

## دراسة تقييمية لإدارة الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق

د/ مشيرة إبراهيم صابر

المدرس بقسم العلوم التربوية والنفسية  
كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق

أ.م.د / محمد عوض البدري

الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة الزقازيق

### الملخص :

حالي إلى تقويم دور مركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق في التحسين المستمر لإدارة الأداء المؤسسي ، من خلال التعرف علي مدى نجاح المركز في أداء المهام المنوط به في ضوء آراء القائمين علي المركز ، ويستخدم البحث المنهج الظاهرة ، والتعرف علي جميع أبعادها ، وتم اعداد استبانة لجمع الآراء حول عدة محاور تتضمن أبعاد العمل المؤسسي وهي (الفلسفة والرسالة والأهداف ،الحكم والإدارة ، والنظام المؤسسي، والموارد المؤسساتية والخدماتية ) بمركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق، بالإضافة إلي الوثائق الرسمية ، والموقع الإلكتروني للمركز ، وتوصل البحث الي عدد من النتائج منها قدم الخدمة والمستفيد منها علي نجاح المركز ، بالإضافة إلي تصور مقترح لتحسين أداء مركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق في التطوير المستمر للأداء المؤسسي للمركز في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها .

### Abstract

The current research aims to evaluate the role of the Measurement and Evaluation Center at Zagazig university By identifying the center's success in performing the tasks assigned to it , In light of the opinions of those in charge of the center In the continuous improvement of institutional performance , The research uses the descriptive method to study the phenomenon and to know all its dimensions ,A questionnaire was prepared to collect opinions on several axes that include the dimensions of institutional work (philosophy, mission and objectives, governance and administration, the institutional system, and institutional and service resources) at the Measurement and Evaluation Center at Zagazig University , In addition to the official documents, and the center's website.

The research reached a number of results, including the existence of an agreement between the service provider and its beneficiary on the success of the center, in addition to a proposed vision to improve the performance of the measurement and Evaluation Center at Zagazig University in the continuous development of the institutional performance of the center in light of the results that have been reached.

وانعكست تلك التغييرات علي طبيعة الأداء في المنظمات والمؤسسات ، فأوجدت نظاما عالميا جديداً، يتميز بدرجة عالية من التنافسية ويعتمد علي التطور العلمي والتكنولوجي والتي من بينها تقييم الأداء وتحسينه، الأمر

### مقدمة :

يشهد العالم العديد من التغييرات المتسارعة والمتلاحقة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أثرت علي جميع مؤسسات ومنظمات المجتمع ،

وتعتمد عملية تحسين الأداء المؤسسي علي عدد من المحاور الرئيسية وهي العمليات الداخلية ، والهيكل التنظيمية ، والموارد البشرية ، والتكنولوجيا وانعكاساً لأهمية هذه المحاور ، فقد سمي العقد الأول من القرن العشرين عصر قياس الأداء The era of performance measurement ، ويعد قياس الأداء أحد الأولويات الأساسية لنجاح اي مؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في إدارة الأداء ، وذلك لأن الهدف من قياس وتقويم الأداء هو التحسين والتطوير المستمر للأداء من خلال الوقوف علي نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي .(عبد الرحيم ،٢٠٠٦).

وبعد التحول السريع والتغيرات التكنولوجية التي صبغت القرن الحادي والعشرين في مجال المعلوماتية والتحولت الديمقراطية في مجال الإقتصاد ، وثورة الاتصالات والعولمة في صياغة الإدارة العصرية علي نحو من المرونة لإحداث التكيف مع هذه المتغيرات، وطبعت علي المؤسسات عدد من السمات من أهمها السعي إلي التميز وتحقيق المنافسة، والإرتباط بالسوق العالمي ، والسعي إلي التحديث المستمر والتجديد والإبتكار، والإفتاح العالمي الجديد ، وزيادة الإستثمار في المورد البشري، والجودة الشاملة ، والإتجاه نحو المستقبل مما أدي إلي ظهور إتجاهات إدارية لها فلسفة مغايرة عما كانت عليه في الماضي ومن هذه التوجهات التي اسهمت في تحسين الأداء ومنها إعادة هندسة العمليات (الهندرة )، إدارة الجودة الشاملة ، التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي ، الأتمته واعتماد التكنولوجيا في الإدارة (الدجني، ٢٠١١، ١٣٥).

وقد لوحظ في - العقدين الأخيرين - قصور مستوى العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بكل مراحلها ، ومن هنا ظهرت الحاجة الي مراقبة جودة العملية التعليمية ، حتي يمكن الحد من ضعف مخرجات التعليم والفقر الواضح في العائد منه كما يتمثل في نقص

الذي يفرض عدة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي في كافة دول العالم ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في اتخاذ خطوات شاملة في الإهتمام بأنظمة التقويم وتحسين الأداء ولاسيما في ظل مؤسسات معنية بالتميز والجودة والإعتماد والجوائز العالمية ، بحيث تضمن لهذه المؤسسات القدرة علي تجاوز مثل هذه التحديات ، وضمان التحسين المستمر لجودة المخرجات التعليمية للمؤسسات التي تنفرد في أدائها المؤسسي ، والتي تحقق معايير التميز .

ويعتبر تطوير الفكر الإداري جوهر العملية الإدارية، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، فنجاح عملية تطوير الفكر الإداري باستمرار لا تقتصر علي تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلي توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد علي تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، ويعد تطوير القيادة الإدارية أو الكادر القيادي داخل المنظمات مجاًلاً خصباً لتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة ، لذا اتجهت الدراسات مؤخراً إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المنظمات ، وأصبحت هذه المعالجة والتعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية الإدارية بالإضافة إلي وجود مشاركة فاعلة من قبل المسؤولين عن العمليات الإدارية ، والمتأثرين بها أيضاً، وممن يتوفر فيهم المهارة والخبرة اللازمة لممارسة هذه المشاركة ( العتيبي، ٢٠٠٩، ٣) والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة تهدف إلي القضاء علي مظاهر التخلف في النظام الإداري.

تخصص هيئات بارزة في الوزارة للقيام بهذه المهمة ، ولقد ربطت بعض الدول بين التعليم وأنشطة البحوث حيث تقوم الدولة بتأسيس قاعدة ممتدة لشبكة المعلومات في المؤسسات الجامعية وإمدادها بموارد المعرفة والبنية التحتية الأساسية وتدعم الحكومة جهود الأبحاث العلمية خاصة الإدارية في الجامعات بواسطة مؤسسة تهتم بتطوير الجوانب التقنية والبنية التحتية ( الجامعة الخليجية، ٢٠١٢، ٨٥٠).

وهناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة نفسها بالتطوير أو أن تعتمد علي مستشار خارجي أو الاعتماد علي الطريقتين في نفس الوقت، وعلي المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدي تدخل المستشار الخارجي ودوره في التطوير، حيث تتعدد عناصر الأداء الإداري منها :

- قيام الموظفين بأدوار أوسع نطاقاً ضرورية للنجاح التنظيمي، ولا سيما في بيئات ذات قدرة تنافسية عالية وديناميكية .

- الموظفين ذوي الأدوار الأوسع قادرين على القيام بمزيد من الأشياء، فإنهم يحتاجون إلى مدخلات أقل ورصد من جانب المشرف. وهذا يجعل مهمة المشرف أسهل وسوف تكون ذات قيمة عالية.

- وأخيراً، أظهرت الأبحاث أن القادة يقدرين المرؤوسين الذين ينخرطون في سلوكيات تتجاوز حدود تعريفات الأدوار الضيقة.

وتجدر الإشارة أنه لا بد من وجود شروط وعوامل تساعد علي نجاح عملية تطوير الأداء المؤسسي من بينها ( عبد العال، ٢٠٠٦، ٨١) :

- اشتراك القادة في العمل وبشكل فعال في أنشطة التطوير.

- الاستعانة بالخبراء والإستشاريين من الخارج والمتخصصين للاستفادة منهم.

المهارات والخبرات اللازمة التي يتطلبها سوق العمل في الخريجين (عيسى، ٢٠٠٥، ٥).

هذا ويستخدم تقويم الأداء المؤسسي للحكم علي أداء المؤسسة ككل ، وعلي مدي تحقيق الأهداف التربوية استناداً إلي معايير ومؤشرات محددة ، والتقويم هنا ليس وسيلة في حد ذاته ، ولكنه وسيلة تهدف إلي تحسين العملية التعليمية وتطويرها ، والإستفادة من ذلك لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل .(عيسى، ٢٠٠٥، ٥).

وبالتالي فإن قياس الأداء المؤسسي وتقييمه في أي مؤسسة لا يكتفي بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن المؤسسة وتوجهاتها، ولا تقييم المؤسسة بمعزل عن الأفراد والبيئة الخارجية المحيطة بها وبالتالي فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي لا بد وأن تأخذ في عين الإعتبار كل الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التي تحقق النجاح والفاعلية والبيئة الخارجية التي تحقق لها التميز والمنافسة بين المؤسسات الأخرى.

#### مشكلة البحث :

يتمثل دور القيادة الإدارية والطاقت الإداري في إدارة مؤسسات التعليم العالي، وتصميم بني إدارية وسلطات للتأكيد علي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتحديد المعايير والمسؤوليات الخاصة بالقيادة لهذه المؤسسات وآليات إختيار القيادات في ظل الحاجة لطاقت إداري مناسب وكافي لدعم تنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية ، والتفاعلات البناءة والتعاون بين مؤسسات التعليم والقطاعات الخارجية للمجتمع.

ولقد أنشئت بعض الدول معاهد متخصصة في برامجها وعناصرها البشرية ؛ للعناية بالقيادات التربوية والإدارية، والبعض الآخر يعتمد علي أسلوب اللجان العليا في التخطيط للتعليم وإسناد تنفيذ الخطط وبلورتها علي قطاعات الوزارة ، ويتم التركيز في إختيار القيادات علي الإختبارات وأدوات القياس التربوية بحيث

لوحظ وجود خلل في الممارسة و خلل في التطبيق ببعض هذه المراكز واختلاف أساليب التطوير مما يشير معه إلى وجود بعض المعوقات والمشكلات التي تؤكد ضعف الأداء الإداري لقيادات هذه المراكز ومن ثم الأداء المؤسسي.

وبالرغم من أن مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق أنشأ منذ عام ٢٠١٤م، إلا أنه لم يخضع لدراسة تقييمية تتناول مدى نجاحه في أداء الدور المنوط به علي النحو المرجو نحو النهوض بمنظومة القياس والتقييم بجامعة الزقازيق.

ومن خلال عمل الباحثان في مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق ، تم ملاحظة وجود بعض المعوقات والمشكلات التي تؤكد ضعف الأداء المؤسسي تاريخيا لمركز القياس والتقييم بالجامعة ومن بينها ما يلي:

- تأخر اعتماد بعض المعاملات المالية والإدارية نتيجة قصور إداري من وحدة إدارة المشروعات سواء من داخل الجامعة أو من خارجها بالوزارة.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للقائمين علي العمل الإداري في المجالات المختلفة بالمركز.
- المركزية الشديدة داخل الإدارة الجامعية، وعدم تفويض السلطة، مما يجعل تفويض السلطة من قبل القيادات أمرا غير مرغوب فيه من قبل البعض مما يعيق العمل الإداري ويطيل من منظومة صناعة واتخاذ القرار الإداري.
- بطء المعلومات المتدفقة من مركز القياس والتقييم الرئيسي بوحدة تطوير المشروعات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلي مراكز القياس والتقييم المشاركة بالمشروعات الخمس الماضية بمختلف الجامعات المصرية.

- مساعدة المديرين في تبني أساليب الإدارة الحديثة والجديدة.

- زيادة درجة الإنتماء للمنظمة ولأهدافها.

- الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية بما يتفق مع مجريات العصر ومستحدثاته.

ومن ثم يحتاج تطوير الأداء المؤسسي إلي تبني أساليب إدارية حديثة مثل إدارة التغيير، لذا فإن من الامور الهامة التي يمكن أن تركز عليها إدارة التغيير هي الأفراد وجماعات العمل والتنظيم نفسه مثل الإدارة المالية، وإدارة التخطيط والمتابعة، والشئون الإدارية، وشئون الموظفين ( عبدالرحمن، ٢٠١١، ١٣٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن غياب الفهم الواضح والدقيق لتطوير الأداء المؤسسي، وعدم وجود برامج خاصة تستند إليها الإدارات العليا، يؤدي إلي عدم تحقيق درجة عالية من النجاح والإنجاز وإلي استمرارية فشل عمليات تطوير الأداء المؤسسي، مما يدفعها علي ممارسة الأعمال وعلي التقليد والمحاكاة، وهذا يعد افتقاراً للأصول العلمية وتجاهلاً لدور الإدارة وعلومها، وعلي الرغم من محاولات التغيير نجد أن العديد منها يتعرض للإخفاق، وأن السبب الرئيسي لهذا الإخفاق هو مقاومة التغيير وإدارة التغيير تتطلب خطة معينة وكذلك إجراء تقييم مستمر.

ومع انتشار مراكز القياس والتقييم في الأونة الأخيرة بمختلف الجامعات المصرية قام العاملون علي إدارة شئون هذه المراكز بالعديد من التغييرات في النظام الإداري والمؤسسي والبنية التحتية بها من أجل إحداث عملية التطوير المؤسسي لركي العمل بهذه المراكز والوحدات التابعة لها بمختلف الكليات، ونظراً لعشوائية عملية إدارة التغيير الهادفة للتطوير المؤسسي، وعدم إشراك العاملين بالعديد من الكليات في عمليات التغيير المستهدفة، وإغفال الدور المؤسسي لهذه المراكز فلقد

٣. ما الواقع الميداني للأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق؟

٤. ما الاجراءات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي مدى نجاح مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق في أداء الدور المنوط به في التحسين والتطوير المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي بالجامعة من وجهة نظر مقدمي الخدمة والمستفيدين من خلال المركز ، بالإضافة إلي التعرف علي نقاط القوة والضعف في أداء المركز ، ووضع الحلول المناسبة للتغلب علي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ،مما يؤدي إلي تطوير أداء المركز في التحسين والتطوير المستمر للأداء المؤسسي للمركز.

#### أهمية البحث :

#### تتضح أهمية البحث الحالي من خلال الآتي :

١. يمثل البحث الحالي محاولة لعملية تقييم أداء مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق حيث لم تجري دراسة سابقة في هذا الشأن
٢. الدراسة التقييمية لدور مركز القياس والتقييم بالجامعة سوف تتحدد بها الخطوة الأولى في التخطيط المستقبلي للتطوير.
٣. رصد المشكلات التي تواجه المركز والأسباب الكامنه وراءها ، وهذا الأمر يساعد البحث في الحلول لهذه المشكلات.
٤. التعرف علي نقاط القوة والضعف في المركز ومن ثم تكوين رؤية واضحة ومحددة عن المركز وأدائه، الأمر الذي يفيد في وضع التصور المقترح في التحسين المستمر لجودة الأداء الأكاديمي والمؤسسي بالجامعة.

- بذل الكثير من الوقت المستغرق لنقل المعلومات من مركز القياس والتقييم الرئيسي إلى مراكز القياس والتقييم الرئيسية بالجامعات الحكومية ومن ثم إلي العاملين في الوحدات الفرعية المختلفة التابعة لها بكل كلية من كليات الجامعة.

- قلة التواصل الالكتروني مع مديري الوحدات الفرعية بالكليات والبيئة الخارجية، وفقدان المعلومات وعدم استثمار تقنيات العصر وتوظيفها في الاتصال والتواصل الإداري بين المركز الرئيسي وهذه الإدارات.

- ضعف المرونة في التخطيط التعليمي والمؤسسي ، وعدم مشاركة كل المعنيين بالعملية التعليمية والتدريبية في عمليات التخطيط .

- ضعف قاعدة البيانات والمعلومات بمراكز القياس والتقييم وعدم القدرة علي توظيفها، مما أعاق قدرتها في التطوير الإداري والمؤسسي.

لذا كان لابد من الإطلاع علي آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وقياداتها حول مايقدم لهم من برامج تدريبية بمركز القياس والتقييم بالجامعة ، للتعرف علي مدى فئاعتهم بها ، وإلي أي مدى تحقق احتياجاتهم التدريبية ، وهل هناك قصور أم لا في نوعية هذه البرامج ،حتي يمكن وضع الخطط اللازمة للتطوير والإرتقاء بمستوي الأداء المؤسسي نحو الأفضل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمركز.

ومن ثم فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيسي التالي الذي يسعى البحث للإجابة عنه وهو :

**ما واقع تقييم جودة الأداء المؤسسي لمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق؟** ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما الأسس النظرية لإدارة الأداء المؤسسي؟
٢. ما المحددات العلمية لمؤشرات ومعايير تقييم الأداء المؤسسي؟

## منهج البحث وأدواته:

في إصدار حكم علي هذه السمة في ضوء أهداف محددة مسبقا للتعرف علي مدي كفاءتها" (علوان، ٢٠٠٧، ١٦). ويعرف أيضا بأنه "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات، يتطلب التحديد المسبق للأهداف التربوية، ويحقق فرضا أساسيا وهو تقديم معلومات هامة ومفيدة لصانعي القرارات التربوية. (ميخائيل، ٢٠١٦، ١٥٣).

ويعرف التقييم اجرائيا "عملية جمع وتحليل البيانات حول مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق، وذلك للتحقق من مدي نجاح المركز في تحقيق أهدافه، والنموذج بها، والتعرف علي نواحي القوة وتدعيمها ونواحي الضعف ومحاولة التغلب عليها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أدائه".

## الأداء المؤسسي Institutional Performance:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه "مدي كفاءة المؤسسة وقدرتها علي استغلال مواردها بكفاءة عالية، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (عاشور والشقران، ٢٠١٠، ٧١). كما يري البعض أن الأداء المؤسسي هو نتيجة التفاعلات والعلاقات المتداخلة بين المورد البشري وبين المواد والأجهزة التي يستخدمونها، والبيئة المحيطة التي يعملون في سياقها (Scott, 2003, 26).

ويتحدد الأداء المؤسسي علي أنه سلوك منظم وجهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلي نتيجة تؤثر في البيئة والمجتمع، وهذا يؤكد أن مايفعله الفرد أو أحد العاملين بالمؤسسة، استجابة لمهمه محددة فرضت عليه وفقا لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الرؤساء (عصفور، ٢٠٠٥، ١٠٩) وهو حث الجهود والنشاطات نحو تحقيق الجودة والتميز (سليم، ٢٠١٢، ٢٧) وهو بذلك يكون مرتبطا مباشرة بالاتقان والانضباط والمسئولية.

أيضا الأداء المؤسسي هو "قدرة المؤسسة علي استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع

يستخدم البحث المنهج الوصفي في تقييم أداء مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق في قياس جودة الأداء المؤسسي، والتعرف علي نقاط القوة والضعف، من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليل الحقائق المرتبطة بهذا المركز، ومن ثم وضع رؤي تسهم في تحسين أدائه، واستخدم أيضا المقابلة الشخصية.

## حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي علي تناول مدي نجاح مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق في أداء مهامه المنوط بها.
- **الحد المكاني:** يقتصر البحث الحالي علي مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق والوحدات الفرعية التابعة له بمختلف كليات الجامعة فقط، حيث يعمل الباحثان كأعضاء هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، ويعمل أحدهم مديراً لمركز القياس والتقييم بالجامعة، الأمر الذي يسر عليهما سهولة الحصول علي البيانات والمعلومات المطلوبة من الوثائق الرسمية للمركز.
- **الحد البشري:** يتناول البحث استبانة للتعرف علي آراء كلاً من مقدمي الخدمة (القائمين علي مركز القياس والتقييم بالجامعة والوحدات الفرعية بمختلف كليات الجامعة) والمستفيدين من الخدمة خاصة أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد الزمني:** تم التطبيق الميداني في الفترة من يوليو ٢٠٢٠ وحتى أكتوبر ٢٠٢٠.

## مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث في الآتي:

## التقييم Evaluation:

يعرف بأنه "تلك العملية المنهجية التي تتضمن جمع معلومات عن سمة معينة باستخدام هذه المعلومات

علي الإطار الفكري والفلسفي لمُدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج وتشخيص واقع الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي بخطواته الوصف والتحليل، والذي يعتمد علي جمع الحقائق والمعلومات وتفسيرها للحصول علي تعميمات مقبولة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته مكونه من بعدين هما: درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج في ضوء تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، وتحديد متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية والنظرية تم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة جنوب الوادي الجديد .

٢. دراسة (شافي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف علي خصائص ممارسات القيادة الإستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلي واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين مدي وضوح التوجه الإستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الإستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها أن نظم الإتصال وتبادل المعلومات والنظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لاتتوافق مع متطلبات ومقومات الأداء المؤسسي، بالإضافة إلي محدودية استثمار دور القيادة الإستراتيجية في الجامعه في تفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين مستوي ثان في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وإضفاء طابع المرونة لقيادات الجامعه وكلياتها مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

أهدافها ومناسبة لمستخدميها ( Simon,2000, 55 ) وهناك من يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية(محيمر، ٢٠٠٠، ٣٢٧) والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشمل ثلاثة أبعاد هي ع النحو التالي :

١. بعد أداء الأفراد في إطار وحداتهم ولجانهم التنظيمية المتخصصة.
٢. بعد أداء الوحدات الاستراتيجية في ضوء السياسة العامة للمؤسسة.
٣. أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية (جميل وآخرون ٢٠٠٠، ٩).

وقد ذكر أن الأداء المؤسسي تتلخص فلسفته في التعليم العالي، بحيث يواكب التوجه العالمي القائم علي مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات لضمان الحصول علي مركز متقدم عالميا في مجال التعليم العالي وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل (شونود، ٢٠١١، ٨).

