢.٤٤	٠.٠١	١٢.٧٠	٢	٤
٠.٠١	١٢.٥٥	٠.٠١	١٠.٨٢	٠.٠١	١٣.٦٩	غير داله	٣.٩٢	٢	٥
٠.٠١	٣٧.٦٥	٠.٠١	١٢.٤٧	٠.٠١	١٦.١٣	٠.٠٥	٨.٥٧	٢	٦
٠.٠١	٣٧.٣٧	٠.٠١	١٣.٥٢	٠.٠١	٢١.٥١	٠.٠١	١٣.٩٧	٢	٧
٠.٠١	٤٧.٢٧	٠.٠١	٢٥.٩٠	٠.٠١	٣٣.٦٢	٠.٠١	٢٥.٩٠	٢	٨
٠.٠١	٢٨.٦٥	٠.٠١	٩.٧٠	٠.٠١	٢٢.١٧	غير داله	٤.٨٢	٢	٩
٠.٠١	٢٤.٢٤	٠.٠٥	٤.٣٧	٠.٠١	٣٧.٤٨	٠.٠١	٤٠.٥٢	٢	١٠
٠.٠١	٤١.٦٩	٠.٠١	٢٥.٦٧	٠.٠١	٣٥.٤١	٠.٠١	٥٠.٦٧	٢	١١
٠.٠١	٣٣.٥٥	٠.٠١	١٩.٠٧	٠.٠١	٣٥.٦٢	٠.٠١	١٩.٨٢	٢	١٢
				٠.٠١	٥٩.٨٩	٠.٠١	٣٣.٣٢	٢	١٣

- النتائج المتعلقة ببعد (القيم المشتركة):-

ولكي نستنتج الدلالة الإحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا) (٢)، حيث جاءت قيمة (كا) (٢) المحسوبة في جميع عبارات بعد القيم المشتركة عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (٣,١٧-٥٩,٨٩)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفروق عند مستوى (٠,٠٥) أيضًا وبعضها غير دالة لصالح القيمة الأكثر تكرارًا، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون عليه الوضع الحالي بالجامعة

- النتائج المتعلقة ببعد (النظم):-

ولكي نستنتج الدلالة الإحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة بأستخدام اختبار (كا) (٢)، حيث جاءت قيمة (كا) (٢) المحسوبة في جميع عبارات بعد النظم عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (٤,٠٧-٥١,٥٧)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفروق عند مستوى (٠,٠٥) أيضًا لصالح القيمة الأكثر تكرارًا، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات يراعى عند بناء الاستراتيجية المناسبة للجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

## جدول (٢٠) النتائج المتعلقة باستخدام كاي تربيع (المهارات):

المهارات					
م	درجات الحرية	كاي تربيع للقيادات	مستوى الدلالة	كاي تربيع للأعضاء	مستوى الدلالة
١	٢	١٩.٠٧	٠.٠١	٣١.٦٩	٠.٠١
٢	٢	١١.٧٢	٠.٠١	٣٤.٨٦	٠.٠١
٣	٢	١٠.٨٢	٠.٠١	٤٠.٣٧	٠.٠١
٤	٢	٣٠.٩٢	٠.٠١	٨٧.٣١	٠.٠١
٥	٢	٧٤.٧٢	٠.٠١	٣٢.٧٢	٠.٠١
٦	٢	٤٥	٠.٠١	٢٥.٧٢	٠.٠١
٧	٢	١١.٧٢	٠.٠١	٥٧.٢٠	٠.٠١
٨	٢	٢٨.٥٢	٠.٠١	٣٩.٥٥	٠.٠١
٩	٢	١٩.٠٧	٠.٠١	٣٨.٢٠	٠.٠١

### - النتائج المتعلقة ببعدها (المهارات): -

ولكي نستنتج الدلالة الإحصائية بدلالة التكرارات، وتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، قامت الباحثة باستخدام اختبار (كا) (٢)، حيث جاءت قيمة (كا) المحسوبة في جميع عبارات بعد المهارات عند القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية، التي تراوحت ما بين (١٠,٨٢) - (٨٧,٣١)، وعند درجة حرية (٢)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفروق عند مستوى (٠,٠٥) أيضاً لصالح القيمة الأكثر تكراراً، وهذا الأمر يوضح ما هو كائن وموجود في الواقع الذي تم رصده وما يجب أن يكون ويعزى ذلك إلى ضعف توافق المهارات لدى الأفراد مع متطلبات الوظائف الإدارية.