ويعرف الباحثان إدارة الأداء المؤسسي اجرائيا في البحث الحالي بأنه : قدرة وكفاءة مسنولي المركز ومديري وحدات القياس والتقويم الفرعية بمختلف كليات جامعة الزقازيق في تحقيق أهداف المركز الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

#### الدراسات السابقة:

يوجد عدد من الدراسات السابقة سوف يتم تناولها علي النحو التالي :

١. دراسة عبد الله (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلي وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وذلك من خلال التعرف

أحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية علي الأداء المؤسسي ، وأوصت الدراسة بضرورة الإرتقاء في سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية الخاصة .

٥ . دراسة جودة واخرون(٢٠١٦) هدفت الدراسة الي التعرف علي اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية علي مستوي الأداء المؤسسي الجامعي لجامعة السليمانية التقنية ، وتم توزيع استبانته علي عدد مكون من (٢٩٩) موظفا من العاملين في الجامعة أثناء الزيارة الميدانية ، وكان عدد الإستبانات المسترجعه والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) استبانته ، وأظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ، بالإضافة إلي وجود تأثير له دلالاته الغصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية علي الأداء المؤسسي، كما ان المتغيرات المستقلة (الإستقطاب والتدريب والتطوير ، وتقييم الأداء ، الصحة والسلامة المهنية التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر علي المتغير التابع ألا وهو الأداء المؤسسي للجامعة .

٦ . دراسة (السيد، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلي محاولة إلقاء الضوء علي ماهية المؤشرات التعليمية وتقييم الأداء المؤسسي ، وتبصير المسؤولين عن التعليم بأهمية المؤشرات التعليمية ودورها في تقييم أداء المؤسسات التعليمية، بحيث تعطي صورة واضحة عن هذا الواقع ، ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بإصلاحه وتطويره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدفها ، وتوصلت الدراسة إلي تقديم مقترحات لتفعيل دور المؤشرات في تقييم أداء المؤسسات التعليمية بغرض تحسينها وتطويرها وضمان جودتها .

٣ . دراسة (العصيمي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة تطوير واقع أداء معاهد البحوث الإستشارية بالجامعات السعودية ، في ضوء معايير التميز المؤسسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي ، كما اعتمدت الإستبانته كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، بالإضافة إلي أسلوب مسح الخبراء لتحكيم التصور المقترح ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كما يلي : جاء واقع أداء معاهد البحوث الإستشارية بالجامعات السعودية بدرجة موافقة متوسطة ، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي (القيادة ، الإستراتيجية ، الموارد البشرية العمليات والخدمات ، والشراكات، والموارد ، والنتائج ) .

٤ . دراسة (شهاب، ٢٠١٧) هدفت الدراسة التعرف علي واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية ، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية ، بالإضافة علي معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية علي مستوي الأداء المؤسسي في تلك الجامعات ، واستخدمت الدراسة استبانته تكونت من قسمين الأول لقياس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ، والثاني مجموعه من الأبعاد تقيس إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ، وتم توزيع الإستبانته علي عينة تم اختيارها عشوائيا بالغ عددها (٥٩٩) عاملا في قسم إدارة الموارد البشرية من ثلاث جامعات وهما الشرق الأوسط ، والأهلية ، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا ) ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) عاملا ، وأشارت نتائج الدراسة علي وجود كفاءة في إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، ووجود كفاءة في مستوي الأداء المؤسسي بالإضافة علي وجود اثر ذو دلالة



المعيارية لقيادة المؤسسات وفضل الممارسات ، وتبادل الخبرات والتجارب ، وقد تم استخدام أداة لقياس مدى التقدم المحقق في تعزيز مفهوم الإستدامة داخل الحرم الجامعي ، وفي هذه الورقة تم استعراض ١١ أداة من أدوات التقييم في عدد كبير من المؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الإستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس أو المقارنة ، مع تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين ، كما تبين أن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور ، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها .

#### التعليق علي الدراسات السابقة .

#### من الدراسات السابقة استخلاص ما يلي :

- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في مجال الأداء المؤسسي في الجامعات وفي استخدام المنهج الوصفي .
- يمكن الإستفادة من الدراسات السابقة في تشكيل الإطار العلمي والمنهجي للبحث الحالي ، وأيضاً في تحديد العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي بالجامعات .
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تقييم الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق ، وهو ما لم تتناوله أيّاً من الدراسات السابقة .

#### أولاً: الأسس النظرية لإدارة الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم.

يعتبر الأداء المؤسسي شكل من أشكال التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة ، والذي يهدف إلي رفع كفاءة الأداء الخاص بالعمل في المؤسسة وتحسين فعاليته ، لإنجاز هدف أو مجموعه من الأهداف المحددة

٧. دراسة (سيدهم ٢٠١٥) ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة خلية الجودة وعملية التقييم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة، وضمان تواجد معايير تقويم الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لتقويم أداء جودة هيئة التدريس، واستخدمت مجموعة من الأدوات هي استمارة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود قصور في تقييم استراتيجيات التعليم والتعلم ومتابعة المخرجات التعليمية للبرامج الأكاديمية، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وأن يحظى الأعضاء ببرامج تطويرية مبنية على نتائج تقييم الأداء وتتناسب مع متطلبات وأهداف البرنامج الأكاديمي.

٨. دراسة (Capano,2010) هدفت الدراسة إلي التعرف علي التجربة الإيطالية في تقييم جامعاتها وطرق المساءلة واثارها علي الأداء المؤسسي ، وذلك عن طريق إجراء مقابلات مع مديرو الدوائر المالية والرقابة داخل الجامعات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها قصور في عملية المساءلة المؤسسية داخل الجامعات ، بالإضافة إلي أن الجامعات تتصرف بطريقة غير مسؤولة من الناحية المالية والإدارية ، كما ان متابعة وتغيير النتائج تتطلب إعادة النظر في إحداث تغيير في ترتيبات الحكم علي المستويات المؤسسية والنظامية .

٩. دراسة (Mathwai&kara,2010) هدفت الدراسة إلي تحليل الجهود الحديثة لقياس الإستدامة في مؤسسات التعليم العالي ، بواسطة تحديد المؤشرات

المؤسسات والوحدات التابعة لها، والتخفيف من أثر المركزية، وتعزيز القدرات والامكانيات المؤسسية عن طريق تحسين القوي العاملة وتدريب الخبراء والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وزيادة المشاركة المجتمعية والثقة الاجتماعية، بحيث يتم العمل من قبل السلطات الجامعية والمحلية علي وجود آليات لإدارة هذه المشاركة بطريقة ايجابية وفعالة، والمشاركة المجتمعية ذات مغزي وهدف واضح وهو أن تعمل علي تقليل الاعتماد علي الإدارة المركزية في إدارة وتطوير الأداء المؤسسي.

## ٢. مفهوم الأداء المؤسسي :

تتعدد التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء المؤسسي سواء علي المستوي الجزئي أي علي مستوي المؤسسة أو علي المستوي الكلي أي علي مستوي الجهاز الإداري ككل فعلي مستوي المؤسسة ينظر البعض إلي الأداء المؤسسي علي أنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من حيث أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.(Abu Bakar,2008,3244)

ويعرف بأنه " الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوي الأداء عن طريق مراقبة المسئوليات والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها" ( Rosa 25,2010).

ويشير البعض إلي الأداء المؤسسي علي أنه قدرة المؤسسة علي تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة (نويران، ٢٠٠١، ٣٦).

من ناحية أخرى للأداء المؤسسي هو درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته ، وغالبا مايقاس الأداء علي أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل .(الباز، ٢٠٠٤، ٢٥)

مسبقا وعلي رأسها الأهداف الأولية ، كما تسعى إلي توزيع المهام والادوار علي كافة افراد فريق العمل والإدارات المتخصصة لتحقيق البقاء والحفاظ ع وجود وبقاء وكيان المؤسسة.

## ١. الركائز الأساسية للمؤسسة :

يشمل توافر العنصر المؤسسي والإجراءات المؤسسية والإدارية في المؤسسة المستهدفة - يشمل - إعادة الهيكلة وإعادة مراجعة إجراءات العمل ووضع وصف وظيفي وإعادة توزيع أعباء العمل وإعادة صياغة منهجية العمل لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وتتحدد أهم الركائز الأساسية للمؤسسة في خمس ركائز وهي : (حريم ، ٢٠٠٠، ١٥)

- الاهداف Goals

- البناء الإجتماعي Social structure

- الأفراد العاملون في المؤسسة Participants

- التقنيات Technology

- البيئة Environment

ويتضح من هذه المكونات والركائز الأساسية للمؤسسة أن كل مكون من هذه المكونات لا يعمل منفصلا عن الآخر بل يسهم كل مكون في نجاح المؤسسة ، فالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي التي تحدد أدوار الأفراد العاملين في المؤسسة ، والبناء الإجتماعي هو الذي يحدد طبيعة العلاقات بين هؤلاء الأفراد باستخدام أحدث وسائل الإتصال من خلال التفاعل بينهم وبين البيئة المحيطة بالمؤسسة بالتكيف معها والإنسجام مع ثقافتها وقيمها ، والسعي لتلبية احتياجاتها .

وما سبق يتضح أن، تحسين المعرفة والبيانات لتطوير نظم دعم صنع القرار من الإجراءات الهامة بتطوير الأداء المؤسسي ويتم ذلك من خلال، تطوير وتوفير قاعد البيانات الجغرافية المكانية، وإنشاء منصة لتبادل البيانات بين المؤسسة المركزية وغيرها من

طويل الأجل والأداء قصير الأجل، وحسب معيار المصدر ما بين أداء داخلي وأداء خارجي (سليماني، ٢٠٠٧، ١١٧-١١٨).

#### ٤. أبعاد الأداء المؤسسي :

من خلال المفاهيم والسمات السابقة للأداء المؤسسي نجد أن الأداء ذو بعدين هما الكفاءة والفعالية كما يلي (مزهودة، ٢٠٠٨، ٤٣) :

- الكفاءة بمعنى تلك العلاقة بين الموارد والنتائج وهذا يرتبط بين ما هو مقدار المدخلات من الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحسين مستوى من المخرجات.
- الفعالية (الانتاجية) وهي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنها تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### ٥. خصائص إدارة الأداء المؤسسي:

إن إدارة التغيير المؤسسي هي عبارة عن عملية تساعد المؤسسات التعليمية في تنفيذ التغيير المخطط له بشكل مناسب، في سياق مشاريع التعزيز المؤسسي من الأنشطة والعمليات والمنهجيات التي تدعم فهم الموظفين والجوانب التنظيمية التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتفاعل التكنولوجيا والعمليات، والناس ومن العوامل الرئيسية التي تساعد في هذا الشأن سرعة دمج التكنولوجيا في عملية إدارة التغيير التنظيمي، ويأخذ هذا النهج في الاعتبار أهمية الأشخاص في المنظمة (Mahadi, 2016, 13-14) :

وهناك عدد من الخصائص التي تشكل جوانب إدارة الأداء المؤسسي بالجامعات من أهمها مايلي : (العدلوني، ٢٠٠٢، ٢٣).

- المحافظة على ثبات العمل الجامعي واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلي جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات

وعلى مستوي مؤسسات التعليم العالي يتم تعريف الأداء المؤسسي بأنه فعالية مؤسسات التعليم العالي بحيث يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالي وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل (شنودة، ٢٠١١، ٨).

وجدير بالذكر أن الأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن الأداء العام للمؤسسة بأكملها فهو محصلة للتفاعل فيما بينهما مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية فالفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي تستهدف التعرف على النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال الوحدات الإدارية داخل المؤسسات ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ومدى انسجامها مع أهداف المؤسسة العامة ، وذلك للتأكيد على كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات والمشكلات والعمل على إزالتها تفاديا للأخطاء مستقبلاً. (زاييد، ٢٠٠٣، ٢٤).

#### ٣. مستويات الأداء المؤسسي وأنواعه :

هناك عدة مستويات للأداء تنتقل من الأداء الاستثنائي، إلى الأداء البارز ، فالأداء الجيد جداً، فالأداء الجيد، ثم الأداء المعتدل ، فالأداء الضعيف ، وأخيراً الأداء المأزوم، ولكل منها سمات تميزه وفقاً لمعدلات الانجاز في جميع محاور المؤسسة (كحيلي، ٢٠١٥، ٢٩).

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، وبما أن الأداء يرتبط إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأخيرة على المؤسسات التعليمية واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية من حيث الأداء الكلي والأداء الجزئي، وحسب معايير الأجل الأداء

أو مركز مسئولية، فضلا عن وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب.

- وجود نظام للمتابعة وتقييم الأداء الذاتي للمؤسسة والذي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولا بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية .

- توافر العنصر المؤسسي والإجراءات المؤسسية والإدارية في المؤسسة المستهدفة، ويشمل ذلك إعادة الهيكلة وإعادة مراجعة إجراءات العمل ووضع وصف وظيفي وإعادة توزيع أعباء العمل وإعادة صياغة منهجية العمل لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- توافر العنصر البشري الرامي إلى إحداث تغييرات سلوكية وظيفية لدى الموظف في المؤسسات التعليمية يهدف إلى إرساء قيم وعادات وظيفية واجتماعية لصالح إرساء القواعد السلوكية والخلافة في المؤسسة والمجتمع .

وهناك عدة مقومات لإدارة الأداء المؤسسي الجيد داخل المؤسسات التعليمية منها ما يلي ( المنقاش، ٢٠٠٩، ١٣-١٤):

- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف عبء العمل عليه ليتفرغ الأمور الهامة وينجز المهام بسرعة أكبر.

- الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهومة ومكتوبة علي

- الحفاظ علي الإستقرار الإداري والمالي للجامعه وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة .

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين بالجامعة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .

- الإعتماد علي جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار الجامعي من قبل المتخصصين والخبراء بإدارة الجامعة ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة والقرار .

- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا بالجامعة عل مستوى الخدمات التي تقدمها .

- التركيز علي العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على الجامعة في التوظيف .

- يضمن العمل المؤسسي إيجاد قيادات جامعية بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا .

- تعزيز ولاء وانتفاء العاملين للجامعة وأنظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليه والعمل من أجل تقدمها.

#### ٦. إدارة الأداء المؤسسي الجيد :

يتم بناء الأداء الإداري والمؤسسي الجيد بالمؤسسات التعليمية وفقا للمعايير والمؤشرات التالية (العساف والصرابرة، ٢٠١١، ٦٢٥) :

- التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، والتخطيط المؤسسي السليم يركز على وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن ، وإمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج

- تطوير النظم المالية: إذ أن وجود نظام مالي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التزام الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

#### ٧. مفهوم تقييم إدارة الأداء المؤسسي :

يعرف تقييم الأداء بأنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي للمؤسسة ، والحكم علي قدرتها واستعدادها للتقدم (سلطان ،٢٠٠٣، ٢٩٤). ويعرف أيضا بأنه الطريقة المستخدمة للحكم علي اداء المؤسسة ، وأداء الموارد البشرية لديها (البرادعي ،٢٠٠٥، ٣٤). ويشير تقييم الأداء أيضا إلي أنه الحكم علي درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية (مصطفي ،٢٠٠٢، ٤١٥).

ومن هذه التعريفات يتضح أن تقييم الأداء هنا يعبر عن إعطاء قيمة أو تحديد درجة معينة لإمتلاك المؤسسة لسمة من السمات أو مدى تحقق الأهداف المحددة سابقا . من خلال استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ، ودراسة مدى جودة الأداء واتخاذ كافة القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

ومن معايير قياس الأداء الإداري والمؤسسي للقيادات قدرة القائد المسؤول علي توجيه المؤسسة بفعالية لتحقيق غاياتها باستخدام الموارد المالية والبشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وكذلك القدرة علي توجيه الأعمال والنشاطات والإجراءات( الصلاحات، ٢٠١٣، ١١).

مستوي العاملين، ودقة توزيع الأعمال علي الموظفين لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلي مستوي من الكفاءة، مع مراعاة مستوي العلاقات الإنسانية ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل.

- عدم الإزدواجية في العمل أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلي جهاز محدد، وشخص محدد يكون مسؤولا أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلي تعثره في أداء مهامه الأساسية علي أكمل وجه وذلك على مستوي العمل بالمؤسسة.

- مدي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة وتحقيق الإنسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بسرعة وفعالية.

- أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.

- وجود شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة.

- أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة وبالتالي الإستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء: فالقائد الذي يعطى مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة( عزت، ٢٠١٨، ٦١).

## ٨. نشأة وتطور مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق :

صدر قرار إنشاء مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق بالقرار (٦٥) بتاريخ ٢٠١٤/٣/٣١ بقرار رئيس المجلس الأعلى للجامعات في شأن إنشاء مركز للقياس والتقييم كمركز متميز بجامعة الزقازيق واعتباره وحدة ذات طابع خاص ، وأنه علي جميع الجهات المختصة تنفيذ هذا القرار .

### - ١/٨ - نشأة المركز وخطته الاستراتيجية :

تم إنشاء المركز بجهود ذاتية لجامعة الزقازيق ، ومنذ نشأته لم يتم تمويله من وزارة التعليم العالي ، ومن ثم كان توجه إدارة المركز في العام ٢٠١٧ نحو وضع خطة استراتيجية ( ٢٠١٧ - ٢٠٢٢ ) وتم ذلك بناء علي كل من خطة الجامعة (٢٠١٥-٢٠٢٠) وكذلك الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي ٢٠٠٠ ، والتي كان من ضمن قضاياها المحورية تطوير وتحديث نظم الدراسة وإعادة النظر في معايير إعداد وتطوير البرامج والمناهج ومراجعة نظم الاختبار .

وتمثل المجال الثالث في والمكون التدريبي لاكتساب المهارات". وشمل هذا المجال عدداً من القضايا الأساسية من أهمها " تطوير نظم الامتحانات والتقييم وتأكيد أهمية تنوع آليات الاختبار واستمرارها للوصول إلى تقييم عادل ومتكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي والرياضي والمستوى الأخلاقي للطلاب" تطوير النظم والبرامج والموارد والتقنيات التعليمية( الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، ٢٠١٥).

### - ٢/٨ - رؤية مركز القياس والتقييم.

يسعي المركز لتحقيق التميز في مجالات منظومة القياس والتقييم بجامعة الزقازيق ، وضبط الجودة

لتحقيق كفاية عالية للأنظمة التعليمية وفقاً لمعايير معترف بها محلياً وإقليمياً وعالمياً .

### - ٣/٨ - الرسالة

النهوض بالدور الأكاديمي والتدريبي والثقافي وتنمية القدرة علي بناء بنوك الأسئلة لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بالجامعة ، عبر إسهاماته المتميزة في تنمية الحركة التدريبية والثقافية بالتقويم التربوي .

### - ٤/٨ - الأهداف الإستراتيجية للمركز .

يهدف مركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق إلي تطوير منظومة القياس والتقييم بجامعة الزقازيق ولمخرجات العملية التعليمية وفق متطلبات سوق العمل ، وفيما يلي اهم الاهداف الاستراتيجية للمركز:

- تأسيس وتطوير القدرة المؤسسية لمركز القياس

والتقويم من الناحية الإدارية والتنظيمية والتجهيزية

- إنشاء وحدات للقياس والتقييم بجميع الكليات

ومعاهدها ، وتلبية متطلبات تحديث قدراتها

المؤسسية ، وتطوير الكفاءة الإدارية للهيئات

القيادية والإدارية بهذه الوحدات .

- إرساء ثقافة القياس والتقييم لدي أعضاء هيئة

التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة.

- تطوير نظم التدريب وبرامجه بالمركز في ضوء

الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس

ومعاونتهم والعاملين بوحدات القياس والتقييم

الفرعية بالجامعة

- تحقيق المسؤولية الجامعية بتقديم العتشارات

النفسية والتربوية والمهنية في مجالات القياس

والتقويم والتصحيح الإلكتروني وبناء بنوك الأسئلة

لكافة المهتمين وذوي الشأن.

- تحقيق المسؤولية المجتمعية برفع مستويات رضا

الفئات المستهدفة ، ومواكبة متطلبات اصحاب

٩. الأهداف والأنشطة العامة للمركز :

يسعى المركز إلى تحقيق مجموعه من الأهداف العامة والأنشطة إلي جانب الأهداف الجامعية الإستراتيجية وهي علي النحو التالي ( لائحة المركز ٢٠١٩ ، ١١-١٢ ):

- ١/٩ - تطوير المركز والوحدات الفرعية التابعة له:

كان توجه الجامعة والمركز نحو المشاركة في مشروعات الدورة الخامسة (٢٠١٨-٢٠٢٠) بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي – وزارة التعليم العالي (مجال الدورة : مشروعات دعم وإنشاء مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية ) لتطوير وتحديث منظومة العمل بالمركز وعدد أربع وحدات للقياس والتقويم بالكليات : الحقوق والتجارة والعلوم والتربية الرياضية بنات للرقمي بمنظومة القياس والتقويم ونظم الإمتحانات بجامعة الزقازيق بهدف :

- سعي المركز لأن يكون المركز في مصاف مراكز

القياس والتقويم المناظرة بمختلف الجامعات المصرية والعربية والإقليمية والعالمية .

- استكمال تأسيس البنية والهيكل الإدارية والتنظيمية

بمركز القياس والتقويم بالجامعة وبوحدات القياس والتقويم الفرعية بمختلف كليات الجامعة ومعاهدها

- تطوير الكفاءة الإدارية للهيئات القيادية والإدارية

بالمركز والوحدات الفرعية بالجامعة من أجل تجويد كافة الخدمات التدريبية والفعاليات المؤسساتية بكل منها .

- تقديم الإستشارات الفنية حول مواصفات أجهزة

ومعدات القياس والتقويم والتصحيح الإلكتروني وخطوات بناء بنوك الأسئلة لمختلف وحدات القياس والتقويم بالكليات .

- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات مركز القياس والتقويم

بجامعة الزقازيق بالمركز القومي للقياس والتقويم

المصلحة ، والمستفيدين من خدمات المركز داخل وخارج الجامعة من معلمين وموجهين وطلاب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعاهد التعليم الأزهرى ومؤسسات التربية الخاصة .

- الإستثمار الأمثل لموارد المركز المادية والبشرية بما يعظم من قيمة راس المال الفكري للجامعة ، بتجويد كافة الخدمات التدريبية والتوعوية والأنشطة والفعاليات .

- تنمية ثقافة التنمية المهنية المستدامة لدي كافة المتأثرين بالإختبارات من أعضاء هيئة تدريس ، وهيئات معاونة وطلاب بالجامعة وكذلك مؤسسات التعليم قبل الجامعي .

- تحقيق الإستدامة المالية للمركز .

- إنتاج بنوك الأسئلة في مختلف كليات الجامعة وفقا للبرامج التدريسية المقدمة بها ذات الإتساق ومعايير ضمان الجودة والإعتماد .

- إعداد وتطوير اختبارات قياس القدرات النوعية لمختلف كليات الجامعة تمهيدا لقبول طلاب الثانوية العامة والغاء مكتب التنسيق .

- استقطاب بعض المشاريع التطويرية في مجالات منظومة القياس والتقويم لعدد أكبر من كليات الجامعة .

- استقطاب بعض الخبراء الأجانب المتميزين والخبراء المصريين في مجالات القياس والتقويم للنهوض بمنظومة القياس والتقويم بكليات الجامعة .

- استقطاب بعض الخبراء والإستشاريين من المركز القومي للقياس والتقويم والمركز القومي للإمتحانات والتقويم التربوي بوزارة التربية والتعليم .

- تكوين شراكة وإقامة اتفاقيات مع المؤسسات التعليمية والمراكز المماثلة محليا وإقليميا وعالميا.

http:// www. zumac. edu. (وزارة التعليم العالي).  
(eg).

وعقد عدة دورات تدريبية تحت عنوان (مراجعة الإختبار وإعداد بنوك الأسئلة والتقارير لكليات القطاع الصحي) وعقد دورات تدريبية نوعية متعددة يقوم بها المركز فى إطار دوره المجتمعى الذى بدأه منذ ثلاث سنوات بتقديم ألف منحة تدريب مجانية للطلاب والخريجين ، بإطلاق مبادرة إمتحاني وافتخر ، بالتقويم يزدهر التعليم، الإعلان الفوري لنتائج الإمتحانات لجميع الفرق الدراسية بالكليات المختلفة)، وأنشطة المركز المجتمعية عبر ما يقدمه المركز من دورات تدريبية متنوعة ضمن مبادرة تعزيز المهارات وتمكين الشباب ، وتجهيز قاعات ذكية لعقد هذه الدورات التدريبية القاعة الذكية وقاعة الاتحاد الأوروبي وقاعة الاجتماعات.

#### - ٣/٩- دور المركز نحو أعضاء هيئة التدريس :

- المشاركة في إعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إعدادا تربويا يمكنهم من تقييم أدوارهم وفقا لمختلف مجالات القياس والتقويم ومتطلباتها ، مما يمكنهم من أداء أدوارهم قبل وأثناء وبعد أداء الإختبارات بكفاءة وفاعلية مهنية

- السعي إلى إعداد المعلم الجامعي المؤهل علميا وتربويا ومهنيا لتولي عمليات القياس والتقويم في مختلف كليات الجامعة بما تتضمنه من وضع اختبارات وتقييمها ووضع بنوك اسئلة في مختلف المقررات الدراسية علي اختلاف التخصصات العلمية

- تحقيق التنمية المهنية المستدامة في مجالات القياس والتقويم وطرح برامج تدريبية وفقا لدرجات الترقية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة .

- توجيه منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والهيئة الإدارية التوجه الصحيح لغرس

بوحددة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي  
وزارة التعليم العالي .

- تطوير اللائحة المالية والإدارية للمركز .

#### - ٢/٩ - البرامج التدريبية بالمركز :

- تحسين راس المال الفكري للمركز وموارده البشرية والمادية وتحسين الموارد التدريبية والتثقيفية وبيئة العمل والتدريب به

- إنتاج البرامج التدريبية المتميزة في مجالات القياس والتقويم ذات الإتساق ومعايير ضمان الجودة والإعتماد

- تحديث نظم التدريب وبرامجه بالمركز في ضوء الإحتياجات التدريبية بمختلف مؤسسات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وفقا لمعايير ضمان الجودة والإعتماد.

- إرساء ثقافة التنمية المهنية المستدامة لدي كافة المتأثرين بالعملية الإختبارية من أعضاء هيئة التدريس ، والهيئات المعاونة ، والإداريين والملاحظين بلجان الإختبار ، ورؤساء الكنترولات ، والعاملين باللجان الإدارية والتدريبية بالمركز .

وتحقيقا لذلك تم عقد سلسلة دورات تدريبية لكليات كل من القطاع التربوي والقطاع الصحى فى إطار الدعم الفنى والتعاون مع قطاعات التمريض والصيدلة والطب البشريبات بدورة بعنوان ( إعداد المفردة الإختبارية لكليات القطاع الصحى – المستوى الأساسى) ويهدف التدريب بمثل هذه الدورات إلى إعداد كوادر مؤهلة لإعداد كافة أنواع الإختبارات وفق المعايير العالمية ، ونظم مراجعة الاختبار، وإعداد التقارير الإحصائية، وكيفية إعداد بنوك الأسئلة ، ومتابعة المتدربين لتطبيق وتدريب أجيال جديدة بكلياتهم، متابعا أن تدريب القطاع الصحى يأتى بناء على تكليف وزارة التعليم العالي والبحث العلمى، بدعم من وحدة إدارة وتطوير التعليم



والتدريب عبر الخط , On Line Exams & Tests , Blended Learning & Training والتعريف بأنواع الدورات التدريبية المقدمة والفئات المستهدفة لكل منها ، علأوة علي الدورات التدريبية المجانية التي يقدمها المركز لطلبة وخريجي الجامعة للتسويق للمركز والتعريف بمكانه الجغرافي وأدواره العلمية والبحثية المنوط به تقديمها، وكذلك التعريف بالمشروعات والذين ينفذها المركز؛ الأول مع وحدة وإدارة وتطوير المشروعات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، أما المشروع الثاني فيتم تنفيذه بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي الايراسموس+.

وفي ضوء ما سبق يمكن الإشارة إلى أن مركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق يسعى دوما نحو تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية الداعمة للتأهيل الريادي لأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة المعززة لإنتاج أحدث أساليب وتقنيات القياس والتقويم وانتهاجها ميدانياً، من خلال إنشاء البنية الأساسية والتجهيزية بوحدات القياس والتقويم الفرعية بالكليات ، وتطوير الأداء المؤسسي بوحدات القياس والتقويم الفرعية وتحويلها إلى مجمعات لبنوك الأسئلة ، والتدريب على بناء الاختبارات الاليكترونية E\_Smart Tests وتفعيلها ميدانياً، وإعداد ونشر ميثاق أخلاقي للقياس والتقويم ونظم الامتحانات ومستودعات وبنوك الأسئلة وتطبيق اختبارات متكافئة وأخري متعادلة وتحقيق التدريب عن بعد ضمن متطلبات عصر التحول ال ي والثورة الصناعية الرابعة وما يفرضه عصر الذكاء الاصطناعي من بناء وتطوير معارف ومهارات خريج الجامعة ، إضافة إلي الدور المجتمعي للمركز خلال الثلاث سنوات الماضية من تقديم دورات تدريبية نوعية لتأهيل الطلاب لسوق العمل.

ومن جانب آخر تدشين البرنامج التدريبي Peer Training المؤهل للالتحاق بالدبلوم المهني لإعداد وتأهيل المعلمين الراغبين في العمل مع أبناء اللاجئين ،

القيم التي تساعدهم علي ترجمة الميثاق الأخلاقي لأداء الإختبارات إلي سلوك ايجابي ينبثق من العقائد والاديان السماوية والقيم الثقافية الوطنية .

#### ٤/٩ - المسئولية المجتمعية للمركز :

- تقديم الإستشارات الفنية والمهنية في مختلف مجالات القياس والتقويم وأساسياته وبناء بنوك الأسئلة لكافة المهتمين وذوي الشأن .
- المساهمة في برامج تدريب القوي البشرية اللازمة لأداء الإختبارات وقياس القدرات الطلابية بمدارس التعليم قبل الجامعي من المديرين والموجهين وكل العاملين في حقل التربية والتعليم لرفع مستواهم وزيادة خبراتهم المهنية واطلاعهم علي كل جديد في مجالات القياس والتقويم الحديثة .
- الإسهام في رفع مستويات اداء الإختبارات التعليمية في المنطقة والمشاركة في إثراء البحث العلمي وإجراء الدراسات في ميادين القياس والتقويم وتقديم المشورة التربوية والنفسية.
- المشاركة في برنامج قياس القدرات العقلية لتلاميذ الدمج بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الشرقية.

#### ٥/٩ - البحث العلمي بالمركز :

- تشجيع البحث العلمي في طرق القياس والتقويم
- عقد ندوات ومؤتمرات سنوية حول القياس والتقويم وأساليب والتمهيد لإصدار مجلة باسم المركز.
- النهوض بمجالات هذه المنظومة في ضوء عصر التحول ال ي والمعلوماتية وما يواكبها من اتجاهات عالمية معاصرة.

#### ٦/٩ - الدورات التدريبية والأنشطة التعريفية التي يعقدها المركز للطلاب :

عقد المركز العديد من اللقاءات التعريفية التي هدفت إلي تبصير الطلاب بخطة توسعة المركز وتطويره ليشمل تطبيق استراتيجتي التدريب المباشر

الوجهات نظر جديدة لإحداث اتزان أفضل بين هذه المصالح" ( ٣٨٣ : ١٩١٦، Dewey).

ولا تكون الفلسفة مكتوبة في المؤسسات الصغيرة، ولكن تفهم من سلوك أعضائها، أما في المؤسسات الكبيرة فيجب ان تكون مكتوبة بعبارة واضحة ومحددة ومختصرة بحيث يفهما مديري المؤسسات، والمؤسسون هم من يقوموا بتحديد فلسفة المؤسسة، والحفاظ عليها، وصيانتها باستمرار خلال عمر وحياة المؤسسة، وتتكون الفلسفة الجيدة من عدة معتقدات أساسية كما يلي (الرب، ٢٠٠٩، ٨-١٠) :

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن تحقيقا للميزة التنافسية.

- الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة .

- الإيمان بأهمية العنصر البشري في المؤسسة

- السعي الي الريادة و الابتكار

- الاعتقاد في أن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون ومبدعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل.

- الإيمان بروح الفريق لتدعيم الاتصالات.

- ١/١ القيم المؤسسية :

وتتعدد القيم المؤسسية التي تلتزم بها المؤسسات التعليمية بحسب طبيعة الهدف التي تسعى لتحقيقه حيث يذكر (توفيق، ٢٠٠٥، ٩٠-٩٥)، أن القيم تتنوع بحسب التالي :

- قيم متعلقة بالنمو والنجاح : وتتحقق هذه القيم من خلال تلبية متطلبات العملاء، واحترام توجهاتهم، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة الذي يحققه التزام كافة العاملين بالمعايير المحددة.

- قيم متعلقة بالأمان : حيث أن هدف المؤسسة الحفاظ على حياة الإنسان من خلال توفير بيئة آمنة وخالية

وذلك تمهيداً لتفعيل الدبلوماسية ميدانيا في إطار مشروع الاتحاد الأوروبي لتعليم أبناء اللاجئين بمصر، والذي يشارك مركز القياس والتقييم في تنفيذه ممثلاً لجامعة الزقازيق بالتعاون مع ٤ جامعات مصرية ( وثيقة المشروع ، ٢٠١٩ ، ٦ ) .

**ثانيا : المحددات العلمية لمؤشرات ومعايير تقييم جودة الأداء المؤسسي.**

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وأياً كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر مقياساً علمياً تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وهو: المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله، وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقييم الأداء المؤسسي الجامعي (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨، ١٥) وسوف يتم تناول هذه المعايير كما يلي :

**١ . المعيار الأول : الفلسفة والقيم المؤسسية ( الرؤية**

**والرسالة والأهداف ) :**

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة ، والفلسفة تعرف بأنها نشاط عقلي يرمي إلى فحص تقدي ملتزم للمعتقدات والمبادئ، كي يجعل لهذه المعتقدات والمبادئ أساساً تقوم عليه، وتقف به في وجه أنواع الصراعات المتعددة، وهي بحسب تعريف ديوي "لون من ألوان التفكير يظهر عندما تواجه الخبرة موقفاً من مواقف الشك، ويستهدف هذا التفكير تحديد طبيعة الحيرة، وصياغة فرضيات قابلة للاختبار للتخلص من هذه الحيرة، و الفلسفة ليست تصويراً صريحاً للمصالح المتصارعة، وإنما هي أيضاً دعوة

وهويتها التي تنفرد بها ، فالرسالة توضح سبب وجود المؤسسة ، وتمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود التي تتخذها إدارة المؤسسة.

كما أنها تمثل هدفاً عاماً مطلقاً للمنظمة لا يتقيد بمدى زمني محدد ، وفي ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف طويلة الأجل (التي تغطي - عادة - فترة من سنتين إلى خمس سنوات) سواء كانت أهدافاً مالية أو تسويقية أو انتاجية ... إلخ ، وتتيح الرسالة بهذا الشكل العمل وفق برامج متنوعة لبلوغ نفس الغاية ، وتعطي أرضية صلبة يمكن من خلالها تقييم ملائمة الأهداف للمؤسسة وتمثل إعلاناً عن السبب الرئيسي لوجودها.

وهناك معايير لتقييم الرسالة والحكم على مدى جودتها وصياغتها ومضمونها وهي (توثيق ، ، ):

- بأن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف سواء العاملين داخل المؤسسة أو الأطراف المستفيدين منها .

- أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي بأن يحتفظ بها العاملون في أذهانهم .

- يجب أن تتضمن تحديداً واضحاً للمجال الذي تعمل فيه المؤسسة ويتضمن ذلك كل من الحاجات التي تسعى المنظمة لإشباعها، والتكنولوجيا المستخدمة .

- تحديد الغرض الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها وأهدافها الفرعية .

- أن تحدد القوى التي تدفع وتحفز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة .

- أن تعكس الرسالة السمات المميزة للمؤسسة .

- أن تكون الرسالة مرشداً عاماً وإطاراً للمديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المؤسسة.

- أن تكون الرسالة واسعة بدرجة كافية تسمح بالمرونة في التنفيذ .

من المخاطر بتوفير والإجراءات الخاصة بالأمان وتدريب العاملين عليها.

- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك : من خلال تعزيز قيم الأمانة وتقديم مصلحة المؤسسة إذا ما تعارضت مع مصلحة الفرد، وقيم احترام الآخرين واحترام أرائهم

- قيم متعلقة باحترام العامل وتحقيق الرضا الوظيفي : باعتبار جميع العاملين هم شركاء في تطوير المؤسسة، ولهم الحق في الاستماع لأرائهم في تخطيط مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم

- قيم متعلقة بتنمية الأفراد والاعتراف بقدراتهم : من خلال تمكينهم وإتاحة الفرص لتطوير ذاتهم وتحفيز ومكافأة المتميزين بالمبادرات .

- قيم متعلقة بالجودة: حيث تزداد أهمية هذه القيمة في المؤسسات التعليمية والتربوية لأنها تتعامل مع الطالب، كونه المخرج الذي من خلاله تتحقق التنمية المجتمعية بكافة تفاصيلها .

ولذا ينبغي على المؤسسة صياغة قيمها المؤسسية والإعلان عنها في إطار خارج المؤسسة يستهدف جمهور المتعاملين معها، والمستفيدين من خدماتها، وإطار داخل المؤسسة يتعلق بالعاملين فيها، لأن مستوى الانسجام بين ما تقرره وتفعله المؤسسة، وما يتوقعه منها الآخرون، سيحدث فقط من خلال إعطاء المثل الصادق المعبر عن فلسفتها وقيمها التي أعلنتها .

#### - ٢/١ معايير تقييم رسالة المؤسسة :

تعد رسالة المؤسسة وصف دقيق لطبيعة عمل المؤسسة والمبرر لوجودها، وللقيم الأساسية التي تستلهم بها ، وتميزها عن مؤسسات شبيهة ، ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعية الخريجين .. إلخ، وهي تعكس فلسفة المؤسسة، وطموحها، وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به ، وتعبّر عن مبررات نشأة المؤسسة

وسوف يتم تناول خلال هذا المعيار بالشرح لمكونات الحكم والإدارة و التطرق للمعايير الجيدة لكل محور من محاوره كما يلي :

#### - ١/٢ - القيادة والإدارة

عرف الباحثون القيادة تعريفات عدة، حيث عرفها (Brown & Rosen , 2000 p182) بأنها: "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم" .

وعرفها (أبو النصر، ٢٠٠٧، ١٨٢)، بأنها: " عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم" .

ويلاحظ من خلال التعريف السابق جعل الأهداف محور الالتقاء بين القيادة و العاملين في المؤسسة، وأكد على ضرورة امتلاك القدرة على التأثير في الآخرين بوصفها عنصرا مهما للنجاح و تحقيق النتائج المرجوة، ويمكن ملاحظة الفرق بين القيادة و الإدارة من خلال أن القيادة و الإدارة تعتبر وجهان لعملة واحدة فلا يمكن فصل واحدة عن الاخرى .

وتعتبر مصدر التعليمات، ورسم السياسات، والموجه الرئيسي لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز الربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة، مما يتيح للمرؤوسين العمل في بيئة واضحة المعالم، محددة الأهداف، وتبدو العملية القيادية أكثر وضوحا وتطورا في مرحلتين متكاملتين هما: الحريري، ٢٠٠٨، ١٩) ١. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة Strategy Building.

وترتكز هذه المرحلة في تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، والرسالة والأهداف على المدى الطويل،

- أن تعكس القيم والمعتقدات الفلسفية المرتبطة بالتنفيذ.

- أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق وواقعية بدرجة تسمح بتحقيقها .

- أن تكون الرسالة محفزة ودافعة للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب .

ويتضح مما سبق يمكن القول أن الرسالة هي القاعدة التي تنطلق منها الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة .

وتعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعتبر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي ، وتحدد ما يجب أن تفعل المؤسسة ، ومتى يتم هذا الفعل.

ولذا لابد من دراسة أبعاد الأهداف المؤسسية وتحليلها من خلال ما يلي :

- الكيفية : أي كيف تتكون وتحدد صفات الأهداف وخصائصها.

- الزمن : ويمثل القدرة الزمنية التي تعطيها للأهداف.

- المسئولية : أي من سوف يسهم في تحقيقها.

- المدى : ويمثل التعبير عن مستوى الطموح.

#### ٢. المعيار الثاني : الحكم والإدارة :

يرتبط معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، و أنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته،بالإضافة الي منظومة رقابية تهدف الي تقويم المسار وتحسين أداء المؤسسة.

- التقدير والتمكين : بمعنى أن لا يتردد القائد في تحفيز الأفراد معنويا وماديا لمواصله نجاحاتهم، وتعزيز إنجازاتهم، كما يسعى القادة إلى تمكين قدراتهم في أداء الأعمال وتطوير افكارهم للإسهام في بناء أفضل لمخرجات المؤسسة و عملياتها .

ويرى الباحثان أن الصفات القيادية إذا ما توفرت لدي المدير القائد فإنه يجد سبيله إلى النجاح، فهو بمهاراته وقدراته، ثم بسلطته ومكانته يستطيع الإنطلاق في بناء أداء مؤسسي رائد متميز.

#### - ٤/٢ - محددات رسم السياسات :

السياسة مرتبطة بالحكم والإدارة حيث عرفها (بكر، ٢٠٠٣، ٤)، بأنها: " المبادئ والاتجاهات العامة التي تضعها السلطات التعليمية لتوجيه العمل بالأجهزة التعليمية في المستويات المختلفة عند اتخاذ قراراتها"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن السياسة تركز على الفلسفة التي تتبناها المؤسسة، وتشكل من خلالها المبادئ والاسس العامة التي تحكم اتجاهها، وتتحدد عملية وضع السياسات من خلال محددات عديدة من أهمها (جواد، ٢٠٠٠، ٧٨-٨٥) :

- طبيعة نشاط المؤسسة، تختلف السياسات العامة التي ترسمها المؤسسة بحسب طبيعة(الأنشطة التي تؤديها ) فهناك مؤسسات تجعل معظم تركيزها على البحث العلمي فتجدها تقتصر في تخصصاتها على طلبة الدراسات العليا، كما أن هناك جامعات تركز على البعد التقني

- طبيعة المخرجات: تحدد المؤسسة التعليمية نوعية المخرجات تبعاً لحاجة المجتمع فتضع سياسات التوسع في مخرجات تخصص ما، أو سياسات الإنكماش تجاه تخصص آخر، كما يمكن لها أن تضع سياسة التكامل مع مؤسسات أخرى سواء على مستوى التخصص أو نوعية الدراسة.

وتحديد مستويات الأداء ومقاييس الحكم عليها، كما يتم تحديد أسس البناء التنظيمي ومعايير، وثقافة المؤسسة المتماشية مع التوجهات الاستراتيجية، وتشكيل الأساس الموضوعي وتمكين الموارد البشرية الفاعلة .

#### - ٢/٢ - مرحلة إدارة الأداء Performance Management

تتلخص هذه المرحلة التوجيه والإرشاد والمساندة والتقويم الأداء مختلف العناصر في المؤسسة، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد المؤسسات وتطويرها، ويبرز أهمية القيادة في دورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير ودعم ومساندة العاملين .

#### - ٣/٢ - مؤشرات وصفات القيادة الناجحة

توجد بعض المؤشرات والصفات المميزة في القيادة أهمها (البديري، ٢٠٠١، ٦٢) :

- المبادرة : وتعني أن يكون القائد أكثر الأعضاء إسهاماً وضخاً للأفكار الإبداعية التي تساعد في إرساء السياسة العامة، كذلك أقدرهم على الأداء العملي ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

- التفاعل الإيجابي : الذي يقوم به القائد مع العاملين، ويعمل من خلاله على ترسيخ القيم، ويحقق بتفاعله تطبيق روح العمل الجماعي والتعاوني فيما بينهم

- التكامل : ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال تتكامل مع الرؤية، والأهداف المشتركة التي وضعت بالاشتراك والتعاون مع العاملين في المؤسسة

- الاتصال والتأثير: ويكون من خلال قدرة القائد علي إيصال افكاره لجميع أفراد المؤسسة وإقناعهم بها إلى الدرجة التي يتبناها الموظف وكأنها أفكاره وتستدعي هذه القدرات امتلاك القائد لمهارة الاتصال والتواصل، واختيار الكلمات و التركيز على العاطفة مثلما يكون التركيز على العقل والمنطق .

- ٢/٣ - السياسات العامة **General Polices** :

ويمتاز هذا النوع من السياسات بأنه قصير الأجل، وينطبق على أجزاء عديدة من المؤسسة لكنها لا تؤثر على كامل المؤسسة حيث إنها تكون خاصة بأقسام أو بأنشطة دون أخرى، ومن أمثلتها :

- لا يسمح لبعض الأقسام بتشغيل قوى عاملة إضافية إلا إذا كانت القوى العاملة الحالية تعمل بكامل طاقتها المطلوبة منها .

- وقف بعض الأقسام أو دمجها إذا ضعف الإقبال عليها .

- ٣/٣ - السياسات الوظيفية أو سياسات الإدارات

**Departmental Policies** : وتختص هذه

السياسات بالمستوى التشغيلي للمؤسسة حيث تكون قصيرة الأجل ومحدودة بقسم أو دائرة معينة، كما أنها مرنة يمكن تعديلها من الإدارات الدنيا، ومن أمثلتها:

- سياسات تدريب الأفراد وترقياتهم ونقلهم .

- سياسات معالجة شكاوى المستفيدين .

- سياسات تطوير البيئة الجامعية .

وحتى تكون السياسة ناجحة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط أهمها (الشأويش، ١٩٩٣، ٣٥٢):

- تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها في ظل الموارد الاقتصادية والمالية المتاحة.

- قابلة للتطبيق وتتسم بالمرونة بحيث إذا تم إجراء

أي تعديل أو تغيير على الأهداف ، ويتم تعديل

السياسة بناء على ذلك.

- تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقتنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها .

- تمتاز بالشمول وتحقق حاجات جميع الأطراف .

- تكون مكتوبة ومعلنة حتى يتم معرفتها والتعامل معها .

- مترابطة ومكملة مع بعضها البعض و غير متناقضة .

- طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة: سواء كانت العمليات المستمرة والتي تتطلب سياسة التنميط والتوثيق الذي يحدد طريقة الأداء بشكل منهجي، أو تلك العمليات التي تلبي حاجات محدودة تتطلبها الظروف المحيطة بالمؤسسة فتحدد الإدارة سياسات تكاملية أو تبسيطية.

- طبيعة الطلب الذي يؤثر في السياسات الداخلية والخارجية للمؤسسة : فيصير ملزما المؤسسة النظر إلى احتياجات المجتمع، وتوجهات الطلبة في رسم سياسات القبول، ومعدلات الالتحاق، وتنوع التخصصات، بل يتعدى ذلك إلى تكييف المناهج التي تخدم حاجة السوق .

وعلى الرغم من وجود عوامل ومحددات أخرى تتدخل في تحديد السياسات كأنظمة الحكم، ومعيار التمويل، ونوع المؤسسة وتبعيتها، إلا أن دراسة وتحليل أي من هذه العوامل والمحددات ينبغي أن يخضع للأسلوب العلمي الملائم لغرض دراسة المحددات اللواء كان باستخدام طريقة التفكير الاستنباطي، أو بطريقة التفكير الاستقرائي أو بالمنهج التجريبي.

٣. أنواع السياسات :

يمكن تقسيم السياسات على أساس المستوى الإداري للمؤسسة إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي (غنيم، ٢٠٠٦، ٦٤-٦٥) :

- ١/٣ - السياسات الأساسية **Basic Polices** :

ويتم رسمها من قبل الإدارة العليا، وتمتاز بأنها سياسات كلية طويلة المدى وتؤثر على جميع مكونات المؤسسة ومشاريعها وأنشطتها، ومن أمثلتها :

- تحديد موقف المؤسسة من المؤسسات الأخرى .

- تحديد أنواع وأنماط المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها المؤسسة .

#### ٤. النظم والهيكل التنظيمية بالمؤسسة :

يعرف الهيكل التنظيمي كما عرفه روبرت أبالي Robert applepy : "بأنه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي". (حريم، ٢٠٠٠، ٤٥) ويعرفه STONAR بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (العميان، ٢٠٠٢، ٢٠٥)، أي أنه الاطار العام والآلية المتبعة لتوجيه المنظمة وإدارتها على المستويات الإدارية المختلفة.

#### - ١/٤ - طرق بناء الهياكل التنظيمية :

لبناء الهياكل التنظيمية طرق عديدة يتم من خلالها تصميم الهيكل المناسب للمؤسسة وسنختار هنا طريقتين من الطرق التي تناسب مؤسسات التعليم العالي، وتنسجم هاتان سوف نتناول أهم طريقتين لبناء الهياكل التنظيمية التي تناسب مؤسسات التعليم العالي و تنسجم مع نظريات التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء التي تسعى إليها الممارسات التعليمية (عصفور، ٢٠٠٢، ١٤٦-١٨٨) :

#### - ١/١/٤ - طريقة تحليل الأهداف Goal Analysis:

تبدأ هذه الطريقة بتحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف و أنشطة فرعية، ومن ثم يتم إنشاء وحدات تنسجم فيما بينها في الأنشطة التي تحقق تلك الأهداف، وتتفرع هذه الوحدات بحسب الأعمال المتشابهة، وتتميز هذه الطريقة بالمرونة و الشمولية ، ويمر بناء المؤسسة حسب طريقة تحليل الأهداف بعدة خطوات هي :

- تحليل أهداف المؤسسة، بحيث تقسم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية تشكل في مجموعها الأهداف الكلية، وتمثل الأهداف الخطوط العريضة التي يتم على ضوئها تصميم الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يعكس أهداف المؤسسة وخطتها، فإذا كان هدف من أهداف مؤسسة تعليم عالي يقضي بالتوسع

في التعليم الإلكتروني لدعم العملية التعليمية، فإن تحليل الهدف إلى أهداف فرعية سينعكس بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي باستحداث دائرة متخصصة للتعليم الإلكتروني .

- تحديد الأنشطة والمهام التي تحقق الأهداف العامة للمؤسسة، وتسند إلى الوحدات الإدارية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنشطة مباشرة وتتولى مهمة تنفيذها الوحدات التنفيذية أو غير مباشرة تقدم للإدارة العليا على شكل استشارات ومقترحات .

- تكوين الوحدات الإدارية التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام، ويتم تجميعها وفقا للأنشطة المتشابهة للإسهام في تحقيق جزء من الأهداف الخاصة بالمؤسسة .

- د. تحديد العلاقة بين الوحدات الإدارية سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو مساعدة، وتتطلب هذه الخطوة تحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها، ثم نوع العلاقة التي تربطها بالوحدات الأخرى .

- توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات المنوطة بكل وحدة، وهذا يتطلب تحديد نوع العلاقة بين المستويات المختلفة داخل كل وحدة، ثم طبيعة العلاقة والصلاحيات ومستوى المسؤولية مع الوحدات الأخرى، وهو ما يعرف بالوصف أو الوصف الوظيفي الذي يمثل جزءا من أنظمة المؤسسة و أدلة العمل فيها، ويشمل مجموعة المهام والمسؤوليات والمهارات والمعارف ومؤشرات الأداء لكل موظف.

- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة خلال إعداد الخريطة التنظيمية التي تحدد موقع كل وحدة أو إدارة فيها، كما توضح خطوط الاتصال الرأسي والأفقي، ومستوى الصلاحيات والمسؤوليات .

- ٢/١/٤ - طريقة تجميع الأنشطة :

يطلق على هذه الطريقة أحيانا طريقة بناء المؤسسة من أسفل إلى أعلى، وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الموظفون في المستويات الدنيا وصولا إلى موظفي الإدارة العليا، ويتم حصر الأعمال التي تحقق أهداف المؤسسة بشكل تفصيلي في قوائم معينة، ومن ثم يتم تجميعها في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف يمكن إسنادها إلى موظفين، ثم تجمع الوظائف في وحدات صغيرة هي الأقسام، ويتم جمع الأقسام في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، وهكذا تستمر عملية التجميع وصولا إلى أعلى مستوى في المؤسسة، وتتميز هذه الطريقة بالاهتمام بالأبعاد التفصيلية الدقيقة للوظائف .

٥ . البيئة الجامعية

تعد البيئة الجامعية من العوامل المؤثرة في تحسين عملية التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وتحفيزهم نحو الاستمرار والتفوق، باعتبار أن بيئة الجامعة جاذبة لاهتماماتهم وميولهم، حيث يتحسن أداء الطلبة، ويشعرون بمزيد من الرضا في الكليات والجامعات التي تلتزم بنجاحهم، وتطور وتنمي علاقات عمل وروابط اجتماعية إيجابية بين مختلف الجماعات في الجامعة (كيوه، وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٧١) .

وللبينة الجامعية جانبان متكاملان لا ينفصلان، الأول يتعلق بالبيئة المادية والصحية ومدى ملاءمة مرافق الجامعة ومبانيها وأثاثها وخدماتها لمعايير الجودة، والثاني يتعلق بالبيئة الاجتماعية والمعنوية الخاصة بالعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، والحوافز التي تقدمها الجامعة لموظفيها وطلبتها وحفزهم نحو النجاح والتميز، ثم مدى تحقيق التقدير المخرجات الجامعة من المجتمع المحلي. تقدم الخدمات والمساعدة والدعم للطلبة فيما يتعلق بدراسته في الجامعة وتشمل (المكتبة القبول و التسجيل، شؤون الطلبة، الكافتيريا،

العيادة الصحية، والمختبرات...) "ومن أهم ملامح البيئة التعليمية الجامعية المناسبة (كيوه، ٢٠٠٦ ١٧٩-١٩٨، ٣٧١-٣٩٨) :

- الموقع الجغرافي للجامعة
- التصميم الداخلي لأماكن التجمعات الطلابية
- السكن الجامعي
- الصلات بالمجتمع المحلي
- التثقيف الداخلي
- التأكيد علي التنوع في البرامج الداعمة للعملية التعليمية
- تهيئة أعضاء الهيئة التدريسية
- شيوع التعامل الانساني و متانة الصلات بين الموظفين و الطلبة بعضهم ببعض
- شبكات الارشاد والدعم الاكاديمي
- برامج الدعم الخاصة

٦ . الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالانتماء، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خيرة تنافسية للمؤسسة " (أبو بكر، ٢٠٠٠، ١٣١). وتعرف أيضا بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (أبو قحف، ٢٠٠٣، ٢٤٣) ، أي أنها تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر تأثيرا مباشرا في أدائها



- ١/٦ - عناصر الثقافة التنظيمية :

تتضمن عنصر الثقافة التنظيمية كل من القيم والمعتقدات والأعراف كما يلي :

- ١/١/٦. القيم التنظيمية Organizational Values : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فكما ذكرنا أنها تختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها: قيم احترام الآخرين، وقيم الانتماء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية، واحترام المتعاملين، وتقديم مصلحة العمل على المصلحة الخاصة، ولأن القيم مستمدة من البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنها عادة ما يكون مصدرها التعاليم الدينية، والأعراف، والتجارب السابقة، وطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والمؤسسة (القربوتي، ١٥٩، ٢٠٠٠-١٦١)

ويجدر هنا أن نذكر أن القيم ليست هي السلوك حيث يمكن أن تجد توافقاً حول القيم بين أعضاء المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها، في حين يختلف سلوكهم إزاء درجة وكيفية تنفيذ التزاماتهم نحوها، ويرجع ذلك إلى أمرين اثنين هما (بربنان و شاه، ١٦٥، ٢٠٠٧) :

- تجانس الأصول المشتركة للقيم التي يملكها الأعضاء .

- الرغبة في تطبيق الأحكام والأنظمة الخارجية.

- ٢/١/٦. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

: المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعرّفين أصلاً، (فلبه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ١٩٧) إذ تشير المعتقدات التنظيمية إلى الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة التنظيمية والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية،

وعادة ما تنبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء كون معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات التعليمية أن المواظبة والالتزام هي أساس لتحقيق الإنجاز الأكاديمي، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية .

- ٣/١/٦. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

: توجد بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المؤسسة التمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم وجزءا من ثقافة تصبغ تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المؤسسة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين (المدهون، والجزرأوي، ١٩٩٥، ٤٠٠-٤٠١)، وتتمثل الأعراف والقيم بالشكل النمطي حتى تسهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقا لنفس المفاهيم والمعتقدات.

- ٢/٦ - التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل في التعاقد غير المكتوب، ويعني بمجموعة التوقعات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أداء الأفراد فيها، أو توقعات الفرد لما ينبغي أن تقدمه المؤسسة له خلال فترة أداء عمل معين، وهي بذلك تشبه إلى حد كبير مؤشرات الأداء النهائية لتكليف أو مهمة، أو هي استجابات مرغوبة يأمل الفرد في حدوثها إذا أقدم على إنجاز معين، ومثال ذلك توقع الموظف حصوله على تشجيع من رئيسه المباشر إذا حقق لمؤسسته مركزا تنافسيا في مجال عمله، ويضيف (المدهون، والجزرأوي، ١٩٩٥، ٤٠١)، وفي ضوء

وبالتالي فإن نشر الثقافة التنظيمية بغرس قيم الانتماء و الولاء و التطوير و التحسين المستمر يقع بشكل أساسي علي قيادة المؤسسة التي تمتلك الخبرة الواعية في تحقيق ذلك كما يلي :

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة .
- الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المؤسسة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات ، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمؤسسة .
- استخدام الموروث الثقافي للمؤسسة لدعم التطوير بالكيفية التي تناسب متطلبات العصر .
- تشجيع الاعمال الابداعية التي تسهم في الارتقاء بالمؤسسة ككل وفقا للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة .

### ٣ . المعيار الثالث : النطاق والمجال المؤسسي :

يرتبط هذا المعيار بمدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية و البحثية ولتحقيق ذلك توجد مجموعة من المتطلبات وهي :

- البرامج التعليمية
- البحث العلمي
- المشاركة المجتمعية
- التدويل و الشراكة

يعد البرنامج الأكاديمي المحور الرئيس في العملية التعليمية، لذلك سعت الدول المتقدمة لإعطاء عملية تقويم جودة البرنامج الأكاديمي الأهمية اللازمة، ووضعت له معايير خاصة لضبط التعليم تشمل : تصميم البرنامج وأهدافه، والمادة التعليمية، ومصادر التعلم ، و التفاعل بين الطلبة والاساتذة ، وتقويم أداء الطلبة ، وتقويم البرنامج .والدها ميل بين الملكية والمساندة، و تقويم أداء السلامة، وتقويم البرنامج (ابو الرب ،٣١٨، ٢٠١٠-٣١٩)

ذلك نجد أن التوقعات الإيجابية تعمل على توفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

### - ٣/٦ مؤشرات الثقافة المتميزة :

من أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية بالمؤسسات التعليمية ما يأتي :

- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة

- إجماع العاملين واحترامهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المؤسسة، فكلما كان الاجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى و أعمق و تسهم في تكوين وحدة للفهم وانا ويتوقف ذلك على نشاط المؤسسة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، وتحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم(حريم ،٢٠٠٤، ٣٣٣).

- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة مما يزيد من فرص تحقيق التميز الإستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه .

- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المؤسسة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة العليا لها (ياسين، ١٩٩٨، ٨٥)

- قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية (الهوري، ٢٠٠٢، ٢٩٣).

والمنهاج كفرص تعليمية مخططة يعرف بأنه " خطة تزود الطلاب بمجموعة من الفرص التعليمية الثرية وتشمل منهج المادة الدراسية، أو المنهج القائم على الكفاءات، أو المنهج القائم على الخبرات التعليمية. وذكر (اللولو، ٢٠٠٥، ٢٠٠٤) أن من مؤشرات جوده المنهج الدراسي حدائته المستندة الى مصادر علميه موثوقة، كالمؤتمرات، والأبحاث العلمية المحكمة التي تواكب التطور العلمي وتسعى الى تقديم التوصيات للراقي بالمعلومات والأساليب المقدمة للطلاب بالإضافة الى كامله مع المناهج الدراسية المقرره وتوازن المناهج الذي يراعي متطلبات التحديث والتطبيق وحاجات المتعلم والمجتمع.

## ٢- مخرجات التعلم الخاصه بالبرامج :

تعتبر مخرجات البرامج من نواتج التعلم من المؤشرات المعيارية التي تقيس بها المؤسسات أداءها وتحقق رضى المستفيدين من خدماتها ، وتمثل مخرجات التعلم الخاصه بالبرامج Intended Learning Outcomes -ILOs المعارف والفهم والمهارات الادراكية والذهنية والمهارات الخاصة بالبرامج والتخصص المطلوب بمهارات التي يجب ان يكتسبها الطالب. ( أبو الرب ، ٢٠١٠ ، ٣٣٢ ).

وتلجأ الجامعات عند صياغة مخرجات البرامج الى طرح الأسئلة الأساسية التي تسهم في صياغة مفردات البرامج و الغرض الأساسي منها ، وتتأول الأسئلة ما هية جوانب الحدائه والتميز التي يتفرد بها البرنامج؟، و ما هي المعارف والمهاره التي سيحصل عليها الخريج بعد مغادرته المؤسسة؟، ثم ما دور عضو هيئة التدريس في تحقيق مخرجات التعلم وتطوير قدرات طلابه ومهاراتهم؟.

## ٣- خصائص مخرجات الفعاله للتعلم :

تتطلق المخرجات الفعاله للتعلم من الرؤية التي تعتبر مركزية المتعلم اساسا لجودة المخرجات، لذا فهي

ويمكن تلخيص أهم المتطلبات البناء برامج جديدة على النحو الآتي ( الهيئة الوطنية، ٢٠٠٩، ٣ ) :

- سياق البرنامج ويتضمن معلومات عامة عن المؤسسة، ودراسة شاملة للبرنامج توضح الرسالة والهدف العام والأهداف الفرعية .
- الخطة الدراسية للبرنامج ومخرجات التعلم .
- المنهج الدراسي وطرق التدريس ووسائل التقييم .
- الموارد البشرية والمؤهلات المتوفرة .
- الموارد المادية والمرافق (القاعات والمكتبة والمختبرات ذات العلاقة).

وتقوم الإدارات المختصة في الجامعة في حالات اعتماد البرنامج أو تحديثه بإرساله إلى وزارة التعليم العالي وفق أنموذج محدد يتناول عددا من العناصر التي تمثل المعايير الأكاديمية المهمة كالمناهج ومخرجات التعلم التي يسعى البرنامج لتحقيقه، ونظام تقييم الطلبة، وأساليب ومصادر التعلم، والتقييم والمراجعة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

## ١- المنهاج الدراسي مؤشرات جودة المنهاج الدراسي:

يعرف المنهاج الدراسي من وجهات نظر متعددة منها: المنهاج كقرار دراسي يعرف بأنه مقرر الدراسة، ومخرجات التعلم المقصودة ، و فرص التعلم المخطط لها، وخبرات التعلم الحقيقية التي يتعرض لها المتعلم من سواء مع الأشخاص أو الأشياء المحيطة به لكي يكتسب بعض المعارف والقيم، ويتم التنظيم لتلك العملية من حيث الزمان والمكان.

والمنهاج كخبرة تربوية يعرف بأنه "مجموعة من الخبرات التعليمية التي يتعرض لها الطلاب تحت إشراف المعلم وتوجيهه. والمنهاج كأهداف يعرف بأنه " سلسلة من الخبرات الهادفة التي يتحتم على الصغار والكبار القيام بها بإتقان .

الجمعيات المهنية ووكالات الإعتماد قائمة تضم عدة مبادئ للتقييم أو خصائص برامج التقييم الناجحة ، فقد أعدت منظمة (AAHE ، ١٩٩٢)، مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم تعلم الطالب وهي :

- يبدأ تقييم التعلم انطلاقاً من القيم التربوية.
- يؤكد التقييم على كافة أبعاد عملية التعلم.
- يراعى التقييم تحقيق أهداف البرامج والمقررات التي يسعى لقياسها.
- يتطلب التقييم الإهتمام بالمرجات والخبرات المؤدية إلى تلك المرجات.
- يجري التقييم على أفضل وجه عندما يكون متواصل لا عرضياً.
- يؤدي التقييم إلى تحسين أكثر شمولاً عندما يشترك فيه ممثلون عن فئات المجموعه التربوية كافة.
- تكون نتائج التقييم أكثر جدوى اذا انطلقت من مسائل عملية تعني الأفراد بشكل فعلي.
- يؤدي التقييم الى التحسين عندما يكون جزء من مجموعته اكبر من الشروط التي تشجع التغيير.

#### ٥- مصادر التعلم :

وتسعى مؤسسات التعليم العالي الى توفير بيئة تعليمية ثرية، من خلال إتاحة أنواع متعددة من مصادر المعلومات ذات الارتباط الوثيق بالمنهج، يتعامل معها المتعلم بشكل مباشر؛ لاكتساب المهارات وتنميتها، وبناء الخبرات واثراء المعارف، باستخدام أساليب التعلم الحديثة، وينبغي أن تنتوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب والتعليم الإلكتروني الذي يسهم في التعلم الذاتي وتطوير قدرات الطلبة ويؤكد ( ابو الرب، ٢٩٥، ٢١٠)، على ضروره وجود استراتيجيه شامله لتوظيف مصادر التعلم و توفير بيئة مناسبة يتوفر فيها العدد الكافي من الكتب والدوريات، وتجهيزات تكنولوجيا المعلومات التي تتناسب مع قدرات الطلبة.

تتسم بعدد من السمات اهمها انها ( هوبا، وفريد، ١٨٨، ٢٠٠٦ - ٢٢٢) :

- تركز على المتعلم لا على المعلم.
- تركز على التعلم الناتج عن فعاله ما، لا على الفعاليه ذاتها.
- تعبر المرجات المرجوه للتعلم عن الرساله التعليميه المؤسسه ، وعن القيم التي تمثلها سواء على مستوى المقرر أو البرنامج.
- متناسقه على مستوى المقرر أو البرنامج والمؤسسه، فالاهداف على مستوى المقرر جزء من الاهداف المقرر على مستوى البرنامج، وهي كذلك بالنسبه للاهداف في المؤسسه.
- تركز المرجات على مهارات التفكير، والمعالجه، والتفسير، والتركيب، والتواصل الفعال، والتنسيق، والقدرة على التحكم بالعمليات الفكرية والسلوكية.
- تركز المرجات على المهارات والقدرات القائمة على أساس التميز المهني من خلال تحديد ماهية الأمور المهمه التي ينبغي معرفتها، وكم المعلومات المطلوبه تقديمه للمتعم، ثم تدريب المتعلم على المهارات التي يستطيع من خلالها التعامل مع هذه المعلومات مثل: مهارات الادراك وحل المشكلات
- تحمل المرجات طابعاً عاماً بحيث تتضمن ماده تعليمية مهمه، واضحه، ومحدده، وتقبل القياس.

#### ٤- مبادئ الممارسة الجيدة لعملية تقييم التعلم :

يعتبر نظام تقييم الطلبة بكافه ادواته، و اشكاله، ومراحله، من المعايير الأساسية التي تتبناها مؤسسات التعليم بغرض فحص عمليه التعلم، و مدى افاده الطلبة منها، وبغرض التحسين أيضاً، وتشير ( ابو دقة، ٢٠٠٨، ٢٨ )، إلى ان عمليه التقييم جزء لا يتجزأ من عمليات تعليم وتعلم الطلبة، فهو يواكبها في جميع خطواتها وأوقاتها وهو عمليه مقصوده. ولقد وضعت

المؤسسي والأكاديمي لهذه المؤسسات ومستوياتها في الوقت الراهن ، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام فرعية وهي :

- التقويم القبلي التشخيصي : ويهدف إلى كشف نواحي الضعف والقوة في الأداء المؤسسي.

- تقويم الإستعداد : ويهدف إلى تحديد مدى استعداد هذه المؤسسات لبدء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

- تقويم الإدارات الجامعية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في الوقت المناسب.

• **التقويم التكويني (البنائي) :** ويهدف إلى تقديم منفذي التخطيط الإستراتيجي نحو أهدافه المنشودة بغرض تحسين مسار هذا التخطيط.

• **التقويم الختامي (التجميعي) :** يهدف هذا التقويم إلى الكشف عن مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهدافها بعد إجراءات التقويم المستمر ، وجمع المعلومات لإتخاذ قرار نهائي حول ملائمة الخطط الإستراتيجية التي يجري تقويمها.

وبالتالي يجب أن يتوافر عدة مؤشرات لتحقيق الفاعلية في عملية التقويم والمراجعة ومن هذه المؤشرات (الحريري ، ٢٠١٠، ٢٣٥) :

- استناد عملية التقويم إلى مؤشرات واضحة ومحددة لكافة العناصر والمفردات التي تشملها عملية التقويم.

- مشاركة جميع الأطراف المعنية في تصميم وتقييم البرامج التعليمية (الطلبة –المستفيدين).

- وجود سياسات موثقة للمراجعة الدورية في البرامج التعليمية .

- الأخذ بعين الإعتبار تقارير المراجعين والممتحنين الخارجيين في التحديث والتطوير .

- تنظيم عملية التقويم لضمان تحسين مستوي تعلم الطلاب.

ومن أجل اتخاذ احكام معيارية حول جوده مصادر التعلم لابد من توافر الحد الأدنى من المراجع والتجهيزات الداعمة لإنشاء البرامج الأكاديمية، ومدى فعاليته استخدام المصادر من أجل دعم مخرجات التعلم المقصوده المرتبطة بأهداف البرنامج، إضافة الى كفاءة الدعم الفني للطايم الإداري وانسجام المؤهلات والخبرات والتجربة التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات البرامج ( غوديسون، ١٠، ٢٠٠٢).

#### ٦- التقييم والمراجعة:

يجب أن يتوافر عدة مؤشرات لتحقيق الفاعلية والتكامل في عملية التقييم المراجعة سواء على مستوى البرنامج، أو على مستوى المؤسسة، ومن هذه المؤشرات:

- استناد عملية التقييم والمراجعة الى مؤشرات واضحة ومحدده لكافة العناصر المفردات التي تشملها عملية التقييم.

- تنظيم عملية التقييم لضمان تحسين مستوى تعلم الطلاب، والاستفادة من البيانات التي توفرها عملية التقييم.

- وضوح عملية التقييم لكافة المشاركين فيها واستخدام نتائجها في عمليات التحسين.

- مشاركة الأطراف المعنية المختلفة في تصميم وتقييم البرامج التعليمية ( الطلبة - أرباب العمل).

- وجود إجراءات موثوقة للمراجعة الدورية في البرامج التعليمية.

- الاستفادة من تقارير المراجعين و الممتحنين الخارجيين في التحديث والتطور.

كما أن تقويم الخطط الإستراتيجية لتقويم الأداء

المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي من حيث أهدافها ووظائفها كما يلي :

• **التقويم القبلي :** ويطبق قبل البدء بتطبيق الخطط الإستراتيجية بهدف الوقوف على حالة الأداء

## ٧- البحث العلمي :

تقوم مؤسسات التعليم العالي بدورا هاماً في رعاية وإنتاج البحوث العلمية المتميزة، حتى أن بعضاً من هذه المؤسسات صبغت رسالتها وتوجهاتها الإستراتيجية بالبحث العلمي، وبنيت برامجها على هذا الأساس حتى أصبحت تعرف بجامعة البحث العلمي، واتخذت بعض جامعات الممارسة الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية قرارات تفرض بموجبها على طلابها مشروعاً بحثياً في الاجازات الصيفية من خلال اشتراكهم مع أساتذة الجامعة ومن أمثلة هذه البرامج البحثية في جامعته ميامي برنامج علماء الجامعة ، وبرنامج مكافآت البحوث العلمية في جامعة كنساس ( كيوه، ٢٠٠٧، ٣٣٣) إلا أن الوضع في الجامعات العربية عامة لم يتجه الى تخصيص جامعات للبحث العلمي وهي تولي اهتماماً أكبر في معالجة قضية تطوير المعرفة المتعلقة بالقضايا على الصعيد الوطني بما يحقق الاحتياجات المحلية ، وتسعى إلى التوازن في الربط بين التعليم وأنشطة البحوث، وتحرص على استدامه البحث من خلال تبني استراتيجيات تأهيل طاقم التدريس ( ليماترى ، ٢٠٠٧ ، ٧٠).

وتحدد المعايير الوطنية الممارسات الجيدة في مجال البحث العلمي التي تضمن له نجاحاً لفاعليته من خلال التأكيد على ارتباط البحث العلمي برسالة المؤسسة وتوجهاتها، إضافة الى حجم التمويل المخصص لدعم البحوث العلمية، لذا يجب على المؤسسة أن:-

- تضع سياسات و اهداف محددة، واضحه لمسانده رسالة المؤسسة في مجال البحث العلمي.  
- تصميم برامج وخطط لإنشاء مراكز للبحث العلمي والتطوير المؤسسي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.

- تخصص موارد كفيته من موازنه المؤسسة تتناسب مع النسب المتعارف عليها عالمياً.

- التواصل والتعاون مع المراكز البحثية المناظرة.

- حرية الباحثين في إجراء الأبحاث و تقرير نتائجها.

- تعميم السياسات الخاصة بالمكافآت المالية الخاصة بالبحوث.

وهذا يتطلب من الجامعة ان تخصص وحده ترضى البحث العلمي، وان تضع خطة واضحة ومحددة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة البحث وتطويره.

## ٨- المشاركة المجتمعية (خدمة المجتمع).

عندما تطورت رسالة الجامعة وتشابكت مصالحها، واتسعت وظائفها وارتبطت بمفهوم التنمية الشاملة التي يمثلها خريجوها، أدرك القائمون عليها ان من واجبهم الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية والبيئية لتلبية احتياجات المجتمع بكافة شرائحه، حتى أصبحت رسالة الجامعات تضع خدمة المجتمع ومشاركته في عملية التطوير مكوناً ثالثاً ووظيفة رئيسية من وظائفها، وهدف ثابتاً تسعى لتحقيقه بأفضل الصور مما دعا الجامعات لتخصيص وظائف عليا ووحدات متخصصة لتقوم بهذا الدور المناط بها.

وبالتالي فإن دور الجامعة يتكامل مع المجتمع ويؤثر فيه بشكل كبير ، وللمجتمع ايضاً أثر في تطوير بني الجامعة ومدخلاتها ، ودعم الجامعات مادياً ومعنوياً ، وهذا يختم ضرورة التعاون والشراكة في تصميم البرامج، ونشر المعرفة ، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وحل المشكلات التي تواجه المجتمع ، والتطوير المستمر لأهداف الجامعة لتشمل بذلك المسؤوليات التي يجب تحقيقها في سبيل خدمة المجتمع ، وسوف يتم فيما يلي ماذا تعني خدمة المجتمع :

## - ١/٨ مفهوم خدمة المجتمع

تعرف الخدمة بانها منفع يحصل عليها المجتمع مجاناً أو نظير مقابل مادي أو عمل، والخدمة هي خبره

وتخصصات تستطيع الوفاء بمتطلبات وحاجات المجتمع، وليس ذلك فحسب، بل تجري تطويرا شاملا ودوريا لمحتوى مناهجها وقدرات خريجها على التعامل مع التقنيات الحديثة والتكنولوجيا، وتطلب أيضاً تطوير اساليب تعليمها لتتجاوز الطرائق النظامية إلى التعليم المفتوح والتدريب التعليم المستمر المقدمة للمجتمع بمختلف تخصصاته.

#### - ٢/٣/٨ - الإسهام في حل المشاكل وتنمية المجتمع:

لكي يؤدي البحث العلمي دوره المنشود يجب ان يواكب خطة التنمية الشاملة ودعم التنسيق الكامل بين مؤسسات المجتمع والجامعات في البحوث الاكاديميه والبحاث التطبيقية.

وهو ما يفرض على الجامعة الإهتمام بالتعلم التعاوني الفاعل حين يجب ان يطبق الطلبة ما يتعلمونه على المجتمع المحلي ويدخلون التحسينات على نوعية حياة السكان في المجتمع المحلي وهو ما تفعلة جامعة فينقيل عند تعليمها لطلبتها ضمن برنامج النموذج المدرسي لتطوير الأحتراقي في كليه التربية، حيث يتعلمون اداء المهام أعضاء في فرق يقومون بخدمه طلبة المدارس ذوى الأحتياجات الخاصة، أو تقديم الخدمات داخل المؤسسات الصحية أو مؤسسات التأهيل.

#### - ٣/٣/٨ - غرس فلسفة وقيم الجامعة:

لا يقتصر دور الجامعات على المعارف والمهارات التي تسعى لاكتسابها للطلبة كما لا تقف متطلبات التطوير عندها طلبات الماديه فحسب، بل إن رسالة الجامعة السامية تتجاوز ذلك لتؤثر في الإتجاهات والقيم والسلوك الذي يحمله خريج الجامعة، ويعمل على نشره من خلال تمثله واقعا وعملا، لذا تسعى كثير من الجامعات التي الى توثيق قيمها وتدمير رسالتها الفلسفة التي تؤمن بها، وتصوغ أهدافها بما يحقق من هذه القيم التي عادة ما تكون منسجمة مع قيم المجتمع ومعبره عنها، في خطوه لتأكيد التكامل، وتحقيق الانسجام الذي

يعيشها طالب الخدمة ويحكم على جودتها بناء على تلبيةها لحاجاته وتوقعاته أو هي سلوكيات إيجابية واجراءات عديدة لتحقيق منفعة أو عده منافع من خلالها متطلبات افراد المجتمع، ويتضح من ذلك ان الخدمة الجيدة تنسم بوجودها في الوقت المناسب، وتوفرها بشكل دائم، وسهولة الحصول عليها ووضوح الإجراءات و سرعه الإنجاز، كما انها تتضمن إجراءات إيجابية يتمثل مقدمها بالتعامل الحسن واللائق والدقة في ادائها لتقليل هامش الخطأ، كما انها تحقق رضا المستفيد منها كهدف أساس لتقديمها.

#### - ٢/٨ مبررات الأهتمام بجودة الخدمات المتقدمة:

رأس المال الحقيقي للجامعات هو المورد البشري الذي يمثله الطالب والموظف والمستفيد الخارجي، وعليه فان الأهتمام بتطوير جودة الخدمة المقدمة من شأنه زياده رأس المال الناتجة عن زيادة الطلب على هذه الخدمة، ومن هنا يمكن سرد أهم المبررات في النقاط الآتية:

- الحفاظ على العملاء الحاليين واستمرارهم.

- كسب عملاء جدد والحصول على ولائهم.

- تحسين اداء المؤسسة.

- تحسين سمعه المؤسسة وتطوير الميزه التنافسية.

- تخفيض تكاليف الخدمات من خلال تبسيط

الإجراءات وتركيز على التحسين المستمر.

- تجنب شكأوي المستفيدين.

#### - ٣/٨ مجالات عمل الجامعة في تطوير خدمه المجتمع

#### - ١/٣/٨ - تزويد المجتمع بكوادر بشرية مؤهلة:

تهدف استراتيجية تطوير التعليم العالي الى توفير القوة البشرية المدربة كما وكيفا، و تزويد المجتمع بالخبرات التي تسهم في رقيها، مما يتطلب انفتاحها على الثقافات العالمية وتطورات العلوم والمعرفة، بالتنسيق مع مراحل التعليم قبل الجامعي لبناء برامج علمية

أي ما يسمى باقتصاد المعرفة، ويوجد حالياً في العالم ما يزيد على (٨٠٠٠) جامعة، و(٧٠٠٠) معهد للتعليم العالي بينها اعتراف متبادل، وأكثر من (٨٢) مليون طالب جامعي، ويتوقع أن يصبح العدد ١٠٠ مليون طالب مع ٢٠٢٥م، فظهرت الحاجة إلى جامعات جديدة للوفاء بالقيم واحتياجات الطلبة وتعليمهم بكفاءة أعلى وفي برامج وموضوعات لها علاقة بسوق العمل. (العريني، ٢٠٠٧م، ٢٩-٣٠).

وبالتالي اصبح هناك اتجاه عالمي نحو تدويل التعليم الجامعي استجابة للعولمة وما فرضته من تحديات على جميع دول العالم ، بما ذلك التعليم الجامعي المصري ، وثمة بعض الجهود المبذولة في تدويل التعليم الجامعي المصري ، ومنها مشاركة مؤسسات التعليم العالي المصرية في برامج تمبوس Tempus التي يتم تحويله والإشراف عليه من قبل الاتحاد الأوروبي ، من خلال تقديم الدعم لمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في شبكات التواصل العلمي الدولية ، والعمل على تعزيز الحراك من وإلى أوروبا ، حيث تتمثل أهداف البرنامج في مساعدة مؤسسات التعليم العالي في إعادة الهيكلة Restructure، ومساعدة راسمي السياسة ومتخذي القرار في تطبيق سياسات الإصلاح ، لتحقيق عمليات التحول في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية خارج نطاق الحقل الأكاديمي. ( European Commission, 2003, 2).

ومن بين الجهود أيضاً إنشاء برنامج للحصول على درجة الماجستير في الدراسات الأوروبية – المتوسطة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، ويضم هذا البرنامج جامعات من بينها جامعة القاهرة وأربع جامعات أوروبية وهي معهد باريس للدراسات السياسية، وجامعة أمستردام، وجامعة برشلونة، وجامعة برلين الحرة، بالإضافة إلى المشروع الذي حصلت فيه كلية طب الأسنان جامعة عين شمس

يضمن استمرارية وجودها، وتوحيد انماط المنتسبين إليها نحو أهداف الدولة القومية، والدينية، الاجتماعية.

ويري (السيد، ٢٠٠٧، ٨٤) ان تطور المؤسسات ينبغي ان يكون من خلال المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المؤسسات نحو درجة اكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين المؤسسة وأفرادها، وبين المجموعات التي تتعامل معها، وهذا يقوم على افتراض اساسي هو انه من الممكن تحقيق اهداف المؤسسة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية. بين في التحديث والتطوير .

#### - ٤/٣/٨ - التدويل والشراكة:

يقصد بتدويل التعليم عرض المنتجات التعليمية وفق معايير دولية ذات شروط متفق عليها دولياً أي وضع برامج دولية تسمح بالتشارك والتبادل العلمي بين الدول، وبرامج ذات أفق مفتوحة ترحب بالتنوع والتعددية الثقافية والشراكة العلمية بين الدول، المنح الدراسية للطلاب، وبروتوكولات التعاون والتبادل العلمي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وشبكات المعلومات والاتصالات. (قاسم ومحمود، ٢٠١٢م، ٣٨).

ويرتبط تدويل التعليم بفكرة المقارنة أو ارتباط حقول التعليم في أي مجتمع بمجالات تعليم في مجتمعات دولية، وذلك لتحقيق العدل والمساواة من خلال المقارنة مع مجتمعات أخرى أوفر حظاً ومعرفة، والذي يسهم في تفعيل هذا الجانب الدراسات المقارنة، والأنثروبولوجية، وعلوم التربية، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وكذلك العلوم البيئية، ويكون الهدف من ذلك هو تحقيق التنمية من خلال التبادل المعرفي والثقافي بين الدول العربية والأوروبية. (سالم، ٢٠١٣م، ٣٠٩)

ولقد أدت التكتلات في التعليم الجامعي إلى التغيير في العلاقات بين التعليم الجامعي من جهة والمجتمع والاقتصاد من جهة أخرى، خاصة عندما أصبحت المعرفة المورد الرئيسي في الاقتصاد المتقدم،



- ٢/٤ - الموارد التعليمية :

تقوم بدور كبير في إثراء البرامج التعليمية التي تطرحها المؤسسة، وهذا يجعل من مهم توفيرها وضمان جودتها مدار تركيز للمؤسسة، وواجبا تتطلبه طبيعة أنشطتها التي تنسجم رسالتها وأهدافها، وتشمل هذه الخدمات المكتبة، وأنظمة المعلومات، والقاعات الدراسية والمعامل، والخدمات الإلكترونية، والأجهزة التعليمية، والمرافق المتخصصة كالمختبرات، والوسائل السمعية والبصرية، وخدمات النسخ والتصوير، وشراء الكتب الدراسية، ويجب على المؤسسة أن تقوم بالتخطيط الجيد لتوفير هذه الخدمات ومتابعتها وصيانتها وتحديثها وتسهيل سبل الوصول إليها، وأن تضع لائحة إرشادات باستخدامها كما يجب عليها أن توفر قاعات مناسبة تتناسب وأعداد الطلبة، ومجهزة بالوسائل التعليمية التقنية التي تدعم العملية التعليمية، من خلال ربط مقررات الدراسات العليا بالمهن، وتطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس وتعزيز نجاحاتهم ومكافأتهم على تلك المبادرات المنتجة. (كويوه، ٢٠٠٦، ٢٢٢).

- ٣/٤ - الموارد المالية والمادية :

يكن نجاح المؤسسة في تلبية حاجاتها في قدرتها على تأسيس قاعدة موارد متنوعه تضمن استمراريتها في أداء المهام المطلوبة منها عن طريق :

- وضع الموازنات التي تمثل الخطط المالية للمؤسسة وترسم النشاط الفعلي المستقبلي له، وترتبط بخطة المؤسسة التنفيذية كما ذكرنا سابقا في الفصل الثالث، ويمكن قياس قدرة المؤسسة من خلال قدرتها على توقع النفقات وتخصيصها بناء على دراسة تحليلية مبنية على الخبرات السابقة والتوجهات المستقبلية، وقدرتها على التنفيذ السليم للموازنة، إضافة إلى وضوح إجراءاتها في تحقيق الرقابة على الإنفاق وتجنب الهدر.

لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تدريس طرق تشخيص وعلاج أمراض الفم والوجه والفكين من ناحية الجراحة، ويشمل المشروع تبادل الأساتذة والطلاب بين الكلية وإحدى كليات الأسنان ببريطانيا وإيرلندا. (المفوضية الأوروبية، ٢٠٠٣م)

وهذا بالإضافة إلى منح الحراك الأكاديمي بين الطلاب وهيئة التدريس وفق برنامج زمني محدد. (European Commission A, 2003, 13)، وبالتالى أصبح التدويل وسيلة لتحقيق الجودة ومدخلا لتحقيق التنافسية، من خلال دمج الثقافات المتعددة والمتنوعة من خلال بيئة التعليم الجامعي التي يجب أن تنطوي على المشاركة النشطة والمسئولة للمجتمع الأكاديمي في الشبكات العالمية، وإقامة شركات استراتيجية مع مجموعة من الجامعات العالمية. (NaFSA, 2011).

٤. المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول الى درجة من التميز تمكنها من تحسين ادائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي وسوف نتناول هذه المتطلبات والمؤشرات المطلوبة لها.

- ١/٤ - الموارد البشرية

الموارد البشرية لاي مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على اداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم ولا شك بأن التحولات في طبيعة توجهات المؤسسة تقوم على أساس نوعية وخصائص الموارد البشرية التي تمتلكها، وقدرتهم امكانياتهم العلمية، المعرفية، والمهارية تعمل مؤسسات على اختيار مواردها البشرية بعناية وتسعى الى استقطاب الإكتفاء حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل لعملائها، وتحقيق تميزاً يضمن لها الأستمرارية والبقاء.

- الاحتفاظ بملف لكل طالب، يحتوي على معلومات عن نشاط الطالب الأكاديمي وتقديمه، وضمان سلامة وخصوصية هذه السجلات.
- تشكيل لجان للطلبة تشارك في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الأكاديمية، وتفعيل الأنشطة الثقافية والترفيهية.
- تتسق مع الدولة و سوق العمل لتوفير فرص عمل لخريجها.
- توفير الكتيبات الإرشادية للخدمات الطلابية المقدمة بحيث تشمل كافة التعليمات الخاصة بكل ما يتعلق بالطالب، مثل: تعليمات القبول والتسجيل والتحويل والرسوم الدراسية وقواعد التظلمات وغيرها.
- توفير السكن الآمن والأماكن المريحة الاستراحات وجلس الطلبة وخدمات المأكل والمشرب، ومتابعة سلامة ونظافة الأماكن.
- توفير خدمات الدعم للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، كخدمات التدريب على التقانات المساعدة وخدمات تصوير الكتب الخاصة بهم.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلبة في كل مادة من خلال الإرشاد الأكاديمي المقدم للطالب من قبل القسم الأكاديمي. (الترتوري، ٢٠٠٦، ٩٧)
- تأمين برنامج صحي يقدم الرعاية الوقائية والفحص الصحي للطلبة، وخدمات العلاج والرعاية الأولية والتنظيف الصحي. (ALsupu، ٢٣، ٢٠٠٨)
- ويرى الباحثان ضرورة شمولية الخدمات المقدمة للطلبة تأهلهم خلال فترة الدراسة الجامعية التكيف مع المجتمع وقيادة عملية التغيير من خلال التنمية المستمرة لقدراتهم الإدارية والقيادية ودمجهم في أنشطة البحث العلمي الداعمة للمجتمع، وتوفير خدمات التعليم المستمر، ومشاركتهم في قرارات التحسين والتطوير في

- المحاسبة التي تؤكد على وجود نظام محاسبي موثق ومعتمد وموحد تلتزم به كافة وحدات ودوائر المؤسسة، بحيث يتيح لها توثيق المعاملات، وإصدار التقارير المالية الدقيقة وآليات العمل اليومي كالصرف، ومسك الدفاتر، والحسابات المصرفية، وتلبية احتياجات صرف الرواتب وغيرها من المعاملات.

- الامتثال للمعايير الدولية والقوانين المحاسبية التي تقدم تأكيدات معقولة من أن عملياتها تسير في توافق مع القوانين السارية والأنظمة والتوجيهات المعلنة من قبل إدارة المؤسسة أو الجهات المانحة.

#### - ٤/٤ - خدمات الطلبة :

يعتبر الطلبة محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي واحد أهم المخرجات التي تقاس كفاءة الجامعات بها، لذا فان الجامعات تنشئ وحدات خاصة داخل الهيكل التنظيمي لرعاية أمورهم، وتقديم الخدمات المناسبة لهم سواء كانت هذه الخدمات ذات علاقة بالعملية التعليمية كالقبول والتسجيل والإرشاد الأكاديمي، وخدمات الدعم الفني والتنمية الطلابية، أو خدمات لها علاقة بالأنشطة اللا منهجية والإرشاد النفسي والاجتماعي والأنشطة الرياضية، أو خدمات مالية كالمنح والقروض والهبات المقدمة من الجامعة أو من جهات مانحة، إضافة إلى الخدمات الصحية وحدات السكن الجامعي، ولا تقتصر الخدمات المقدمة على الطلبة المنتظمين، بل تشمل أيضا الخريجين كتقديم المساعدة لهم في العثور على وظائف مناسبة وتقديم التدريب اللازم لتأهيلهم للمنافسة في سوق العمل. وتشير الممارسات الحسنة في هذا السياق بقيام المؤسسة بالتالي (الحاج، ٢٠٠٨، ٥٥) :

- وضع نظام واضح للقبول والتسجيل والدراسة والامتحانات والتحويل، والإعادة و الجزاءات السلوكية فيها.

- ٦/٤ - مداخل التطوير :

١/٦/٤ مدخل تطوير الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات والمهام، وينظم قنوات الاتصال وتسلسله، ويساعد في بلورة السياسات والتوجيهات الرسمية والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويعتبر تطوير البنية التنظيمية والهيكل من النقاط ذات التأثير المباشر على عناصر ومداخل التطوير الأخرى كالأفراد والتقنيات والمهام، فقد لا يتلاءم شكل التنظيم الإداري الجديد مع رغبات وتطلعات الأفراد مما سينعكس سلباً على الأداء وسيحدث رغبة شديدة في مقاومة التغيير.

٢/٦/٤ مدخل تطوير التقنيات والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال، وتركز المداخل التقنية على تعديل أساليب انسياب العمل وتحسين الأداء وإعادة تصميم طرق العمل وتجهيزاتها، وترتبط عملية التطوير في التقنيات بتحسين ظروف وبيئة العمل وتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

٣/٦/٤ مدخل تطوير الأفراد من حيث تطوير معارفهم وخبراتهم وقدراتهم وشخصياتهم وثقافتهم التنظيمية، وإحداث تكييف مستمر مع التطور الهيكلي واستخدام التقنيات الحديثة.

٤/٦/٤ مدخل الوظيفية التي تعتبر متطلبات الأساسية لتصميم الوظائف وإعادة هندستها بشكل يتيح للمؤسسة إعادة تقييم أدوار الأفراد ومهامهم بطريقة تمكنهم من تقديم أداء أفضل وتنعكس إعادة تصميم الوظائف وتبسيط العمليات على إعادة توزيع المهام بشكل مباشر حيث تركز على تحديد مقابل خدمة أفضل وإتقان في العمل.

الجامعة، فضلاً عن تشجيعهم للمشاركة في الأطر النقابية الطلابية داخل الجامعة وفي المجتمع المدني ومؤسساته .

- ٥/٤ - التطوير المؤسسي institutional Development

يعرف التطور المؤسسي بأن خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة لتحسين أدائها، وتعتمد الخطة على جهود تعاونية بين أطراف عديدة تراعى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. ولا بد للتطوير من مبررات تدفع المؤسسة إلى التفكير جدياً بإحداث تغيير يحافظ على مكانة المؤسسة. لم يدفع بها إلى الأمام، ويذكر (فليه، ٢٠٠٥، ٣٧٠-٣٧١)، بأن أهم مصادر التجديد والتطوير التربوي هي:

- الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية التي تعبر عن عوامل سلبية محركة لعملية التطوير مثل: ضعف مستوى الخريج والمقررات التقليدية، مما يدفع المؤسسة لتجويد عملها على صعيد المدخلات والعمليات، حتى تكون المخرجات وفقاً للمستوى المرغوب.

- حاجات ومشكلات المجتمع، كالتغيرات الاجتماعية والتحولات السياسية والاقتصادية والتعليمية، وهنا تكون المؤسسة أمام التزام ومسؤولية اجتماعية تدفعها لإعادة هيكلها، ليتناسب مع التحولات المختلفة ويواكب تطورها.

- الحاجات والمشكلات الدولية والعالمية المتمثلة في صراع الحضارات، وثورة المعلومات، وتطور تقانة الاتصالات التي تؤدي إلى زيادة التفاعل مع المتغيرات الثقافية والتطور المعرفي الذي يفرض متطلبات التجديد والتطوير.

- نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية المستمرة التي تعبر عن معرفة متجددة، وأطر تحدد مسار المؤسسات نحو ما تفرضه من نتائج علمية يلزم احترامها والعمل بها، وتعتبر هذه النتائج من أهم مصادر التجديد.

باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليه والعمل من أجل تقدمها.

ويرى الباحثان أن أفضل ممارسات التطوير ومدخله التي تعتمد على المبادرات الكلية التي يقدمها قادة المؤسسة ويلتزمون بها، بل ويعبرون في أكثر من مناسبة عن قناعتهم بهذه المبادرات، ويتخذون قرارات تدعم تنفيذها، ثم يترك المجال للعاملين في المؤسسة أن يشاركوا في اختيار الكيفية التي ستنفذ بها تلك الأفكار ومبادرات التطوير المطروحة، وبهذا تتحقق المشاركة والدافعية والإنجاز للعمل، ويجتمع التفويض مع الرقابة، والالتزام مع الابتكار، والرضا مع العمل، وتخلص المؤسسة أو تقلص إلى حد كبير من نفوذ مقاومي التغيير.

### ثالثاً : الواقع الميداني لإدارة الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق

قام الباحثان بهذا البحث الميداني للوقوف على الواقع الميداني للأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق ، بهدف التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لجوانب جودة الأداء المؤسسي وتحقيق معايير الجودة والاعتماد ، وذلك بهدف تقييم الوضع الحالي و وضع إجراءات وآليات مقترحة لتطوير هذا الواقع ، وتم هذا البحث الميداني من خلال إجراء تطبيق الاستبانة على عينة منهم وسارت خطواته على النحو التالي :

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

وسارت على النحو التالي :

#### ١ - الهدف من البحث الميداني.

هدفت الدراسة الحالية منه إلى ما يلي:

- التعرف على مدى وضوح مفاهيم الأداء المؤسسي.
- التعرف على واقع الأداء الإداري والمؤسسي لمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق.

#### - ٧/٤ - مداخل التطوير من خلال التركيز على كيفية التطوير :

١/٧/٤ مدخل السلطة الفردية : أو ما يطلق عليه التطوير من جانب واحد، وفي هذا الأسلوب يكون إسهام العروس محدوداً أو غائباً، ويبرز دور الرئيس في اقتراح التغييرات والتطوير معتمداً على القوة والسلطة سواء بإصدار قرارات، أو بإحداث تغييرات في المهام أو الهيكل الوظيفي.

#### ٢/٧/٤ مدخل السلطة المشتركة في عملية التطوير :

وتتم بالاستعانة بمرووسين ذوي قدرات عالية في اقتراح أفكار تسهم في تطوير المؤسسة، من خلال القرار الجماعي الذي يركز على الاختيار جماعياً البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، أو بالنقاش الجماعي لحل المشكلات التي تعترض المؤسسة واقتراح أفضل القرارات العلاجية.

#### ٣/٧/٤ السلطة المفوضية : التي تتيح للمرووسين

حرية المشاركة، واتخاذ القرارات والتطوير وفقاً للسياسة العامة التي تقرها قيادة المؤسسة، وتترك للعاملين مجالاً للإبداع والابتكار، وهنا يشارك العاملون في حلقات النقاش الجماعي، ويتم تدريبهم ليكونوا أكثر استجابة وحساسية لمتطلبات التطوير.

ويقتصر دور قادة المؤسسة في هندسة السيطرة، وتصميم أدوات تضبط الأداء وتقومه بين مرحلة وأخرى، وتتأكد أنه يسير وفق ما أريد منه، وأن التنفيذ سار أيضاً بالشكل الأمثل الذي يرتقي بسمعة المؤسسة ويستثمر مواردها، حينها يمكننا الإشارة إلى اكتمال معاني الجودة وتوافر مؤشراتهما، والوصول بالأداء إلى درجة التميز المصرية والعربية والإقليمية والعالمية

و جمع عدد كبير من المعلومات من عدة أشخاص في وقت واحد ، و إتاحة الفرصة لأفراد العينة للتعبير عن آراءهم بشكل مطلق ، و سهولة تحليل البيانات التي حصلت عليها الباحثان إحصائياً.

تم وضع الاستبانة في ضوء الاطار النظري للبحث، والاطلاع على بعض الاستبانات التي تم استخدامها في البحوث والدراسات السابقة ، وفي ضوء المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان وتم عرضها على مجموعة من المحكمين تمهيدا للتطبيق الميداني، وبأخذ ملاحظات السادة المحكمين قام الباحثان بإعادة بناء الاستبانة وإعدادها ؛ لتكون في صورتها النهائية ليتم حذف بعض العبارات ، وأصبحت متضمنة عدد (٤٠) عبارة تحتوي على خمسة محوراً لقياس جوانب إدارة الأداء المؤسسي ودورها في تطوير هذا الأداء بالمركز.

وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة قامت الباحثان بعرضها على نخبة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء بعض المقترحات، (١) لتكون في صورتها النهائية. وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٤) من مديري وحدات القياس والتقييم الفرعية ببعض كليات الجامعة ، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وهى كما بالجدول التالي:

- تقديم إجراءات مقترحة لتحقيق التطوير في الأداء الإداري والمؤسسي للمركز.

## ٢- تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية.

لقد مر تصميم وإعداد أداة الدراسة بعدة مراحل هي:

### أ- المقابلات الشخصية.

قام الباحثان بعمل مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من أعضاء هيئة التدريس والباحثين المتخصصين ، وعدد من مدراء وحدات القياس والتقييم الفرعية بمختلف كليات الجامعة ، بهدف التعرف على الآراء المختلفة حول مدى جودة الأداء المؤسسي للمركز لتطوير هذا الأداء مستقبلاً، وكذلك التعرف على الايجابيات والسلبيات التي يمكن أن تواجههم عند البدء في تطبيق عمليات تحقيق جودة الأداء المؤسسي بوحداتهم ، ومدى إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء وتحقيق معايير الجودة والتطوير، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المفتوحة الموجهة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### ب - الاستبانة.

استخدم الباحثان الاستبانة باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات الهامة والتي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة، من خلال إجابة أفراد العينة على بنود الاستبانة، وترجع مبررات اختيار هذه الأداة إلى وحدة الفقرات التي يتم توزيعها على أفراد العينة ، و سهولة تجميع البيانات والمعلومات المرتبطة في محاور معينة ومن ثم تفسيرها وتحليلها والوصول الى النتائج ،

## جدول (١)

### يوضح معامل ثبات محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول : مفهوم الأداء المؤسسي	٥	٠,٨٣
٢	البعد الثاني : الفلسفة والقيم والرؤية والرسالة والأهداف	١٠	٠,٤٧
٣	البعد الثالث : الحكم والإدارة	٧	٠,٩٦
٤	البعد الرابع : نطاق ومجال المؤسسة	١٢	٠,٨٥
٥	البعد الخامس : الموارد المؤسسية والخدماتية	١٤	٠,٨٨
٦	المتوسط	٤٨	٠,٧٩٨

التدريس العاملين بالجامعة ، ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً بلغ عددها (٢٩٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، ويمكن توضيح العينة موزعة على قطاعات الكليات كما في الجدول التالي:

وبذلك أصبحت الاستبانة كلها تتكون من (٤٣) عبارة وكان معامل الثبات لها مساوياً ٠,٧٣ ، مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة عالي.

### ٣- عينة الدراسة :

اتجه الباحثان في البحث الحالي الى اختيار عينة عمدية مقصودة حيث اقتصرت العينة على أعضاء هيئة

## جدول (٢)

### يوضح توزيع أفراد العينة على مستوى كليات الجامعة

القطاع	الفئة	عدد الكليات	أعضاء هيئة التدريس	وحدات القياس والتقييم الفرعية	مجموع العينة
الطبي	٥	٥٢١٤	٥	٧٥	
الهندسي والتجاري	٣	٤٥٩	٣	٧٥	
العلوم الانسانية	٩	٦٢٠١	٩	١٤٩	
المجموع	١٧	١١٨٧٤	١٧	٢٩٩	

والعبارات ذات أقل وزن نسبي، ثم التعليق على عبارات كل محور بشكل عام كما يلي :

**المحور الأول:** استهدف هذا المحور التعرف على آراء العينة تجاه مفهوم الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بالجامعة، ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات يوضحها الجدول التالي:

واعتمد الباحثان في التحليل الاحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ، بحيث تم استخدام حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.

### ثانياً: تحليل نتائج الاستبانة.

تم عرض نتائج الاستبانة من خلال عرض التحليل الاحصائي الذي تم إجراءه على محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل على أن يتم تحليل العبارات ذات الوزن النسبي الأعلى،



بالإضافة الى عدم إدراك أعضاء هيئة التدريس العاملين بالوحدات الفرعية لأهداف الأداء المؤسسي ، ويرجع ذلك الى عدم توفير التدريبات اللازمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على ثقافة وعمليات إدارة الأداء المؤسسي.

**المحور الثاني:** استهدف هذا المحور الكشف عن آراء أفراد العينة حول الفلسفة والرسالة والأهداف للمركز، ويندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات يوضحها الجدول التالي:

ضعيفة، مما يؤكد على عدم وعى أعضاء هيئة التدريس بعمليات إدارة الأداء المؤسسي وكذلك الفهم المغلوط بين كل من قدرة المؤسسة وطاقتها في الأداء وبين التخطيط ووضع الأهداف وتحديدها ومن ثم ضعف القدرة على التمييز بينهم لدى غالبية أفراد العينة.

ويتضح مما سبق أن إدراك أعضاء هيئة التدريس غير قادرين على استيعاب مفهوم الأداء المؤسسي وارتباطه بتطوير الأداء الإداري بمركز القياس والتقييم ، وأن مفاهيم الأداء المؤسسي غير واضحة لدى غالبية أفراد العينة بمختلف الكليات،

جدول (٤) يوضح آراء العينة تجاه فلسفة ورسالة وأهداف المركز

م	العبارة	موافق بشدة		محايد	غير موافق بشدة		الفرز النسبي	النتيجة	م	النتيجة
		١ك	٢ك		٤ك	٥ك				
١	تتناسب فلسفة ورسالة المركز مع موارده المالية.	١٥	٦٦	٤٧	١٦٠	١١	٢٧١,٢	٨١١	٣	ضعيفة
٢	تتناسب رسالة المركز احتياجات القائمين عليه.	٢١	٦٢	٣٧	١٧٥	٤	٢٧٣,٦	٨١٨	٣	ضعيفة
٣	تتناسب فلسفة المركز مع مستوى التعليم العالي ومعايير.	١٩	١٧٣	٥٧	٣٩	١١	٣٥٠,٢	١٠٣٤	١	قوية
٤	تتنسق فلسفة المركز مع فلسفة الجامعة.	٢٥	١٦٣	٦٣	٤١	٧	٣٥٢,٨	١٠٥٥	١	قوية
٥	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف المركز من مجتمع المستفيدين.	٧	٧٩	٧٩	١٠٠	٣٤	٢٧٤,٩	٨٢٢	٢	ضعيفة
٦	يستخدم المركز الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات.	١٠	٩٢	٥٢	١٢٠	٢٥	٢٨٠,٦	٨٣٩	٣	ضعيفة
٧	تتناسب الأهداف الاستراتيجية للمركز مع تطلعات الجامعة.	٢٠	١٢١	٧٥	٧١	١٢	٣٢٢,١	٩٦٣	٢	متوسطة
٨	تهدف رسالة المركز لاستكمال تأسيس البنية والهيكل الإدارية والتنظيمية به وبوحدات القياس والتقييم الفرعية.	١٦	١٣٤	٦٥	٧٥	٩	٣٢٤,٤	٩٧٠	٢	متوسطة
٩	يصيغ المركز أهداف قابلة للقياس تحقيق التميز في الأداء.	٢٣	١٥٦	٦١	٥٤	٥	٣٤٦,٢	١٠٣٥	١	قوية
١٠	يعمل المركز على تطوير رسالته وأهدافه باستمرار.	٢٥	١٤٦	٦٩	٥٤	٥	٣٤٤,١	١٠٢٩	١	قوية

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت العبارة (٣) ومؤداها " تتناسب فلسفة المركز مع مستوى التعليم العالي ومعايير " في الترتيب الأول، حيث كان وزنها النسبي (٣٥٠,٢)، وكانت كلاً لها (٢٨٦,٤٩٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٦,٤%) من أفراد العينة موافقون عليها بشدة، و (٥٧,٨%)

موافق، و (١٩,١%) محايد، و (١٣,٠%) غير موافق، و (٣,٧%) غير موافق بشدة، مما يؤكد على مناسبة فلسفة وأهداف المركز مع معايير الوزارة، وجاءت العبارة (٤) في الترتيب الأول أيضاً، حيث كان وزنها النسبي (٣٥٢,٨)، وكانت كلاً لها (٣٦١,٦٧٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)،



لها (٢٤٤,٦٦٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٧,٠٥%) من أفراد العينة موافقون عليها بشدة، و (٢٠,٧٥%) موافق، و (١٢,٤%) محايد، و (٥٨,٥%) غير موافق، و (١,٣%) غير موافق بشدة.

ومما سبق نستنتج أن رسالة المركز لا تتناسب مع موارده المالية وطموح القائمين عليه، وذلك على الرغم من وجود مشروع مشترك مع وحدة تطوير المشروعات بوزارة التعليم العالي إلا أن تأخر وورد التمويل في الوقت المناسب يحول دون تلبية احتياجات القائمين عليه، بالإضافة إلى عدم وجود دعم مالي كاف من الجامعة يلبي خطوات تنفيذ فلسفة المركز وفلسفته، وإن كان هذا ينم عن ضعف الوعي بأهمية هذه الموجودات وكذلك ضعف الإجراءات التنفيذية لبعض العمليات والأنشطة التدريبية.

**المحور الثالث:** استهدف هذا المحور التعرف على الحكم والإدارة بالمركز، ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح آراء العينة تجاه الحكم والإدارة بالمركز

م	العبارة	موافق بشدة			محايد			غير موافق بشدة		
		ك١	ك٢	ك٣	ك٤	ك٥	ك٦	ك٧	ك٨	
١.	يوجد للمركز هيكل إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارته.	٧١	١٢٤	٣٤	٥٢	١٨	متوسطة	١١٢,٣٨٨	٣٥٩,٥	١٠٧٥
٢.	يملك المركز موارد بشرية كافية تمكنه من تقديم خدماته بشكل لائق.	٧٣	١٥٣	٣٧	٢٧	٩	قوية	٢١٨,٠٠٧	٣٨٤,٩	١١٥١
٣.	يملك المركز الكفاءات الفنية الضرورية اللازمة لخدمته الرئيسية.	٧٤	١١٦	٤٥	٤٦	١٨	متوسطة	٩٢,٢٥٤	٣٦٠,٩	١٠٧٩
٤.	يملك المركز أدلة عمل لآثاره وفعالياته.	٦٢	٨٣	٦٣	٨٠	١١	ضعيفة	٥٥,٩٠٠	٣٣٥,١	١٠٠٢
٥.	يقوم المركز بتقييم المدربين بصورة دورية.	٧٩	٨١	٤٨	٨٤	٧	ضعيفة	٧١,٨٦٦	٣٤٧,٢	١٠٣٨
٦.	يملك المركز خطه محدثه لتطوير الموارد البشرية في الجامعة من تاهيل وتدريب للعاملين بها.	٦٥	٨٧	٦٣	٧٣	١١	ضعيفة	٥٥,٧٣٢	٣٤٠,٨	١٠١٩
٧.	يملك المركز موارد مادية كافية لتنفيذ برامجها بشكل لائق.	٧٣	٨٢	٤٧	٨٦	١١	ضعيفة	٦٤,٥٥٠	٣٤٠,١	١٠١٧

وهي عبارة قوية، حيث إن (٨,٤%) من أفراد العينة موافقون عليها بشدة، و (٥٤,٥%) موافق، و (٢١,١%) محايد، و (١٣,٧%) غير موافق، و (٢,٣%) غير موافق بشدة، مما يؤكد على مدى الاتساق بين فلسفة المركز والجامعة وهذا يسهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي داخل المركز والوحدات التابعة له.

وجاءت العبارة (١) وموداها "تناسب فلسفة ورسالة المركز مع موارده المالية" في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٢٧١,٢)، وكانت كأها (٢٤٤,٦٦٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٥,٠%) من أفراد العينة موافقون عليها بشدة، و (٢٢,١%) موافق، و (١٥,٧%) محايد، و (٥٣,٥%) غير موافق، و (٣,٧%) غير موافق بشدة،

وجاءت العبارة (٢) وموداها "تناسب رسالة المركز احتياجات القائمين عليه" في الترتيب الثالث أيضاً حيث كان وزنها النسبي (٢٧٣,٦)، وكانت كأها

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت العبارة (٢) ومؤداها " يمتلك المركز موارد بشرية كافية تمكنه من تقديم خدماته بشكل لائق " في الترتيب الأول ، حيث كان وزنها النسبي (٣٨٤,٩)، وكانت كلاً لها (٢١٨,٠٠٧)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة قوية، حيث إن (٢٤,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٥١,٢%) موافق، و (١٢,٤%) محايد، و (٩,٠%) غير موافق، و (٣,٠%) غير موافق بشدة ، مما يشير معه إلى استعانة المركز بعدد من عناصر الجامعة ممن لهم شأن في تطوير الأداء المؤسسي وخاصة منظومة القياس والتقييم.

وجاءت العبارة (١) ومؤداها " يوجد للمركز هيكل إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارته " في الترتيب الأول ، حيث كان وزنها النسبي (٣٥٩,٥)، وكانت كلاً لها (١١٢,٣٣٨)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة قوية، حيث إن (٣٠,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٦,٢%) موافق، و (٩,٧%) محايد، و (١١,٧%) غير موافق، و (٢,٠%) غير موافق بشدة. ويؤكد على ذلك وجود هيكل إداري وتنظيمي للمركز معلن ومحدد به اللجان والمهام اللازمة لتطوير أداء الوظائف الأساسية بإدارة المركز داخل المركز وعبر موقعه الإلكتروني من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة حيث يقوم بإدارة ملفات وسجلات أنشطة المركز وعملياته وغيرها من العمليات الإدارية الأساسية والتي تؤثر جميعها في كفاءة الأداء المؤسسي للمركز.

جاءت العبارة (٤) ومؤداها " يمتلك المركز أدلة عمل لأنشطته وفعالياته " في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٣٣٥,١)، وكانت كلاً لها (٥٥,٩٠٠)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٠,٧%) من أفراد العينة موافق

عليها بشدة، و (٢٧,٨%) موافق، و (٢١,١%) محايد، و (٢٦,٨%) غير موافق، و (٣,٧%) غير موافق بشدة، مما يدل على وعى إدارة المركز بأهمية توافر أدلة مرجعية تسعهم في إدارة المعرفة واختزال الوقت والجهد المبذول في أداء المهام والأنشطة التدريبية ومختلف الفعاليات مع كل من الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويرجع ذلك إلى مدى ما تسهم به هذه الأدلة في سرعة إنجاز العمل.

وجاءت العبارة (٧) ومؤداها " يمتلك المركز موارد مادية كافية لتنفيذ برامجه بشكل لائق " في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٣٤٠,١)، وكانت كلاً لها (٦٤,٥٥٠)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٤,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٢٧,٤%) موافق، و (١٥,٧%) محايد، و (٢٨,٨%) غير موافق، و (٣,٧%) غير موافق بشدة، مما يدل على قيمة موارد المركز المالية في العمل على تطبيق رؤية المؤسسة من خلال الأنشطة والأساليب المختلفة اللازمة للتغلب على مشكلات العمل بصورة دورية استناداً إلى ما تقدمه الموارد المادية من إمكانية توفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات اللازمة للنهوض بمنظومة القياس والتقييم بصورة فورية.

وتدل نتائج إحصاءات هذا المحور على أنه لا يتوافر لدى المركز والوحدات الفرعية التابعة له بمختلف الكليات القدرة المالية التي تساعد على الإدارة والتنفيذ للخطط الاستراتيجية المعلنة والقدرة على تلبية احتياجات المتدربين المستقبلية حيث أن الضعف المادي يؤثر على تنفيذ الخطط التشغيلية مما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل.

**المحور الرابع :** استهدف هذا المحور التعرف على مدى إمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالناطق والمجال المؤسسي ، ويندرج تحت هذا المحور (١٢) عبارات كما يتضح من الجدول التالي:

جدول ( ٦ ) يوضح آراء العينة تجاه نطاق المؤسسة

م	العبارة	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق بشدة		
		ك١	ك٢	ك٣	ك٤	ك٥	ك٦	ك٧	ك٨	ك٩	ك١٠	ك١١	
١	تتفق برامج التدريب بالمركز مع فلسفته ورسالته.	87	139	34	30	9	1162	388.6	186.401	قوية	١		
٢	تفى البرامج التدريبية باحتياجات المجتمع الجامعي.	95	143	25	29	7	1187	397	220.993	قوية	١		
٣	يحدد المركز الأهداف التعليمية لبرامجه ووسائل تحقيقها بدقة.	67	153	31	41	7	1129	377.6	212.522	متوسطة	٢		
٤	تقوم البرامج التدريبية في المركز بدور هام في تنمية معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس.	89	142	37	28	3	1183	395.7	208.577	متوسطة	٢		
٥	تزود البرامج التدريبية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية الحديثة.	77	115	47	51	9	1097	366.9	103.090	ضعيفة	٣		
٦	يقوم المركز بدراسة شاملة ودورية عن احتياجاته من البرامج التعليمية قبل طرحها.	79	116	37	60	7	1097	366.9	114.685	متوسطة	٢		
٧	يوفر المركز الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التدريبية.	66	136	36	48	13	1091	346.9	146.167	ضعيفة	٣		
٨	يقوم المركز بتقييم نوعية البرامج المطروحة بصفة دورية.	83	123	35	52	6	1122	375.3	136.228	متوسطة	٢		
٩	تسهم الأنشطة البحثية بالمركز في خدمة المجتمع الجامعي .	63	95	50	84	7	1020	341.1	77.865	ضعيفة	٣		
١٠	يعمل المركز على تأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية.	77	83	52	83	4	1043	348.8	75.523	ضعيفة	٣		
١١	يحرص المركز على عقد بروتوكولات تعاون مع مؤسسات أخرى في إطار تطوير البرامج والتبادل المعرفي.	97	88	58	45	11	1112	371.9	79.980	متوسطة	٢		
١٢	يقوم المركز بتسويق برامجهم للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها.	104	86	50	52	7	1125	376.3	93.980	متوسطة	٢		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

(٤٦,٥%) موافق، و(١١,٤%) محايد، و(١٠,٠%) غير موافق، و(٣,٠%) غير موافق بشدة.

وجاءت العبارة (٢) في الترتيب الأول أيضا ومؤداها (تفى البرامج التدريبية باحتياجات المجتمع الجامعي) حيث كان وزنها النسبي (٣٩٧)، وكانت كأ لها (٢٢٠,٩٩٣)، وهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة قوية، حيث إن (٣١,٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٤٧,٨%) موافق، و(

تناولت العبارات السابقة التعرف على مدى جودة الأداء بالنطاق والمجال المؤسسي للمركز بكونه مؤسسة تعليمية وتدريبية، حيث جاءت العبارة (١) ومؤداها " تتفق برامج التدريب بالمركز مع فلسفته ورسالته " في الترتيب الأول حيث كان وزنها النسبي (٣٨٨,٦)، وكانت كأ لها (١٨٦,٤٠١)، وهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥)، وهى عبارة قوية، حيث إن (٢٩,١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و

العينة موافق عليها بشدة، و (٢٧،٨%) موافق، و) (١٧،٤%) محايد، و (٢٧،٨%) غير موافق، و) (١،٣%) غير موافق بشدة مما يشير معه إلى أن إدارة الأداء المؤسسي بالمركز تعمل عبر البرامج التدريبية وورش العمل على زيادة معرفة أعضاء هيئة التدريس إلا أنها ليست بالقدر الكافي للوصول إلى عصر

مستودعات وبنوك الأسئلة والاختبارات الإلكترونية التي تفوقت فيها بعض المراكز بالجامعات الأخرى عليه.

كما جاءت العبارة (١٠) ومؤداها " يعمل المركز على تأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية " في الترتيب الثالث ، حيث كان وزنها النسبي (٣٤٨،٨)، وكانت كلاً لها (٧٥،٥٢٣)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٥،٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٢٧،٨%) موافق، و (١٧،٤%) محايد، و (٢٧،٨%) غير موافق، و (١،٣%) غير موافق بشدة.

ومما سبق على الرغم من وجود فلسفة ورؤية ورسالة واضحة للمركز إلا أن الاجراءات الميدانية داخل النطاق المؤسسي له تشير إلى أن هناك قصوراً في بعض جوانب الأداء المؤسسي خاصة ما يتعلق بإقامة عدد من العلاقات الدولية وبروتوكولات التعاون المشترك مع المراكز المناظرة داخل مصر وخارجها، وأن برامج التسويق للمركز ومجال العمل بها لا تتناسب وفقاً للخطوات المرسومة واتساقها مع رؤية المركز المعلنة.

**المحور الخامس :** استهدف هذا المحور التعرف على الموارد المؤسسية والخدماتية للمركز، ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات كما يتضح من الجدول التالي:

(٨،٤%) محايد، و (٩،٧%) غير موافق، و (٢،٣%) غير موافق بشدة، مما يدل على وجود رؤية واضحة لدى إدارة المركز تفيد بأن البرامج التدريبية ذات فلسفة وتعمل على تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وكافة المستفيدين منه وتعمل على تحسين عمليات تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

كما جاءت العبارة (٣) ومؤداها " يحدد المركز الأهداف التعليمية لبرامجه ووسائل تحقيقها بدقة " في الترتيب الثاني حيث كان وزنها النسبي (٣٧٧،٦)، وكانت كلاً لها (٢١٢،٥٢٢)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، وهي عبارة متوسطة، حيث إن (٢١،١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٣١،٨%) موافق، و (١٦،٧%) محايد، و (٢٨،١%) غير موافق، و (٢،٣%) غير موافق بشدة.

وجاءت العبارة (١٢) ومؤداها " يقوم المركز بتسويق برامجه للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها " في الترتيب الثاني ، حيث كان وزنها النسبي (٣٧٦،٣)، وكانت كلاً لها (٩٣،٩٨)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٥،٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٢٧،٨%) موافق، و (١٧،٤%) محايد، و (٢٧،٨%) غير موافق، و (١،٣%) غير موافق بشدة.

وجاءت العبارة (٤) ومؤداها (تقوم البرامج التدريبية في المركز بدور هام في تنمية معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس ) في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٣٤٨،٧)، وكانت كلاً لها (٢٠٨،٥٧٧)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٥،٨%) من أفراد

جدول (٧)

يوضح آراء العينة تجاه الموارد المؤسسية والخدماتية للمركز

م	العبارة	موافق بشدة			محايد			غير موافق بشدة		التعليق	الترتيب	المتوسط	النسبة
		ك١	ك٢	ك٣	ك٤	ك٥	ك٦						
١	يقدم المركز خدمات تدريبية تخصصية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب خاصة القياس والتقويم.	73	148	49	26	3	1159	387.6	303.508	قوية	١		
٢	يقدم المركز استشارات وخدمات التعليم المستمر تتعلق بالامتحانات وآليات تطويرها.	90	145	32	27	5	1185	396.3	317.342	قوية	١		
٣	يتوافر لدى إدارة المركز نظام لقواعد البيانات والمعلومات.	19	66	112	88	14	885	296.0	122.421	ضعيفة	٣		
٤	يتوفر في المركز موارد كافية لتحقيق استراتيجيته المعلنة.	17	9	103	97	13	877	293.3	122.201	ضعيفة	٣		
٥	يقوم المركز بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة.	19	172	35	63	10	1024	342.5	290.281	متوسطة	٢		
٦	توجد ميزانية محددة لمركز القياس والتقويم.	14	169	40	64	12	1006	336.5	280.356	ضعيفة	٣		
٧	يقوم المركز بنشر معلومات كاملة عن نوعية خدماته للمجتمع الجامعي والمجتمع المحلي بمحافظة الشرقية.	15	200	34	42	8	1069	357.5	323.559	متوسطة	٢		
٨	يسعى المركز دائما الى تحقيق التميز المؤسسي والابداع والابتكار.	18	208	36	29	8	1096	366.6	300.315	متوسطة	٢		
٩	يسعى المركز دائما الى تحقيق الابتكار لخدمات عصرية.	19	180	40	45	15	1040	347.8	286.497	متوسطة	٢		
١٠	توفر الجامعة للمركز شبكة اتصالات ومعلومات قوية.	11	196	32	53	7	1048	350.5	302.966	متوسطة	٢		
١١	يقدم المركز خدمات لذوي الفئات الخاصة.	100	135	34	27	3	1099	388.3	314.342	قوية	١		
١٢	يقدم المركز خدماته للمجتمع المحلي برسوم رمزية.	71	150	49	26	3	1029	388.4	301.521	قوية	١		
١٣	يوجد نظام تقويم مستمر لمتابعة مدى تطور خدمات المركز	24	175	44	41	15	1046	302.7	285.564	متوسطة	٢		
١٤	يقوم المركز بترجمة استراتيجيته إلى أهداف قابلة للقياس.	15	184	55	25	25	1027	337.3	281.336	متوسطة	٢		

غير موافق، و (١%) غير موافق بشدة، جاءت العبارة (٢) ومؤداها " يقدم المركز استشارات وخدمات التعليم المستمر تتعلق بالامتحانات وآليات تطويرها." في الترتيب الأول أيضا حيث كان وزنها النسبي (٣، ٣٩٦)، وكانت كلاً لها (٣٤٢، ٣١٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠، ٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٣٠، ١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٨، ٥%) موافق، و (١٠، ٧%) محايد، و (٩%) غير موافق، و (١، ٧%) غير موافق بشدة، مما يؤكد اهتمام الإدارة بالمركز على تقديم خدمات تخصصية مرتبطة بالأهداف العامة والاستراتيجية للمركز.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

تناولت العبارات السابقة التعرف على الموارد المؤسسية والخدماتية للمركز، حيث جاءت العبارة (١) ومؤداها " يقدم المركز خدمات تدريبية تخصصية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب خاصة القياس والتقويم." في الترتيب الأول حيث كان وزنها النسبي (٦، ٣٨٧)، وكانت كلاً لها (٥٠٨، ٣٠٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠، ٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٢٤، ٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٩، ٥%) موافق، و (١٦، ٤%) محايد، و (٨، ٧%)

في حين جاءت العبارة (٣) ومؤداها " يتوافر لدى إدارة المركز نظام لقواعد البيانات والمعلومات " في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٢٩٦)، وكانت كأ لها (١٢٢,٤٢١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٦,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٢٢,١%) موافق، و (٣٧,٥%) محايد، و (٢٩,٤%) غير موافق، و (٤,٧%) غير موافق بشدة، وجاءت العبارة (٤) ومؤداها " يتوفر في المركز موارد كافية لتحقيق استراتيجيته المعلنة " في الترتيب الثالث حيث كان وزنها النسبي (٢٩٣,٣)، وكانت كأ لها (١٢٢,٢٠١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٣٢,١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٦,٢%) موافق، و (٨,٧%) محايد، و (١١%) غير موافق، و (١,٧%) غير موافق بشدة.

وفيما سبق دلالة على ضعف أداء المركز مؤسسياً في تقديم خدمات نوعية متجددة تتعلق بتلبية احتياجات المجتمع المحلي وتشجيع فرص التعلم والتدريب بالمركز، وضعف قياس تلك العمليات، وذلك في ضوء ظروف المركز من حيث تأخر الموارد المادية سواء من داخل الجامعة أو من وحدة تطوير المشروعات بالوزارة وتأخر ورودها في الوقت المناسب.

وجاءت العبارة (١٣) ومؤداها " يوجد نظام تقويم مستمر لمتابعة مدى تطور خدمات المركز. " في الترتيب الثالث، حيث كان وزنها النسبي (٣٣٧,٣)، وكانت كأ لها (٢٨١,٣٣٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٥,٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٢٠,٠%) موافق، و (٢٤,٢%) محايد، و (٤٤,٤%) غير موافق، و (٧,٩%) غير موافق بشدة، وجاءت العبارة (١٤) ومؤداها " يقوم المركز بترجمة

كما جاءت العبارة (١١) ومؤداها " يقدم المركز خدمات لذوي الفئات الخاصة. " في الترتيب الأول أيضاً حيث كان وزنها النسبي (٣٨٨,٣)، وكانت كأ لها (٣١٤,٣٤٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٢٦,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٩,٥%) موافق، و (١٨,٤%) محايد، و (٨,٧%) غير موافق، و (١%) غير موافق بشدة، وجاءت العبارة (٢) ومؤداها " يقدم المركز خدماته للمجتمع المحلي برسوم رمزية " في الترتيب الأول أيضاً، حيث كان وزنها النسبي (٣٨٨,٤)، وكانت كأ لها (٣٠١,٥٢١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٣٠,١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (٤٨,٥%) موافق، و (١٠,٧%) محايد، و (٩%) غير موافق، و (١,٧%) غير موافق بشدة، مما يؤكد اهتمام الإدارة بالمركز على تقديم خدمات تخصصية مرتبطة بذوي الفئات الخاصة فضلاً عن أنها برسوم رمزية خاصة وأنه مؤسسة غير ربحية بل مؤسسة بحثية وفقاً لقرار إنشائه منذ العام ٢٠١٤م أنه وحدة ذات طابع خاص ومؤسسة بحثية في القياس والتقييم.

في حين جاءت كل من العبارة (٥) ومؤداها " يقوم المركز بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة " وكذلك العبارة (٧) ومؤداها " يقوم المركز بنشر معلومات كاملة عن نوعية خدماته للمجتمع الجامعي والمجتمع المحلي بمحافظة الشرقية " وكذلك العبارة (٨) ومؤداها " يسعى المركز دائماً الى تحقيق التميز المؤسسي والابداع والابتكار " في الترتيب الثاني على التوالي حيث كان وزن كل منها النسبي يتراوح بين (٢٩٦) و (٣٦٦)، وكانت كأ لهم تتراوح أيضاً بين (١٢٢,٤٢١) و (٢٨٦,٤٩٧)، وكل منها دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وجميعها عبارات متوسطة.

- نال مفهوم الأداء المؤسسي اهتمام الكثير من المفكرين في مجال الإدارة في الأونة الأخيرة للوصول إلى مستوى يتجاوز الفكرة التقليدية للجودة إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن المؤسسات الأكثر فعالية وتأثيراً من التعامل مع ما تملكه من أصول وإدارتها بشكل إيجابي.

- تسعى إدارة الأداء المؤسسي إلى إغناء الرصيد المعرفي لأعضاء هيئة التدريس حيث يرى البعض أن إدارة الأداء المؤسسي هي إدارة الأفراد ، أو تقترب أو تتداخل مع إدارة الأفراد العاملين بالمركز والموارد المادية المتاحة به.

- تعد إدارة الأداء المؤسسي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية إدارة المؤسسات التعليمية ودرجة انجاز العمل فيها ، فمع تعدد التحديات تتطلب إدارة الموارد البشرية المعاصرة بمركز القياس والتقويم وتطوير أدائه ضرورة مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، بحيث تكون إدارته قادرة على توفير وخلق مهارات بشرية عالية المستوى ومتنوعة وتوفير مرونة عالية في أدوار الأفراد ، وخلق مجالات التعاون بين المركز وغيره من المراكز المناظرة.

- تحتاج إدارة الأداء المؤسسي لبناء هيكل إداري تنظيمي قوي يرعى ويهتم بالعنصر البشري في المركز وما يملكه من خبرات ومعارف وما يقدمه من خدمات متنوعة.

- من أكبر التحديات التي تواجه مركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق : مدى قدرته على التكيف مع التغيرات الناتجة عن العوامل والتحديات التكنولوجية وقوى التنافسية واستناده إلى العنصر البشري كأحد أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمؤسسة.

استراتيجيته إلى أهداف قابلة للقياس " في الترتيب الثالث ، حيث كان وزنها النسبي (٣،٢،٣)، وكانت كأ لها (٢٨٥،٥٦٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥) ، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٩،٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و (١٤،٠%) موافق، و (٢٣،٢%) محايد، و (٥٠،٤%) غير موافق، و (٧،٩%) غير موافق بشدة. مما يشير معه إلى ضعف وجود نظام لتقويم متابعة مدى تقدم الأداء المؤسسي نحو تطور خدمات المركز ، ومن جهة أخرى لا يوجد في العديد من الوحدات الفرعية بالكليات أية استراتيجية تتعلق بإدارة الأداء المؤسسي بكل منها ومن ثم ضعف قياس نتائج إدارة الأداء المؤسسي بها على أرض الميدان.

#### رابعاً : النتائج والمقترحات

بعد أن عرض الباحثان لكل من الإطار النظري والدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية وتحليل النتائج يأتي المحور الحالي لتناول كل من نتائج الإطار النظري والبحث الميداني ، والاجراءات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق كما يلي :

#### ٥. نتائج الإطار النظري:

وتتمثل في التالي :

- يسهم الأداء المؤسسي في ظل ثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب وتطور البرمجيات ونظم المعلومات وزيادة حدة المنافسة إلى تطوير أداء المركز وتعزيز كفاءة وفعالية الوحدات المختلفة التابعة له بمختلف الكليات.

- أصبح تحسين وتطوير الأداء المؤسسي هو المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الجامعية.

- يسعى المركز للاستفادة من الموارد البشرية بالجامعة مما يظهر أهمية وضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية في ظل عصر التحول الرقمي.
- يوجد ارتباط واضح بين الأداء المؤسسي والأداء الإداري بالمركز ، فالعلاقة بينهما علاقة طردية ، نظرا لحجم الفائدة التي تجنيها إدارة المركز من إدارة الأداء المؤسسي باحترافية بحيث يتم استغلالها بالطريقة المثلى، حيث تبرز أهميتها في استغلال الكفاءات.
- الدور الذي تقوم به إدارة الأداء المؤسسي من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي لإدارة المركز ، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ، والاهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية استثمار الموارد، وبالتالي تنمو للمركز قدراته التنافسية.
- تكمن أهمية الأداء المؤسسي في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة الأداء المؤسسي في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات عمل مراكز القياس والتقويم في القرن الحادي والعشرين ، وتزيد من نتائجها ومعدلات انجازها ورضا العاملين بالجامعة ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات داخل وخارج النطاق المؤسسي التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.
- تعد إدارة الأداء المؤسسي أداة إدارة المركز الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى التميز في الأداء عملية سهلة ممكنة.
- تعد إدارة الأداء المؤسسي أداة تحفيز لكافة العاملين بوحدات القياس والتقويم الفرعية بمختلف الكليات وإدارتها من حيث تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق خدمات جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم ، حيث تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز الأداء بعامة.
- تكتسب إدارة الأداء المؤسسي أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة الأداء هو تطوير خدمات المركز بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المركز والجامعة بتحقيق الكفاءة والفاعلية بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمركز.
- تعمل إدارة الأداء المؤسسي على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك وأداء الأفراد في المركز وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.
- أشار البحث الحالي إلى نواتج إدارة الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للمركز ، والتكيف مع مكان العمل ، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل، ودعم متخذي القرار ، والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمركز ووحدات القياس والتقويم الفرعية.
- إن أساس نجاح كل استراتيجية وعملية إدارية لإدارة المركز يعتمد بشكل كبير على مراحل تطبيق إدارة الأداء المؤسسي والاستفادة منها والطريقة التي يتم بها ذلك ، حيث تساعد إدارة الأداء المؤسسي على زيادة أداء العاملين في المركز



- العمل المستمر على تعزيز رأس مال المركز البشري ، فالمعرفة قوة إذا طبقت ، وهذا يستلزم توظيف قدرات المبدعين بالجامعة واستثمارها والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.
- مزج معرفة الخبراء وكبار أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة مع التكنولوجيا وذلك لجعل الأشياء تفعل، وهي هدف إدارة الأداء المؤسسي الرئيس، إذ أن المزيج المكون من التكنولوجيا والعوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية هي التي ستقود إلى تعزيز القيمة الخدمية للمركز ، وهذا يؤكد على ضرورات التحول من النظرية إلى التطبيق.
- أن يتجاوز مديري المركز ووحدات القياس والتقويم الفرعية الفكرة التقليدية للخبرة الفردية في منظومة القياس والتقويم إلى مستوى أفضل لفهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية وتأثيراً من تبادل خبراتهم مع الآخرين وإدارتها بشكل إيجابي.
- تدريب قدرات قيادات مديري الوحدات الفرعية على فهم مكنونات الأداء المؤسسي وكيفية إدارتها وإدراك ما يتوافر بالوحدة من خبرات ومعرفة لها ، والقدرة على استخدامها بحكمة ومعرفة كيفية ادارتها وتوظيفها لصالح العمل وتوظيفها في رفع معدلات الأداء والانجاز لدى العاملين.
- الاهتمام بنواتج إدارة الأداء المؤسسي في تحسين الأداء الوظيفي ، والتكيف مع مكان العمل ، والقدرة على المواجهة وحل المشاكل ، ودعم متخذ القرار ، والرضا الوظيفي لدى العاملين بمنظومة القياس والتقويم.
- يجب أن يتحلى قادة ومديري المركز والوحدات الفرعية بأبعاد إدارة الأداء المؤسسي من حيث إدراك أهميتها وتقويمها واستخدامها في تسهيل

وزيادة ارتباط الفرد به وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة قدراتهم على تحقيق أهداف المركز.

#### وبناء على النتائج السابقة يقترح ما يلي :

- التأكيد على أهمية إدارة الأداء المؤسسي في تطوير أداء المركز ككل والوحدات التابعة له.
- تكريس المستويات العليا بإدارة المركز جل اهتمامها ووقتها في مشاركة قاعدة المعرفة وتحفيز مبادرات الأداء المؤسسي من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة في المركز وصناعتها وتقدير خبراتهم ومعرفة أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات لإدارة المركز الناجحة. وبذلك يتعزز الرأس المال البشري للمركز.
- من أهم العوامل لنجاح إدارة الأداء المؤسسي بالمركز هو الرغبة في المشاركة في تحقيق رؤية ورسالة المركز وأهدافه الاستراتيجية مع الآخرين وفي استخدامها. وهذا يعني ويجسد لا مركزية الذكاء عند إدارة المركز في الاستفادة من تراكمية الخبرات وشراكة المعرفة التنظيمية بها ، ويظهر ذلك من خلال إتاحة فرص التعاون ومشاركة الممارسات الفضلى في العمل بالمركز.
- تبني الثقافة التنظيمية والقيمية الداعمة للأداء المؤسسي، حيث تتكون إدارة الأداء المؤسسي من حقائق واجراءات موجهة يمكن نقلها إلى السياقات التنظيمية لاستخدامها وتعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل بالمركز.
- تشجيع الابتكار الفردي والجماعي والتركيز بركز على العقل التنظيمي ومكنتزاته ومعارفه التراكمية مما يؤكد معه على نجاح أعمال المركز وأنشطته جميعها مستقبلاً.

- وجود أهداف واضحة لإدارة الأداء المؤسسي بوحدات القياس والتقويم الفرعية بمختلف كليات الجامعة ومعاهدها.

- تحليل مركز القياس والتقويم بالجامعة للبيئة الداخلية والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بها.

- وجود خطط عمل واضحة ومحددة الأهداف حول تطبيق الأداء المؤسسي – مسؤوليات التنفيذ – الزمن.

#### ثانياً: السلبيات.

- ضعف معرفة مديري وحدات القياس والتقويم الفرعية العاملين بمختلف الكليات بمفاهيم وأبعاد إدارة الأداء المؤسسي.

- ضعف وعي الموظفين العاملين بالمركز والوحدات الفرعية بعمليات إدارة الأداء المؤسسي.

- ضعف تبنى قيادة بعض الوحدات الفرعية لمدخل إدارة الأداء المؤسسي لتحقيق معايير الجودة.

- محدودية توافر الموارد المادية لاستخدام مدخل إدارة الأداء المؤسسي بأغلب وحدات القياس والتقويم بكليات الجامعة.

- عدم وجود فريق مشكل لممارسة عمليات تقييم الأداء المؤسسي بالمركز وأغلب وحدات القياس والتقويم بكليات الجامعة.

- محدودية وجود أهداف استراتيجية طويلة المدى حول إدارة الأداء المؤسسي في وحدات القياس والتقويم الفرعية ككل.

- محدودية وجود أهداف استراتيجية قصيرة المدى، واقتصارها على أهداف لحظية حول إدارة الأداء المؤسسي في المركز ووحدات القياس والتقويم الفرعية بكليات الجامعة.

عمليات التفكير وإدارة الأعمال اليومية والمستقبلية للوحدات.

- عقد دورات تدريبية لتنمية ونشر الوعي بأهمية إدارة الأداء المؤسسي لماله من علاقة بفعالية الوحدات الفرعية ودرجة انجاز العمل فيها.

#### ٦. نتائج البحث الميداني :

أثبت البحث الميداني أن أفراد العينة يهتموا ببعض الأمور وهي الايجابيات في حين أهملوا بعض الأمور الأخرى وهي السلبيات كما يلي :

أولاً: الايجابيات.

- يقوم مركز القياس والتقويم بممارسة بعض عمليات تطوير الأداء المؤسسي المحدود بسبب بعض التحديات والمعوقات.

- تدرك إدارة المركز أهداف إدارة الأداء المؤسسي وأهميتها في تحقيق التميز.

- يدرك العاملون بالمركز أهداف إدارة الأداء المؤسسي وتطوير الأداء الإداري.

- وجود رغبة لدى إدارة المركز والعاملين به في ممارسة عمليات تطوير الأداء المؤسسي لتحقيق معايير الجودة والتقدم للاعتماد.

- توافر الموارد البشرية والمادية إلى حد كبير لممارسة عمليات إدارة وتطوير الأداء المؤسسي.

- وجود رؤية واضحة للمركز استناداً إلى استراتيجية المركز المعلنة حول آليات إدارة الأداء المؤسسي تعمل إدارته على تحقيقها.

- وجود رسالة واضحة لإدارة المركز حول مفهوم وثقافة إدارة الأداء المؤسسي شارك في صياغتها المجتمع الجامعي ممثلاً في أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة والإداريين والطلاب.

المؤسسي بالوحدات الفرعية وتبادل الخبرات فيما بينها.

#### ○ من حيث التخطيط لتبني مدخل إدارة الأداء

المؤسسي، يقترح ما يلي من اجراءات :

- التخطيط لنشر ثقافة إدارة الأداء المؤسسي بين جميع العاملين بالمركز والوحدات الفرعية.

- إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لإدارة الأداء المؤسسي بكلمن المركز والوحدات الفرعية حول كافة الأعمال والأنشطة.

- تحديد ما الذي ترغب إدارة المركز في تحقيقه من أهداف استراتيجية والاستناد إلى مدخل إدارة الأداء المؤسسي في تحقيقها.

- أن تكون خطة إدارة الأداء المؤسسي بالمركز مبنية على عمليات للمسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ذات العلاقة بتطبيق إدارة الأداء المؤسسي.

- أن تستند إدارة المركز إلى إدارة الأداء المؤسسي كأحد نقاط القوة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.

#### ○ من حيث تبني إدارة الأداء المؤسسي كمدخل

تطويري لأنشطته المركز، يقترح ما يلي:

- تعاون كل فرد داخل المركز من أجل أن يضيف إلى الوحدات الفرعية إضافة معرفية وأنشطة تدريبية وثقافية جديدة.

- توحيد الأفكار والممارسات بين المركز والوحدات الفرعية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للمركز ولها.

- أن تكون سياسة إدارة المركز دعامة أساسية من دعائم إدارة الأداء المؤسسي.

- تبني إدارة الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير وتحسين أداء المركز.

- محدودية وجود معايير أداء خاصة بعناصر إدارة الأداء المؤسسي في المركز والوحدات الفرعية.

#### ٧. اجراءات الدراسة المقترحة :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما تبنته من تقدير لدور إدارة الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في تطوير الأداء بمركز القياس والتقويم بجامعة الزقازيق ، فهذا ما أكدته الدراسة النظرية والبحث الميداني ، حيث أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير جوهري لإدارة الأداء المؤسسي ككل ( بأبعاده المختلفة من حيث الوعي بالفلسفة والرؤية والرسالة ومتطلبات تحقيقها والتطبيقات المختلفة لها في عمل إدارة المركز وأثر كل من الحكم والإدارة والنطاق المؤسسي والموارد والخدمات المدرسي عليها ومدى اسهام إدارة المركز في تطبيقها) وانعكاس ذلك كله على الأداء الإداري ككل للمركز ، أي أنها أظهرت وجود تأثير موجب لإدارة الأداء المؤسسي على تطوير الأداء بالمركز، ولذلك يرى البحث الحالي أن هناك بعض الاجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل هذا التحسين والتطوير وهي كما يلي:

#### ○ من حيث نشر الوعي بالفلسفة والرؤية والرسالة والأهداف، يقترح ما يلي من اجراءات :

- ضرورة نشر الوعي بفلسفة الأداء المؤسسي ورؤية المركز ورسالته وأهدافه العامة والاستراتيجية بين جميع العاملين بالمركز والوحدات الفرعية للقياس والتقويم بمختلف كليات الجامعة.

- زيادة قدرات المركز على التكيف مع ما يحيط بها من تغيرات ومن تلبية احتياجات الجامعة والمجتمع المحلي.

- عقد لقاءات دورية يتم من خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة إدارة الأداء

والخارجية عبر ما توفره وحدة تقنية الاتصالات والمعلومات بالجامعة من شبكة اتصالات ومعلومات.

- تنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها ونشرها وتبادلها.

- الاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية بالمركز وما يتوافر فيها من معارف ومعلومات قيمة وحديثة تساعد في تطوير المركز مؤسساتياً.

- الاستناد إلى إدارة الأداء المؤسسي في زيادة قدرات المركز على الابداع والابتكار في البرامج والأنشطة.

- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يملكها العاملون بالمركز وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركاتهم والأخذ بأرائهم.

- تحديد احتياجات البيئة المحيطة بالمركز وتزويد لجان ووحدات المركز بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارة.

- تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود تطوير الأداء المؤسسي بالمركز.

- تحديد معايير محددة تناسب وطبيعة عمل واحتياجات إدارة الأداء المؤسسي تستند إلى خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة..

- توفير كل ما يلزم من توجيهات وارشادات لتنمية المسؤولية وتزكية الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى كافة العاملين بالمركز ووحدات القياس والتقويم.

- تأسيس بنية تنظيمية بالمركز تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.

- عرض أساليب جديدة في طرق التدريب وآليات التثقيف والتوعية بممارسات تطوير منظومة القياس والتقويم والامتحانات لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.

- توظيف مدخل إدارة الأداء المؤسسي في تنوع الأنشطة التدريبية بالمركز مع التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.

- الانفتاح على المجتمع المحلي للاستفادة من خبراته وتبادلها بما يسهم في تطوير أداء المركز.

- ضرورة أن يتوافر لدى إدارة المركز نظام لقواعد البيانات والمعلومات يتم فيها حفظ المعلومات حول جوانب الأداء المختلفة في المركز والوحدات المختلفة.

- توفير المعلومات حول مخرجات كل أنشطة ومشروعات العمل بالمركز.

- وضع قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها وتعد مصدراً هاماً لتحسين ودعم القرارات الصادرة من إدارة المركز.

- تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للشراكة المعرفية وتقاسم تبادل المعرفة بين المركز والمراكز المناظرة محلياً وإقليمياً.

○ من حيث تحسين الموارد المؤسسية والخدمية للمركز، يقترح ما يلي من اجراءات :

- توفير ميزانية محددة لمركز القياس والتقويم تستقطع من الرسوم الدراسية للطلبة.

- استخدام برمجيات التكنولوجيا الحديثة في أعمال وأنشطة إدارة المركز لتقديم خدمات تربوية ودورات تدريبية وورش العمل.

- الاهتمام بتطبيق إدارة الأداء المؤسسي من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية

٣. البرادعي ، بسيوني محمد (٢٠٠٥). تنمية تخطيط الموارد البشرية، (دليل علمي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة ، ايترك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٤. العدلوني ، محمد ، والسويدان ، طارق (٢٠٠٠). القيادة في القرن الحادي والعشرين ، قرطبة ، السعودية .
٥. الجامعة الخليجية(٢٠١٢) . المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي بعنوان " إدارة الجودة الشاملة – مدخل لحفز الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية ، بالبحرين ، الفترة من ٤-٥ أبريل .
٦. المنقاش، سارة عبد الله سعد (٢٠٠٩). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية المشكلات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، المجلد (١٧)، العدد(٢)، الجزء (١)، أبريل .
٧. كحيلي، الجبارية (٢٠١٥). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حود سليم لتوضيب وتصدير التمور ، دولقة بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٨. جودة ، عبد المحسن ، واحمد ، صفاء ، ومحمد نياز (٢٠١٦). تأثير ممارسات غدارة الموارد البشرية علي الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية علي جامعة السليمانية التقنية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، مصر .

- تشكيل فرق عمل متخصصة ومتنوعة لتنفيذ التحسينات المطلوبة لتطوير الأداء المؤسسي.
- تخصيص الموارد المادية اللازمة للتحفيز على المشاركة في انتاج المعرفة وتبادلها ومع الغير.
- توفير بيئة تعليمية ومناخ مدرسي يسهم في التشجيع والتحفيز على نشر المعرفة وتبادلها.
- توفير أدلة إرشادية وكتيبات حول مدخل إدارة الأداء المؤسسي ومزايا تطبيقه للمركز والوحدات الفرعية.
- متابعة أداء مديري الوحدات الفرعية وتقييمه باستمرار في ضوء متطلبات إدارة الأداء المؤسسي.
- اهتمام مديري الوحدات الفرعية للقياس والتقييم بالمعرفة المتاحة لدى مختلف الموارد البشرية بكياناتهم وخاصة ما يتعلق بطرق وآليات تطوير الأداء المؤسسي للوحدة ككل وتطوير أداء منظومة القياس والتقييم كعامل مهم في تطوير العمل المؤسسي بمختلف الوحدات.

#### المراجع

١. أبو دقة ، سناء إبراهيم ، والدجني ، إياد علي (٢٠١١). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة )، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء الاهلية ، الاردن ، مايو .
٢. السيد ، هناء شحات (٢٠١٦). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر .

٩. حريم ، حسن (٢٠٠٠). **تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، الطبعة الثانية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
١٠. سلطان ، محمد سعيد (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .**
١١. سيدهم، خالدة هناء (٢٠١٥). **تقويم نموذج خلية جودة الأداء بين التحدي والنجاح دراسة حالة بجامعة الحاج لخضر- باتنه -الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، المجلد (٢)، جامعة الشارقة، الإمارات، ٥-٣ مارس .**
١٢. شنوده ، اميل فهمي حنا (٢٠١١). **استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر السنوي العربي السادس الدولي الثالث بعنوان " تطوير برامج التعليم النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة ، كلية التربية النوعية بالمنصورة ١٣-١٤ ابريل .**
١٣. شهاب ، فادية (٢٠١٧). **ادارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الاردن والاداء المؤسسي : الواقع والمامل دراسات العلوم التربوية ، الأردن ، المجلد (٤٤)، .**
١٤. شافي ، عايض (٢٠١٨). **دور القيادة الإستراتيجية في دعم الاداء المؤسسي ، دراسة علمية بالتطبيق علي جامعة شقراء وكلياتها ، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر ، المجلد (١٩).**
١٥. عيسي ، حسن احمد (٢٠٠٥). **تقويم حالة التعليم الأساسي في مصر ، المؤتمر العلمي الثالث مناهج التعليم قبل الجامعي الواقع واستراتيجيات التطوير**
- ٧-٨ مايو ، كلية التربية ببني سويف ، جامعة القاهرة .
١٦. عاشور ، محمد علي ، والشقران ، رامي ابراهيم (٢٠١٠). **فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الاردنية الحكومية في تحسين الاداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (٦)، المجلد (٣).**
١٧. عبد الله ، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩). **استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة والنتائج ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الوادي الجديد، العدد (٥٨)، فبراير .**
١٨. علام ، صلاح الدين (٢٠٠٢). **القياس والتقويم التربوي والنفسي ، اساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ، القاهرة ، دار الفكر العربي .**
١٩. مخيمر ، عبدالعزيز جميل (٢٠٠٠). **قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة ، دار المسيرة ، الأردن ، .**
٢٠. سليم ،قادة (٢٠١٢). **هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، الجزائر .**
٢١. العساف ،ليلي و الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١١). **أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة،مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٧)، العدد (٤+٣) .**
٢٢. مركز القياس والتقويم (٢٠١٧). **الخطة الإستراتيجية .**

المؤسسي للجامعات العربية، مجلة العلوم  
الإنسانية، جامعة منثوري، الجزائر، العدد (٣٥) .

٣٠. مزهودة، نور الدين (٢٠٠٨). تقييم أداء نظام  
المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة.

31. Mahadi, Hasan Miraz ( June 2016).  
Change Management for Public  
Organizations Through Information  
System inMalaysia, **Open Journal of  
Advances in Business Management**  
(OJABM) Vol.(1), No. (1).

32. Rosa, Muraguri .(2010).**Implementing  
results –based management** ,Lap  
Lambert Academic publishing,  
Germany .

33. 18-sun ,p&Scott,j (2003).Exploring the  
divide-organizational learning and  
learning organization ,the learning  
organization , 10(4).

٢٣. مركز القياس والتقييم (٢٠١٩).اللائحة المالية  
والإدارية لمركز القياس والتقييم .

٢٤. عمر، محمد عبد الحليم (٢٠٠٥). **معايير تقييم  
الأداء**، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة الجزائر.

٢٥. عمر، محمد عبد الحليم (٢٠٠٥). **تقييم الأداء  
المؤسسي: "نموذج بطاقة قياس الأداء  
المتوازن"**،

٢٦. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٢٧. العنبي، مشاعل ذياب (٢٠٠٩). **الإدارة بالقيم  
وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، المؤتمر  
الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع  
الحكومي من ١- ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، المملكة  
العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ص٣.

٢٨. محمد سليمان (٢٠٠٧). **الابتكار التسويقي وأثره  
على تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة المسيلة.

٢٩. الشلبي، هيثم محمود وآخرون  
(٢٠١١). **إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء**