



**تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة  
كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

**إعداد**

**د/ السعيد السعيد بدير سليمان**

**أستاذ مساعد قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية،**

**كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.**

## تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

السعيد السعيد بدير سليمان

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

البريد الإلكتروني: saidbedair1@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية ويتضمن الأداء المؤسسي عدة محاور رئيسية أهمها الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية والموارد البشرية، كما يتطلب هذا التحسين أن يكون هناك إطاراً مفاهيمياً يشتمل على عدة عناصر مثل الإدارة، والاستراتيجية والمنهج المتوازن، كما يشترط أن يكون هذا الإطار مرناً ووفقاً لنموذج معين محدد مسبقاً. ويُعد نموذج ماكينزي McKinsey 7S مدخل إداري في ضوءه يمكن تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به والحفاظ على التوافق بين الأبعاد السبعة الرئيسية المكونة له وهي؛ الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، القيم المشتركة للعاملين، نمط الإدارة السائد، فرق العمل، مهارات العاملين. يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والذي تقوم خطواته في هذا البحث على تحديد مشكلة البحث، وجمع البيانات والمعلومات، واختيار عينة الدراسة الميدانية، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، وتقديم ملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة ومميزة بشكل دقيق، ووصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تضيف للمعرفة وتساهم في بناء تصور مقترح يحقق أهداف البحث. انطلاقاً من أدبيات البحث والدراسات السابقة ونتائجها واستناداً على نتائج البحث الحالي النظرية والميدانية وتحقيقاً لأهداف البحث قدم البحث تصوراً مقترحاً يُمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية خاصة وبمؤسسات التعليم الجامعي عامة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، كليات التربية، الهياكل التنظيمية، العمليات الداخلية، الموارد البشرية، نموذج ماكينزي McKinsey 7S.



---

## **A proposed vision for improving institutional performance in the faculties of education, Kafrelsheikh University in the light of the dimensions of the McKinsey 7-S model from the point of view of the faculty members**

**Al-Saeed Al-Saeed Suleiman**

**Assistant Professor, Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University.**

**Email: [saidbedair1@gmail.com](mailto:saidbedair1@gmail.com)**

### **Abstract:**

The current research aims to improve institutional performance in faculties of education. Institutional performance includes several main axes, the most important of which are organizational structures, internal processes and human resources. This improvement also requires that there be a conceptual framework that includes several elements such as management, strategy and a balanced approach, and this framework is also required to be flexible. According to a predetermined model. The McKinsey 7S model is a managerial approach in the light of which organizational performance can be improved and upgraded, and maintain compatibility between its seven main dimensions, namely; Strategy, organizational structure, work systems, common values of employees, prevailing management style, work teams, skills of employees. The current research uses the descriptive approach, whose steps in this research are based on defining the research problem, collecting data and information, selecting a field study sample, choosing methods of data collection and preparation, providing selected objective observations in an organized and distinct manner in a precise manner, describing the results, analyzing and interpreting them in clear and specific terms. In an attempt to derive meaningful generalizations that add to knowledge and contribute to building a proposed scenario that achieves the objectives of the research. Proceeding from the literature of research and previous studies and their results, and based on the results of the current theoretical and field research, and in order to achieve the objectives of the research, the research presented a suggested perspective that could contribute to improving institutional performance in faculties of education in particular and in institutions of university education in general.

**Keywords:** institutional performance, faculties of education, organizational structures, internal processes, human resources, McKinsey 7S model.

## تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### مقدمة:

يُعد الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية من الموضوعات المهمة والأساسية لما لها من أثر كبير على جميع المتلحقين بمؤسسات التعليم جيل بعد جيل، وأيضاً لأهمية الدور الذي تقوم به كليات التربية في إعداد المعلمين في جميع التخصصات، وكذلك لما لهذه المؤسسات من مكانة بين مؤسسات المجتمع ككل والتي يُنظر لها في الدول المتقدمة على أنها أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع على الإطلاق.

والأداء المؤسسي ميداناً علمياً مرغوباً للبحث والتقصي والمناقشة باعتباره مصطلح تنافسي أكاديمي تتجسد من خلاله منهجية وآليات التميز في التصنيفات العالمية للجامعات، حتى اضحى حصيلة تفاعل بين صناعات القرار في الجامعات وبين المستفيدين في رسم سياستها وتطوير برامجها، وأصبح هذا الميدان في مقدمة اهتمام المؤسسات التعليمية والأكاديمية المهتمة بتبني مواقع مرموقة لها أو تحسين أدائها من خلال تبني برامج والدخول في مضمار التميز<sup>(١)</sup>

ويُمثل الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما<sup>(٢)</sup>، أي أن الأداء المؤسسي يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للكلية ولا يمكن أن يتم تحسينه إلا من خلال الاهتمام بتحسين جميع جوانب العملية التعليمية.

كذلك يُعد الأداء المؤسسي انعكاس للأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية وهذا التفاعل يتسم بالتميز والقدرة على الاستفادة من مواردها المادية والبشرية وتسخير وظائفها في تحقيق المتطلبات المرجوة<sup>(٣)</sup>، يبرز هنا بُعد آخر للأداء المؤسسي يتمثل في كيفية الاستفادة من موارد الكلية والذي يُعد مؤشراً آخر على نجاح الكلية في تحديد وتحقيق أهدافها.

وتتمثل مستويات الأداء الحد الفاصل بين النجاح والاختفاق، فعلى أساس الأداء تبني عملية صنع القرارات واتخاذها من تحديد اتجاهات سير نشاط المؤسسة، وتحديد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج، والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة<sup>(٤)</sup>.

هذا وينعكس تحسين الأداء المؤسسي من خلال رضا العاملين في المؤسسة ومدى تعلمهم ونموهم ورضا المستفيدين من والخريجين وأصحاب الأعمال، وبالتالي على كفاءة الأعمال، وجودة المخرجات وزيادة معدل الابداع والابتكار للمؤسسة وتحسين نوعية الحياة واستدامتها<sup>(٥)</sup>، لذا يلزم الاهتمام بعملية تحسين الأداء المؤسسي ومظاهره خاصة داخل كليات التربية.

ونظراً لأن مؤسسات التعليم ومنها كليات التربية لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإن كفاءتها وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والهياكل والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد<sup>(٦)</sup>.

كما تواجه المؤسسات التربوية في وقتنا الحاضر تحديات كبرى تتمثل في ضرورة تحسين الأداء كمطلب أساسي من أجل التنمية المستدامة، مما دعا القوى السياسية والاجتماعية في كثير من الدول لتبني السياسات الرامية إلى هذا التطوير، وساهم ذلك في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعم توفير تلك الفرص، هذا فضلاً عن أن أداء المؤسسة ووحدها يرتبط ارتباطاً مباشراً بالاستراتيجية المقترحة<sup>(٧)</sup>.

وعند النظر إلى عملية تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية نجد أنها تنطوي على محاور رئيسية أهمها الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية والموارد البشرية<sup>(٨)</sup>، كما يتطلب تحسين الأداء المؤسسي أن يكون هناك إطار مفاهيمي يتضمن عناصر مثل الإدارة، والاستراتيجية والمنهج المتوازن، كما يتضمن أن يكون هذا الإطار مرناً ووفقاً لنموذج معين محدد مسبقاً<sup>(٩)</sup>، ومن هنا كان البحث عن نموذج يحمل مثل هذه المواصفات يُمكن من خلال الاعتماد عليه تحقيق ما يهدف إليه البحث.

ويُعد نموذج ماكينزي 7S McKinsey مدخل إداري تم تطويره بواسطة مستشاري الأعمال المعروفين توم بيترز Tom Peters، وروبرت ووترمان Robert Waterman، وريتشارد باسكال Richard Pascale، وأنتوني أثوس Anthony Athos وهو يشمل سبعة أبعاد رئيسية وهي؛ الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، القيم المشتركة للعاملين، نمط الإدارة السائد، فرق العمل، مهارات العاملين، ويستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يعتمد النموذج على النظرية القائلة بأنه لكي تعمل المؤسسة بشكل جيد، يجب أن تكون هذه العناصر السبعة متوازنة ويعزز بعضها البعض لذلك يمكن استخدام النموذج للمساعدة في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به والحفاظ على التوافق بين الأبعاد السبعة<sup>(١٠)</sup> في كليات التربية بشكل خاص والتطبيق على مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام

ومما سبق يتضح أهمية الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي والبحث عن أساليب ونماذج لتطويره ومنها نموذج ماكينزي الذي يُعد من أهم الآليات التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية وهذا ما يوضحه البحث الحالي في محاوره القادمة.

### مشكلة البحث:

أكدت الدراسات على وجود قصور في الأداء بالجامعات وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل ووضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية، وتطوير المهارات، والقيم المشتركة، والأنماط القيادية<sup>(١١)</sup>، كذلك أكدت العديد من الدراسات على أن كليات التربية بحاجة إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يُمكن أن يقيس التميز في أدائها<sup>(١٢)</sup>.

لذا وجب الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي وفقاً لنماذج ومعايير عالمية والوصول إلى نتائج يُمكن الاعتماد عليها في وضع خطط واقعية لتحسين الأداء المؤسسي، وبالنظر إلى ما سبق نجد أن كل هذه العناصر إنما هي أبعاد لنموذج ماكينزي الذي يُمكن من خلاله القيام بتحسين الأداء المؤسسي.

ويحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يُمكن تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S ؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي؟
٢. ما أبعاد نموذج ماكينزي؟
٣. ما آراء عينة الدراسة الميدانية حول الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ في ضوء نموذج ماكينزي؟
٤. ما التصور المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ في ضوء نموذج ماكينزي؟

### منهج البحث:

يتحدد المنهج المستخدم في البحث طبقاً لعدد من العوامل أهمها طبيعة البحث وكيفية معالجة مشكلته والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والذي تقوم خطواته في هذا البحث على تحديد مشكلة البحث، وجمع البيانات والمعلومات، واختيار عينة الدراسة الميدانية، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، وتقديم ملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة ومميزة بشكل دقيق، ووصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة وبناء تصور مقترح يحقق أهداف البحث<sup>(١٣)</sup>

كما يرى البحث الحالي أن الاعتماد على نموذج ماكينزي كمدخل لتحسين الأداء بكليات التربية وذلك لمبررات عدة منها: أن نموذج ماكينزي مبني على سبعة أبعاد رئيسية وهي الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، القيم المشتركة للعاملين، نمط الإدارة السائد، فرق العمل، مهارات العاملين، وبالنظر إليها نجد أنها تمثل الجوانب الرئيسية للنهوض بأي مؤسسة وأن العمل على تحسينها والارتقاء بها يصب في النهاية في مصلحة المؤسسة ككل، وأيضاً من مبررات الأخذ بنموذج ماكينزي ندرة الدراسات التي اعتمدت عليه في المؤسسات التعليمية لذا يُعد محاولة من الباحث يُمكن من خلالها تحسين الأداء بكليات التربية

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق عدد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

١. محاولة تطوير الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ.
٢. إعادة بناء الاستراتيجيات والخطط ورفع معدلات الأداء.
٣. تنمية مهارات العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
٤. الاعتماد على نموذج جديد وتطبيقه على مؤسسات التعليم كجانب إصلاحي.
٥. تقديم تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ.

## أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى الأهمية النظرية، والأهمية العملية أو التطبيقية وذلك على النحو التالي:

### الأهمية النظرية للبحث:

تنبع الأهمية النظرية للبحث من كونه إضافة علمية في الدراسات التي تناولت تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية، كذلك ندرة الدراسات التي تناولت الاعتماد على نموذج ماكينزي في تحسين الأداء المؤسسي، أيضاً معرفة استراتيجيات العمل والهيكل التنظيمي ونمط الإدارة ومهارات فرق العمل والعمل على تطويرها.

### الأهمية العملية للبحث:

تمثلت الأهمية العملية للبحث في التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بجامعة كفرالشيخ حول تحسين الأداء المؤسسي في ضوء نموذج ماكينزي وإجراء التحليل الاحصائي المناسب للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها بناء تصور مقترح يفيد في تحققي أهداف البحث .

### مصطلحات البحث:

#### ١- الأداء المؤسسي:

##### الأداء في اللغة :

يُعرف الأداء في اللغة بأنه "أدى الشيء أي قام به وقضاه، وتأدى للأمر أي أخذ أداته واستعد له، والأمر تيسر وتمهياً"<sup>(١٤)</sup>

##### الأداء اصطلاحاً :

أصبحت عملية تحديد مفهوم الأداء وتحسينه بطريقة تقنية ومنظمة ضرورة وضمانا لمنافسة قوية في الوقت الحاضر، ومن هنا كانت أهمية تحديد المفاهيم المختلفة للأداء، وأساليب تحسينه، وذلك على النحو التالي:

يُعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض من العامل الكفاء المدرب، ك"ما يعرف أيضاً بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، أو أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه به المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، كما يعنى النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة"<sup>(١٥)</sup>.

ويقصد بالأداء الوظيفي ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف الأداء من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، ويتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ، فيرون أن السلوك؛ هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز؛ هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف

الأفراد عن العمل؛ في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً<sup>(١٦)</sup>.

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه "كفاءة أداء الكلية بما يحقق رضا العاملين والتعلم الجيد ومستوى عال في العمليات الإدارية"<sup>(١٧)</sup>، ويُقصد بتقويم الأداء المؤسسي بأنه "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء"<sup>(١٨)</sup>.

ويُقصد بمفهوم تحسين الأداء أنه عبارة عن استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة، يتطلب تحسين أداء أية مؤسسة توازن عناصر مثل: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار<sup>(١٩)</sup>.

ويُعرف تحسين الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه كفاءة كليات التربية بالقيام بأدورها المختلفة والنجاح في تقديم الأنشطة المساعدة لتحقيق أهدافها التعليمية وتحقيق تطلعات المجتمع والارتقاء بأبنائها في ضوء الحفاظ على أهم أبعادها والتي تتمثل في الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، ونظم العمل، والقيم المشتركة، والإدارة، وفرق العمل، والمهارات.

## ٢- نموذج ماكينزي McKinsey 5Y

يُعرف نموذج ماكينزي McKinsey 5Y بأنه إطار عمل لتحليل المؤسسات وفعاليتها يبحث في الأبعاد السبعة التي تجعل المؤسسات ناجحة وهي: الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، ونظم العمل، والقيم المشتركة للعاملين، نمط الإدارة السائد، وفرق العمل، والمهارات<sup>(٢٠)</sup>.

ويُعد نموذج McKinsey 7S مدخل إداري لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر إلى المؤسسة ككل، بحيث يمكن تشخيص المشكلات التنظيمية وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها ويهدف تحسين الأداء، ويمكن تقييم الفعالية التنظيمية داخلياً باستخدام أبعاد McKinsey 7S والتي يُنظر لها على أنها أداة لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية بحيث يمكن تشخيص المشكلات التنظيمية وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها، ويختلف هذا النموذج عن نماذج التحليل التنظيمي الأخرى بأن إطار العمل يقيم التنظيم الداخلي العام ويمكنه تشخيص المشكلات التنظيمية وتنفيذها في المؤسسات<sup>(٢١)</sup>.



## الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة التي توصل إليها البحث والتي تتناول تحسين الأداء والأخرى المتعلقة بنموذج ماكينزي من خلال محورين رئيسين الأول يتناول الدراسات العربية فيما يتناول المحور الثاني الدراسات الأجنبية.

## أولاً: الدراسات العربية

تعرض الدراسات العربية وفقاً لمنهجية من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

### ١- دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة المجلس الأعلى للإستراتيجية ولاية الخرطوم ٢٠١٥ م – ٢٠٢٠ م<sup>(٢٢)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية به ضعف لعل ذلك الضعف ناتج عن عدم تطبيق العدالة التنظيمية بالمجلس وتتمثل مشكلة البحث في الأسئلة الآتية: الرئيسي: هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي الأعلى للإستراتيجية ولاية الخرطوم. وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية: ما دور العدالة الإجرائية؟ وما مدى دور العدالة التوزيعية؟ ومدى دور العدالة التعاملية (التفاعلية)؟. كما تهدف الدراسة إلى بحث دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية ولاية الخرطوم، والتعرف على دور العدالة الإجرائية، ودراسة دور العدالة التوزيعية، ومعرفة دور العدالة التعاملية (التفاعلية). وتمثلت فرضيات البحث في الفرضية الرئيسية: يوجد دور للعدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية ولاية الخرطوم. والفرضيات الفرعية: يوجد دور للعدالة الإجرائية، ويوجد دور للعدالة التوزيعية، ويوجد دور للعدالة التعاملية (التفاعلية). واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واستخدام برنامج SPSS.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية. وكانت إجابات المبحوثين بالوفقة بنسبة تراوحت بين ٧٢% و ٤٤% وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية، وكانت إجابات المبحوثين بالوفقة بنسب تراوحت بين ٦٤% و ٥٢%، وتوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والأداء المؤسسي بالمجلس الأعلى للإستراتيجية. وكانت إجابات المبحوثين بالوفقة بنسب تراوحت بين ٨٤% و ٥٠%.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بتحسين بعض عوامل العدالة التوزيعية المتمثلة في (الرواتب، والحوافز، والمكافآت). مع بذل المزيد من الجهد والحفاظ على الجهود المقدرة التي أدت على حسن الأداء الحالي في العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بالمجلس الأعلى للإستراتيجية.

### ٢- دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار<sup>(٢٣)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوعي الجودة والأداء المؤسسي، حيث أصبحا ميداناً علمياً مرغوباً للبحث والتقصي والمناقشة باعتبارهما مصطلحين تنافسيين أكاديميين تتجسد من خلالهما منهجية وآليات التميز في التصنيفات العالمية للجامعات، حتى أضحى حصيلة تفاعل بين

صناع القرار في الجامعات والمستفيدين في رسم سياستها وتطوير برامجها. وأصبح هذا الميدان في مقدمة اهتمامات المؤسسة التعليمية والأكاديمية المهتمة بتبني مواقع مرموقة لها أو تحسين أدائها من خلال تبني برامج الجودة والدخول في مضمار التميز. وبشكل عام يحاول الباحث الإجابة على التساؤل الآتي: هل لإدارة الجودة دور مباشر في الأداء المؤسسي؟ وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات ظهر من بينها أن وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة في الأداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة، واختتمت الدراسة بجملته من التوصيات والمقترحات التي تسهم في توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، وسائل وآليات تفصيلية يمكن تطبيقها على الواقع الميداني للجامعة المبحوثة لتأشير الاتجاهات الإيجابية والسعي لتقليل الاتجاهات السلبية، فضلاً عن اقتراح إجراء عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

### ٣- أثر إدارة المواهب على الأداء الموسيقي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا<sup>(٢٤)</sup>

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التوصل إلى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين بالهيئة الليبية لأبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، بليبيا، وعينة عشوائية تقدر بـ ١١%، من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية بها، والبالغ عددها (٨٨)، وطبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استبانة تكونت من ثلاث محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للحالة الاجتماعية حيث أن نسبة المتزوجين أعلى من نسبة الغير متزوجين، وأيضاً يوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً للمستوى الوظيفي حيث جاءت من هم في مستوى (الإدارة الدنيا) بنسبة أعلى من غيرها من المستويات، بينما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لإستراتيجية جذب المواهب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويوجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستويات إدارة المواهب طبقاً لإستراتيجية تنمية المواهب، أنه يوجد أثر لكل بعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة والعاملين فيها، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو واقع الأداء المؤسسي في الهيئة تعزي إلى متغيرات (الجنس، والعمر، الخبرة في مجال العمل، وسنوات الخبرة).

### ٤- دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية<sup>(٢٥)</sup>

هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس "ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟"

وللإجابة عن أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان

التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (١٠٠) عضواً، استجاب منهم (٩١) فرداً بنسبة استرداد (١٩%) من مجتمع البحث.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من (٨٧) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (٥٥) فقرة، دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (٣٢) فقرة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من ٤٣ فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: (التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة المقابلة على (١٨) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً، كما تحقق من صدق وثبات بطاقة المقابلة بطريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

تم عرض الدراسات الأجنبية وفقاً لمنهجية من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

- ١- بحث حول إصلاح إدارة بيانات المكتبات: مناقشة حول نموذج McKinsey 7S<sup>(٢٦)</sup> تناولت هذه الدراسة نموذج ماكينزي ودوره في إعادة هيكلة المكتبات في عصر تدفق البيانات، كما أوضحت الدراسة التحديات التي تواجه المكتبة الرقمية وتأثير المعلومات التكنولوجية عليها، كما قدمت الدراسة نموذج ماكينزي ودوره في إدارة خدمات المكتبات الرقمية من خلال أبعاده السبعة والتي تشمل: الإستراتيجية، والهيكل، والنظام، والأسلوب، والموظفين، والمهارات، والقيم المشتركة، كما هدفت الدراسة إلى رفع مستوى أداء المكتبات وتطويرها في ضوء التغيرات العالمية وكيفية الاستجابة لها.
- ٢- خطة بناء الانضباط للدراسات الجامعية في الجامعات التطبيقية لجامعة جوانجدونج بايون الصينية بناءً على نموذج McKinsey 7S<sup>(٢٧)</sup> تناولت هذه الدراسة التطور الحادث في الجامعات التطبيقية وفقاً لمجموعة من العوامل التي أثرت في ذلك، كما أوضحت هذه الدراسة المشكلات التي واجهت تطوير هذه المكتبات، وتناولت الدراسة جامعة جوانجدونج بايون كمثال لمناقشة مسارات التطوير وفقاً لنموذج ماكينزي 7S والذي يقوم على الإستراتيجية، والهيكل، والنظام، والأسلوب، والموظفين، والمهارات، والقيم المشتركة، وإعطاء هذه الأبعاد السبعة سيناريوهات التطبيق التي تحقق هدف الانضباط، وإصلاح نظام وآلية بناء الانضباط وتقديم الدعم الاستراتيجي والمرجعية لصنع القرار لتعزيز الجامعات.
- ٣- استخدام الإطار السبعة لماكينزي كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الاقتصادي في عملية التحول الرقمي<sup>(٢٨)</sup> تناولت هذه الدراسة الأبعاد السبعة لنموذج ماكينزي كأداة للتخطيط الاستراتيجي في عملية التحول الرقمي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء للانتقال للتحول الرقمي وفقاً لمعايير

ماكينزي، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً عمل هيكل تنظيمي وتقييم اقتصادي للمؤسسات في عملية التحول الرقمي والمساهمة في الأدبيات في هذا التقييم، تم تصميم المعايير لإطار عمل ماكينزي وفقاً لمنهجية اتخاذ القرار متعددة المعايير في هذه الدراسة، وتم تجميع أبعاد ماكينزي مع معايير التحول الرقمي في هذا التجميع، تم تحديد أوزان المعايير وتم الوصول إلى تقييم نضج الأعمال للتحول الرقمي في الدراسة، طُلب من ٥ مديرين خبراء تقييم المعايير فيما بينهم بعد ذلك، تم إجراء مسح لموظفي المؤسسة لتقييم نضج الأعمال وتم طرح الأسئلة من خلال الاستبيان حول المراحل التي تم إجراؤها خلال عملية التحول الرقمي للمؤسسة إلى موظفي الأعمال، وتم تحديد معايير التحول الرقمي للأعمال وفقاً لماكينزي تم تحديد أوزان المعايير خلال مرحلة التحول الرقمي في المؤسسات أخيراً، تم تحديد نضج التحول الرقمي للمؤسسة.

#### ٤- استخدام نموذج Mckinsey 7s وتحليل SWOT وبطاقة أداء المتوازن لتعزيز التنفيذ الفعال للاستراتيجية التنظيمية<sup>(٢٩)</sup>.

تناولت هذه الدراسة نموذج ماكينزي وتحليل SWOT و بطاقة أداء المتوازن لتعزيز التنفيذ الفعال للاستراتيجية التنظيمية، وتوصلت إلى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على عدة عوامل من بين هذه العوامل الهيكل التنظيمي والأنظمة والأسلوب والقيم المشتركة والمهارة من بين أمور أخرى والتي تشمل التهديدات الخارجية والمنافسة كان نموذج ماكينزي وبعض الأدوات الأخرى هي الأدوات التي تستخدمها معظم المؤسسات المهنية لتقييم الأداء العام للمؤسسة في هذه الدراسة تم استخدام الأدوات المذكورة أعلاه للتأكد من التحليل المتعمق لأداء المؤسسات في غانا، كما تم استخدام تقنية تحليل المسح في الدراسة للتحقيق في العمليات اليومية لسبع وحدات رئيسية من المنظمة داخل فروع الشركات الخمسة تم جمع البيانات الأولية من خمسين (٥٠) مستجيباً خمسة (٥) أعضاء إداريين للمقابلة وخمسة وأربعين (٤٥) موظفاً أساسياً للاستبيان كان المفتاح من بين نتائج الدراسة هو الدعوة لإعادة الهيكلة الكاملة للمؤسسة.

#### ٥- القيادة: تغيير أداء البحث المؤسسي<sup>(٣٠)</sup>

تناولت هذه الدراسة استخدام مديرو الجامعات بشكل متزايد مجموعة من المقاييس لتقييم جودة العمل الذي يتم إجراؤه في مؤسساتهم وتختلف وحدة التحليل الخاصة بهذه التقييمات من القسم إنجلترا ومجال البحث أستراليا، وما شابه، ولكن حتمًا يعمل التقييم في طريقه إلى الباحثين، هذا يشكل تحديًا كبيرًا للمسؤولين وتثير التحولات في السياسة المؤسسية لمواجهة تحديات التمويل والسمعة وتقدير الصعود في الرتب عددًا من الأسئلة المتعلقة بالعمل الأكاديمي وقيمه، والجدير بالذكر أن القرارات المتعلقة بقيمة العمل الأكاديمي غالبًا ما يتم إزالتها جيدًا من مهمة هذا العمل وهذا يزيل الجانب الإنساني من العمل الأكاديمي ويقلل من إنتاج المعرفة إلى مؤشرات رقمية وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية، كما أعتمد على التحولات في موقف سياسة المؤسسة وتأثير ذلك على الباحثين على وجه الخصوص، كما تم الكشف الآثار المترتبة على أداء البحث باستخدام مقاييس مختلفة عما كانت متوفرة في ذلك الوقت، وتوقع أن يتبنى الباحثون استراتيجيات بديلة على الفور، وأيضاً مما لا أشك في أن قرارات الإدارة يمكن القول إنها تصب في مصلحة النهوض بمكانة المؤسسات في الأكاديمية العالمية المتزايدة، مثل هذه الاستراتيجيات تتناول التركيز طويل المدى لبناء برامج بحث متماسكة ومتطورة الوسائل البديلة لفهم تحديات استراتيجية الإدارة التي لديها القدرة على التأثير على السياسة وتطوير البرامج للباحثين الحاليين والطامحين.

## ٦- إطار نموذج MCKINSEY 7S لتقييم مدى استعداد نظام التعلم الإلكتروني<sup>(٣١)</sup>

تستخدم هذه الدراسة كأساس نظري يمكن بناء عليه اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي حول نظام التعلم الإلكتروني كما تقترح إطاراً جديداً لتقييم مدى استعداد مؤسسة ما لتنفيذ مشروع نظام التعلم الإلكتروني على أساس نموذج McKinsey 7S باستخدام تحليل المنطق الضبابي، وتأخذ الدراسة في الاعتبار ٧ أبعاد كنهج لتقييم الوضع الحالي للمؤسسة قبل تنفيذ النظام لتحديد نقاط الضعف التي قد تواجه المؤسسة واعتمت وتم التركيز على الاستبيانات والمقابلات الجماعية لجمع بيانات محددة من ثلاث كليات في جامعة الموصل في العراق، ويمكن تحقيق ذلك النجاح في بناء نظام التعلم الإلكتروني في جامعة الموصل عن طريق تقييم الجاهزية وفق نموذج متعدد الأبعاد يعتمد على إطار 5٧ يتم اختياره من خلال ٢٣ عاملاً، وبالتالي يمكن تجنب الإخفاقات أو نقاط الضعف التي تواجه عملية التنفيذ من قبل بدء المشروع وخطوة نحو تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح في هذا المجال، وكذلك لتجنب التكلفة العالية المصاحبة لعملية التنفيذ.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن بعض هذه الدراسات تناولت محور الأداء المؤسسي مثل دراسة محمد أبو حجل، ودراسة عبدالسلام النوري وعلي الهيتي، ودراسة إياد على الدجني، ودراسة Scott Eacott؛ والبعض الآخر من الدراسات السابقة تناول نموذج ماكينزي مثل دراسة Hongqiu Liu، ودراسة Zhou Meijuan & Zhou Jiangdi، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة جميعها في وضع الأسس النظرية والوقوف على الأطر الفكرية للبحث، وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله لأحد محاور البحث سواء كان الأداء المؤسسي أو نموذج ماكينزي؛ بينما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن البحث يتناول تحسين الأداء المؤسسي في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي وهذا لم تتناوله أيّاً من الدراسات السابقة، كما أجرى البحث الحالي دراسته الميدانية على عينة من كلية التربية، وكلية التربية النوعية، وكلية التربية الرياضية، بجامعة كفرالشيخ وهي الثلاث كليات المعنية بتخريج معلمين في تخصصات مختلفة بجامعة كفرالشيخ.

### خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً لعدد من الخطوات وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث

الخطوة الثانية: تحسين الأداء المؤسسي وأبعاد نموذج ماكينزي (إطار نظري)

الخطوة الثالثة: الدراسة الميدانية

الخطوة الرابعة: نتائج البحث والتصور المقترح

## المحور الثاني تحسين الأداء المؤسسي وأبعاد نموذج ماكينزي (إطار نظري)

وفي هذا المحور يتناول البحث من خلال مبحثين أحدهما يختص بدراسة وتحليل تحسين الأداء المؤسسي، في حين يتناول المبحث الآخر أبعاد نموذج ماكينزي

### المبحث الأول: تحسين الأداء المؤسسي

ونتناول في هذا المبحث مفهوم تحسين الأداء المؤسسي، وعناصر تحسين الأداء، وأهمية تحسين الأداء المؤسسي، خصائص تحسين الأداء المؤسسي، مؤشرات تحسين الأداء المؤسسي، متطلبات تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية، العوامل التي تساعد على تحسين الأداء، معايير تحسين الأداء بكليات التربية، فوائد تحسين الأداء، دواعي تحسين الأداء، وأخيراً أساسيات تحسين الأداء.

### أولاً: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

هو ذلك الأداء الذي يُعكس الواقع الفعلي للجامعة (الكلية) من موضع البحث والدراسة من حيث الأعمال والمهام المناطة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين وعمليات التعليم والتعلم ومصادر وخدمة المجتمع وتنمية ومدى نجاحهم في القيام بأعمالهم الحالية<sup>(٣٢)</sup>

كما يُعرف الأداء بأنه نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، وهو المقياس الحقيقي لمعرفة مدى عمل النسق المؤسسي، فالأداء متغير مهم لتحقيق الكفاءة والفعالية<sup>(٣٣)</sup>.

ويعرف تحسين أداء العاملين: بأنه العملية التي سيتم من خلالها إعطاء الأفراد المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين أداءهم، وليكون لديهم القدرة على القيام بادوار وتحمل مسئوليات أكثر<sup>(٣٤)</sup>، كما يعرف أيضاً بأنه إمداد العامل بالتدريب اللازم لتحسين الخبرات والمهارات وتحسين ظروف العمل، وبما يسمح للعامل بإعطاء أعلى مستوى من الأداء، وبما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع<sup>(٣٥)</sup>

كما يُنظر للأداء الجامعي على أنه إلى أي مدى يخدم التعليم ويساعد الطالب بالعمل في بيئته وهذا يعني، قياس القيمة المعرفية التي حصل عليها الطالب من دراسته بالجامعة، كما وتشمل أيضاً معايير قياس الأداء لدى الطالب في مستوى التعليم النهائي أي عند التخرج وعوائد الدروس العملية والمختبرية وغيرها<sup>(٣٦)</sup>.

وهكذا قدم البحث عدداً من المفاهيم المختلفة لتحسين الأداء المؤسسي يُمكن من خلالها الوقوف على بعض جوانب عملية تحسين الأداء، كما لامست بعض هذه التعريفات أبعاداً مختلفة ومتباينة يُستند عليها في توضيح أهمية الدعوة إلى تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية.

### ثانياً: عناصر تحسين الأداء المؤسسي

يوجد الكثير من التصنيفات التي تناولت عناصر تحسين الأداء المؤسسي ويُمكن توضيح بعضها والذي يطلق عليه المنهج المتكامل لإدارة التحسين الشامل، ويتكون من خمسة عناصر أساسية والتي ترى أن عناصر تحسين الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي<sup>(٣٧)</sup>:

- ١- التوجيهية Direction: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.
  - ٢- المفاهيم الأساسية Basic Concepts : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية، والتي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .
  - ٣- عمليات التخرج Delivery Processes: وهي تركز على عمليات تخريج الكوادر التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وكذلك تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
  - ٤- التأثير التنظيمي Organizational Impact: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - ٥- المكافآت Reward: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت، والذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية، بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء التنظيمي .
- وهكذا نرى أن هذه العناصر تشتمل على معظم الأبعاد السبعة المكونة لنموذج ماكينزي، فمثلاً نجد أن العنصر الأول والذي يشتمل على الاستراتيجية يمثل البعد الأول لنموذج ماكينزي، كذلك العنصر الرابع يُمثل البعد الثاني لنموذج ماكينزي وهو الهيكل التنظيمي، وأيضاً العنصر الثاني يُمثل بُعد نظم العمل في نموذج ماكينزي، وبالتالي يتضح الربط هنا بين عناصر تحسين الأداء المؤسسي وبين أبعاد نموذج ماكينزي.
- وهناك تصنيفات أخرى لعناصر تحسين الأداء حيث أكد تشو Chou على العناصر الثلاثة التي تبين دور نظام إدارة الأداء الإستراتيجي ، وهي الفعالية التنظيمية ، وأداء المنشأة ثم إستراتيجية الفريق ، التي تحقق التكاملية فيما بينها ، وأهم ما فيها كيفية إدارة الفريق الواحد التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الإستراتيجي النهائي للمؤسسة<sup>(٣٨)</sup>، كما حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لعناصر تحسين الأداء قدم البعض نموذجاً يستند إلى ثلاثة عناصر وذلك على النحو التالي<sup>(٣٩)</sup>:
- ١- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
  - ٢- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
  - ٣- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة .
- وبالنظر للتصنيفين السابقين نجد أنهما أيضاً يتضمنان بعض أبعاد نموذج ماكينزي لتحسين الأداء المؤسسي ففيما نجد الاستراتيجية، وأيضاً نمط الإدارة، وفرق العمل، وقدرات العاملين والذي يُمثل بُعد المهارات في نموذج ماكينزي.

### ثالثاً: أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي:

تعد عملية تحسين الأداء المؤسسي من أهم ما يجب أن يهتم بها صناعات القرار والقادة في المؤسسات المختلفة وذلك لسعيها لتحقيق ما يلي<sup>(٤٠)</sup>:

- ١- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة .
- ٢- حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة .
- ٣- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ٤- المساعدة في التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- ٥- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
- ٦- تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المؤسسة.

ويضيف البحث الحالي أهمية أخرى لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية منها؛ تخرج معلمين في جميع التخصصات يتوافر فيهم المعايير العالمية للمعلم، كذلك تحقيق كليات التربية للمزايا التنافسية ووجودها بين أفضل المؤسسات المحلية والإقليمية، وأيضاً التأثير الإيجابي الناتج عن عمليات التحسين الذي يشمل المجتمع بأكمله باعتبار أن مؤسسات إعداد المعلم تمس جميع مناحي الحياة بالمجتمع.

### رابعاً: خصائص عملية تحسين الأداء

يوجد عدة خصائص لعملية تحسين الأداء المؤسسي يمكن ذكر بعضها فيما يلي<sup>(٤١)</sup>:

- ١- عملية مستمرة تلازم المؤسسة والفرد طوال حياته الوظيفية .
  - ٢- تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً وتحديد الجوانب المراد تحسينها .
  - ٣- عملية تتطلب وجود معايير للأداء للحكم على كفاءته.
  - ٤- تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكوين فريق عمل بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين والمساعدة التي تحتاجها المؤسسة .
  - ٥- تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالعاملين مثل الترقية ، والمكافآت ، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه .
  - ٦- عملية يخضع لها كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة النظام وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
- ويضيف البحث الحالي خصائص أخرى لعملية تحسين الأداء المؤسسي حيث يجب أن تنسم بما يلي:



- النسبية: وتعني أن عمليات تحسين الأداء المؤسسي تختلف من مؤسسة لأخرى ونحن بصدد تحسين الأداء المؤسسي بكلية التربية ولها خصوصية تختلف عن تحسين الأداء في مؤسسات أخرى، وأيضاً تعني النسبية اختلاف الزمان، واختلاف المجتمعات
- الملائمة: وتعني أن بعض التحسينات تتوافق مع كليات التربية والبعض الآخر لا يتوافق معها.
- السهولة: أي أن بعض التحسينات يسهل إجرائها والبعض الآخر تقابله صعوبة عند تنفيذ التحسينات المطلوبة.

#### خامساً: مؤشرات تحسين الأداء:

ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وذلك على النحو التالي<sup>(٤٢)</sup>:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل مؤسسة .
  - مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد المستخدمة في كل مؤسسة، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها هذه المؤسسة.
  - مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity المؤسسة ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجاتها ومدخلاتها.
  - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة quality الخدمات المؤداة في المؤسسة ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة.
- وبالنظر إلى المؤشرات السابقة نجد أنها تشمل غالبية جوانب أي مؤسسة تعليمية؛ حيث تشمل الفاعلية والكفاءة والإنتاجية ومستويات الجودة، وتحقيق هذه المؤشرات يُمكن للمؤسسة أن تحقق مستويات عالية من تحسين أداؤها المؤسسي بشكل عام.

#### سادساً: متطلبات تحسين الأداء المؤسسي في كليات التربية:

هناك عدد من متطلبات تحسين الأداء في كليات التربية نذكر منها<sup>(٤٣)</sup>:

- ١- توفير بيئة فيما التحسين المستمر أسلوب حياة .
- ٢- بناء الصدق والاحترام بين الأساتذة والطلبة .
- ٣- ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر للأساتذة من خلال الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الاختصاص إضافة إلى كتابة البحوث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وللطلبة عدم الاعتماد كلياً على المحاضرات والكتب المنهجية فقط وإنما مراجعة المكتبات وغيرها من المصادر طالما الكلية قائمة، وهو من متطلبات وجودها .
- ٤- التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تنجزاً وبالتالي فهي تشمل على عناصر المدخلات، مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- ٥- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في الكلية .
- ٦- إن عدم وجود أخطاء لا يعنى عدم وجود حاجة للتحسين .
- ٧- العمل الجماعي والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع .
- ٨- العمل على تحسين المناهج والكتب المقررة وبصورة مستمرة لمواكبة التطوير الحاصل في الجامعات الأخرى .

ويضيف البحث الحالي عدداً آخر من متطلبات التحسين أهمها مساعدة ومساندة جميع مؤسسات المجتمع سواء منها المؤسسات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني وتوفير الدعم المادي والمعنوي لكليات التربية على جميع المستويات، أيضاً البحث في تعديل بعض لوائح كليات التربية بشكل يضمن العدالة في توزيع المقررات بين الأقسام المختلفة وإعطاء الأولوية للمصلحة العليا للطلاب ويجب أن يتزامن ذلك مع تعديل لائحة المرتبات وإعادة النظر فيها بالكامل، لأن ما يحصل عليه عضو هيئة التدريس لا يتناسب نهائياً مع ما يُبذل من جهد ولا يتناسب مع ما يحصل عليه البعض في وظائف أخرى ولا يتناسب أيضاً مع متطلبات الحياة وتطورها.

### سابعاً: العوامل التي تساعد على تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحسين الأداء بكليات التربية حيث أن تنمية المهارات تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهام محددة كالتدريس والإدارة وغيرها، وتؤكد على أهمية إعداد عضو هيئة التدريس ليس فقط لمهامه الحالية داخل الجامعة وإنما للقيام بمهام مستقبلية خارج المجتمع؛ كما يؤدي تحسين الأداء إلى رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس باستمرار وتخطيط دقيق وأيضاً إلى التعرف على حاجاته الحالية المستقبلية<sup>(٤٤)</sup>.

ويتحدد أداء أي فرد في المجتمع للعمل بعاملين رئيسيين هما المقدرة Ability والحافز Motivation ، وإذا لم يتوافر الحافز فقد يكون متمتعاً بقدرة عالية ولكن لن يكون هناك علاقة بين هذه المقدرة وبين أدائه لعمل معين، ومن ناحية أخرى فقد تكون هناك حوافز عالية ولكن لم تتوافر القدرة، فإن الحوافز لن تكون لها علاقة بالأداء أي أن المقدرة والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال<sup>(٤٥)</sup>.

كما أن بعض هذه الدراسات اختبرت العلاقة بين بعض العوامل (مثل القدرة التنظيمية على التعلم ، والخصخصة ، القدرة على المباشرة في العمل ، الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة ، وتكامل نظم معلومات ، وتمكن الرقابة ، والمنافسة ) والأداء وخلصت تلك الدراسات إلى أن العوامل التي تساعد في تحسين الأداء يُمكن ذكر بعضها على النحو التالي<sup>(٤٦)</sup>:

١- تقديم معلومات عن كل من الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يزيد من كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات .

٢- تحقيق التكامل بين كل من وحدات المؤسسة.

٣- تفويض السلطة والمسؤولية الأدنى في المؤسسة التي تتضمن إشراك كلاً من القادة والمؤسسين في عملية التخطيط والرقابة، مما يفرض السلطة والمسؤولية الصحيحة على الرؤساء والمؤسسين لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي .

٤- التقدم في تكنولوجيا المعلومات مما يسبب أداء متفوقاً للمؤسسة .

ويضيف البحث الحالي عدداً آخر من العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية والتي من بينها؛ مدى قناعة جميع العاملين بكليات التربية من عمداء وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بل والاداريين بجدوى عمليات تحسين الأداء المؤسسي، كذلك العائد الذي تحصل عليه كليات التربية نتيجة القيام بإجراءات التحسين المؤسسي، أيضاً مدى مناسبة التحسينات الواجب إجرائها مع متطلبات العصر وما يتطلبه سوق العمل

#### ثامناً: معايير تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية

هناك ستة معايير يتم على ضوءها قياس مستويات الأداء الجامعي وتحسينه وهي<sup>(٤٧)</sup> :

١- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المنهاج .

٢- طرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم .

٣- أساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية).

٤- مستويات أداء وتقديم الطلبة .

٥- مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس موضوع التقييم .

٦- إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج .

وهذه المعايير إنما توضح بعض مستويات تحسين الأداء حيث تشمل الخطط، وطرائق التدريس، والدعم المؤسسي للطلاب، ومصادر التعلم، وأساليب التحسين، ويضيف البحث معايير أخرى كفرق العمل والمهارات والإدارة.

#### تاسعاً: فوائد تحسين الأداء المؤسسي

لتحسين الأداء المؤسسي فوائد كثيرة ومتعددة، نذكر منها ما يلي<sup>(٤٨)</sup> :

١- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .

٢- المساهمة في رفع أداء العاملين وتطويره .

٣- رفع الروح المعنوية لدى العاملين لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم، هو موضع تقدير واهتمام الإدارة .

٤- تسهيل التخطيط عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .

٥- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاية.

٦- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور .

٧- يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام المؤسسة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم .

٨- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها .

كما يوجد العديد من الفوائد الأخرى لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية منها؛ متابعة الكلية للتطورات العالمية المتسارعة، وجود الكلية والجامعة في مرتبة متقدمة بالتصنيفات العالمية، احتلا الكلية منزلة تنافسية أعلى من نظرائها.

### عاشراً: دواعي تحسين الأداء المؤسسي

يجب خلق بيئة صالحة لمواجهة المتغيرات التي تعيشها كليات التربية ومن ثم القدرة على التكيف معها، وهناك عدد من المبررات التي تدعو إلى تحسين الأداء المؤسسي نذكر منها على ما يلي<sup>(٤٩)</sup>:

- ١- الثورة التكنولوجية: وتعد هذه الثورة نوعاً خاصاً من التحدي للأفراد الذين يعملون في أي مؤسسة أدخلت التقنية الحديثة في تنفيذ أعمالها .
  - ٢- الانفجار المعرفي: لقد تضاعف حجم المعرفة الإنسانية في فترات زمنية قصيرة جداً، وهو ما أدى إلى تعقد الخبرة والمعرفة الإنسانية وتشعب عناصرها وظهور علوم وتخصصات جديدة .
  - ٣- الجودة والتصنيف الدولي للجامعات: تعني الوصول إلى درجة عالية من التميز في تقديم الخدمات التعليمية لمقابلة احتياجات الطلاب والمجتمع وصولاً إلى رضاهم
  - ٤- ضعف برامج التنشئة التنظيمية: حيث يجب تزويد أعضاء هيئة التدريس بمعلومات عن العمل، وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، وبكيفية التوافق مع زملائهم والشعور بالتقبل، وفهم قيم المؤسسة ومعاييرها .
  - ٥- شيوع استخدام طرق وأساليب تدريسية تقليدية: مثل دخول الحاسب الآلي كمقرر دراسي وكوسيط تعليمي في التعليم الجامعي.
  - ٦- قلة البحوث العلمية: في وقتنا الحاضر يكاد البحث العلمي يفقد فاعليته عند أعضاء هيئة التدريس وذلك لتوقف بعضهم عن الإنتاج العلمي بمجرد حصوله على الدكتوراه أو لانفصال كثير من موضوعاته عن المشكلات التي تعاني منها قطاعات المجتمع .
  - ٧- الفجوة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب: إن أعضاء هيئة التدريس مطالبون بفهم المجتمعات الطلابية داخل الجامعة ومحاولة السعي إلى احتضان الطلاب وزيادة الاهتمام بهم .
  - ٨- الحاجة الملحة لتفعيل الإرشاد الأكاديمي: يتطلب من عضو هيئة التدريس بذل قصارى جهده لمساعدة الطلاب على تخطيط برامجهم وتحقيق أهدافهم الأكاديمية وفق اللوائح الجامعية.
- وهكذا فإن هذه المبررات وغيرها تستوجب الاهتمام الدائم والمستمر بعملية تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية حتى تتمكن من القيام بدورها تجاه المجتمع وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وتحقيق أهداف المجتمع ككل.

### أحد عشر: أساسيات تحسين الأداء المؤسسي

يوجد الكثير من أساسيات تحسين الأداء المؤسسي أشارت إليها عدد من الدراسات يمكن ذكر بعضها على النحو التالي<sup>(٥٠)</sup>:

١. تحديد أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التحسين المستهدف في الأداء المؤسسي.

٢. تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التحسين وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المحققة.
٣. استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.
٤. تنمية علاقات إيجابية ومتطورة بين الأفراد وجماعات العمل لتنمية التعاون والتكامل نت أجل التحسين المستهدف.
٥. البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.
٦. السعي لتحقيق مستوى الأداء العالمي في مجالات نشاط المؤسسة.
٧. تنمية وتفعيل رأس المال الفكري وتوفير المعرفة المتراكمة لديهم وتحويلها إلى تطبيقات فعالة في عمليات المؤسسة.
٨. المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن السبل والليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

وبالنظر إلى الأساسيات السابقة لتحسين الأداء نجدتها تلتقي مع معظم أبعاد نموذج ماكينزي حيث يتبنى الأساس الأول الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية، كما نجد الأساس الثاني والثالث يهتم بالبحث عن نماذج ومناهج جديدة لتحسين الأداء المؤسسي في حين نجد الأساس الرابع يتضمن فرق العمل وكل ذلك من أبعاد نموذج ماكينزي.

### المبحث الثاني : نموذج ماكينزي

في هذا المبحث سيتم توضيح نموذج McKinsey 7-S الذي طورته شركة McKinsey حيث يساهم نموذج McKinsey 7-S في بناء الأعمال من خلال مراعاة أبعاد النموذج وتحليل الوضع الحالي للمؤسسات ووضع خطط عمل لتحسين أداء المؤسسة تتماشى مع أهداف المؤسسات، وتحليل تفاعلات عناصر النموذج مع تقديم المعلومات الرئيسية في عملية البناء بالتفصيل بهدف تقديم اقتراحات جديدة تساهم فيها نموذج McKinsey في زيادة الإنتاجية التنظيمية للمؤسسة<sup>(٥١)</sup>.

ويتكون نموذج ماكينزي من سبعة أبعاد رئيسية وهي؛ الاستراتيجية Strategy ، الهيكل التنظيمي Structure ، نظم العمل Systems ، القيم المشتركة للعاملين Shared Values ، نمط الإدارة السائد Style ، فرق العمل Staff ، مهارات العاملين Skills ؛ ويؤدي الجمع بين هذه الأبعاد السبعة "S" إلى تكوين شبكة فريدة لكل مؤسسة والتي تتمثل الفكرة المركزية فيها في إمكانية قيام أحد المنافسين بتكرار بُعد واحد، ولكن من الصعب نسخ شبكة المؤسسة بالكامل من الأبعاد السبعة S وبالتالي ليس من الممكن تحديد أي من هذه الأبعاد السبعة سيكون القوة الدافعة لتغيير مؤسسة معينة في وقت معين<sup>(٥٢)</sup>.

ويُنظر إلى الأبعاد الثلاثة الأولى من نموذج ماكينزي على أنها مادية، وأكثر واقعية وقابلة للقياس، ويسهل على الإدارة التحكم فيها، بينما يُنظر إلى الأبعاد الأربعة الأخرى على أنها غير ملموسة بدرجة أكبر ويصعب إدارتها بشكل مباشر، ويركز النموذج على الترابط بين العناصر السبعة لإظهار كيف يتطلب تغيير أحد العناصر تغييرات في العناصر الأخرى، ويقاوم التركيز على عنصر واحد باعتباره أكثر أهمية ، وتكمن قوة النموذج في الثقل الذي يمنحه لمواءمة عدد من

الأبعاد الكامنة وراء أداء المؤسسة بشكل أساسي، حيث يشير الإطار إلى أن الاستراتيجية الفعالة هي أكثر من مجرد موضوعات فردية مثل تطوير الإستراتيجية أو التغيير التنظيمي<sup>(٥٣)</sup>.

ويمكن استخدام نموذج ماكينزي 7S في مجموعة متنوعة من الموضوعات حيث يكون مدخلاً مناسباً على سبيل المثال للمساعدة فيما يلي<sup>(٥٤)</sup>:

- تحسين أداء المؤسسة.
  - بيان الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة.
  - تحديد مسارات الإدارات والعمليات أثناء دمج بعض وحدات المؤسسة.
  - تحديد أفضل السبل لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة.
- وقد قدمت بعض الدراسات قيام إحدى الجامعات بوضع استراتيجيات جديدة لمعالجة أوجه القصور بها بإتباع نموذج ماكينزي وكان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير إستراتيجية الخدمة الجامعية بناءً على نتائج أبعاد نموذج ماكينزي 7S McKinsey وتم تنظيم الاستبيان على سبعة عناصر المكونة لـ McKinsey وأظهرت النتائج أن الهيكل والنظام والمهارة والعاملين كلها جزء من العناصر التي يجب معالجتها أثناء جائحة Covid-19 أظهرت أبعاد 7S McKinsey أن تحسينات خدمات الجامعات يمكن تحقيقها من خلال نموذج McKinsey<sup>(٥٥)</sup>

ومن العرض السابق يتضح أن نموذج ماكينزي أحد المداخل الإدارية المهمة والحديثة والتي يُمكن الاعتماد عليها في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية وإجراء التغييرات المطلوبة والتغلب على أوجه القصور ووضع الخطط والاستراتيجيات لعملية تحسين الأداء وأهم ما يميز نموذج ماكينزي هو الاهتمام بالأبعاد السبعة معاً

### نشأة نموذج ماكينزي

ظهر نموذج 7S في اجتماع لأربعة مؤلفين في عام ١٩٧٨ توم بيترز Tom Peters, وروبرت ووترمان Robert Waterman, وريتشارد باسكال Richard Pascale وأنتوني أثوس Anthony Athos وذلك للبحث و استكشاف الأسباب التي تقف وراء تميز المؤسسات، ونشروا إطار العمل في كتابهم: "في البحث عن التميز" وفي هذا الوقت، اتخذت شركة McKinsey الاستشارية ما توصلوا إليه كإطار عمل وكأداة أساسية للإدارة العالمية وأصبح يُعرف باسم نموذج 7S McKinsey<sup>(٥٦)</sup>

وفي أواخر السبعينيات أيضاً قامت شركة McKinsey Co بتطبيق نموذج McKinsey 7S لتشخيص أسباب القصور التنظيمي وصياغة برامج التحسين ورصد الصعوبات التي يعاني منه المدراء التنفيذيون في وقت التعامل بفعالية مع مشاكل الإدارة العامة المتعلقة بالعوامل الاستراتيجية والتنظيمية<sup>(٥٧)</sup>.

ومن العرض السابق يتضح نشأة نموذج ماكينزي عن طريق أربعة اتفاق لأربعة من العلماء وقامت شركة ماكينزي بتطبيق التصور الذي وضعه وقدمه العلماء الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي للشركة وتحديد أوجه القصور ومعالجتها.

### أبعاد نموذج ماكينزي

يتكون نموذج ماكينزي من سبعة أبعاد رئيسية وتبدأ كلها بحرف S لذا يطلق عليها 7S وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد السبعة على النحو التالي:

## أولاً: استراتيجية الكلية

الإستراتيجية هي خطة قابلة للتنفيذ لتحقيق مهمة محددة فردية أو تنظيمية تعتمد نتيجة الإستراتيجية على التخطيط الإستراتيجي والمؤسسة وتحديد وضعها، ويمكن تمييزها إلى نوعين: الأولى الإستراتيجية المخططة: وتعني إستراتيجية محددة مسبقاً يتم ترتيبها ومراقبتها والتحكم فيها لغرض محدد، والثانية إستراتيجية الطوارئ: تصف غياب المهمة و الغرض من الإجراءات التي يتم تنفيذها في المؤسسات، وتحقق القدرة التنافسية للمؤسسة عندما تصيغ المؤسسة إستراتيجيتها وتنفذها لخلق القيمة بنجاح وأن تحدد المؤسسة ما ستفعله وما لن تفعله للاستجابة للبيئة المتغيرة<sup>(٥٨)</sup>

كما أن استراتيجية العمل هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات في المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من كفاءاتها الأساسية في نوعية خريجها ومساعدة المؤسسة على تحديد اتجاهها من خلال تحديد موقعها من حيث سوق العمل والمنافسين والمستفيدين، وهي أيضاً جهد مبذول من قبل المؤسسة في وضع السياسات والمبادئ التوجيهية للالتزامات والإجراءات المتكاملة المصممة لبناء التميز في الأعمال، هذا وتعتمد إستراتيجية العمل على عاملين إداريين: (١) عوامل الإدارة الملموسة: التمويل والتكنولوجيا والعمليات، و (٢) "عامل الإدارة غير الملموسة: القيادة والتواصل والإبداع"<sup>(٥٩)</sup>

ويراعى عند وضع استراتيجية المؤسسة التخطيط للأنشطة المستهدفة ووضع خطط الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو بنية الإعداد حتى لو لم يتم رؤيتها بعد وهناك العديد من الرؤى لمصطلح الاستراتيجية منها "تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة، واتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف"، وتشمل الإدارة الإستراتيجية ثلاث مكونات: التخطيط والتنفيذ والرقابة، والعديد من مدراء المؤسسات يعتقدون أن طبيعة الإدارة الإستراتيجية تكمن في التخطيط ويتجاهلون المكونات الأخرى، كما يجب أن تكون الإستراتيجية مكتوبة وواضحة والمؤسسة لديها ميزانية سنوية وخطة عمل لذلك كل شيء واضح وكل ما تبقى هو التنفيذ والذي يجب أن تعمل المؤسسة في شكل غير متزامن وتكاملي من أجل تحقيق الخطة والتأكد من أن جميع الأنشطة المخطط لها تم تنفيذها<sup>(٦٠)</sup>، كما تهدف الإستراتيجية على القضاء على جميع الأنشطة التي ليس لها تأثير على تحسين الطالب، وتقليل التكاليف، وتحسين عمل الأنشطة بين الوظائف المختلفة والعلاقات التنظيمية الداخلية<sup>(٦١)</sup>.

كما يتم بناء إستراتيجية المؤسسة على أساس الرؤية المشتركة والعناصر التي تحيط بها بشكل مباشر وتهدف إستراتيجية المؤسسة إلى أن يكون لها اتجاهات واضحة وحازمة حول طرق استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها كما يجب أن تعكس الإستراتيجية دراسة دقيقة لبيئة العمل وخاصة الإجراءات والأنشطة الحالية والمستقبلية مع وضع إستراتيجيتان بديلتان سيتم تنفيذهما هو تطوير المخرجات وتطوير سوق العمل وكلاهما يجب أن تنظر فيه لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(٦٢)</sup>، وفي إطار ذلك نؤكد على أهمية ما يلي<sup>(٦٣)</sup>:

١- التركيز الأفضل على الإستراتيجية التي تقود إلى دقة قياس نتائج الأداء .

٢- الشفافية والمسائلة في المؤسسة بطريقة تحفيزية، ونشر التنافس الداخلي فيما بينهم لتحقيق الأفضل .

- ٣- التزام أعلى ومسئول من قبل الإدارة العليا للمتابعة، وتأكيد التنفيذ .
- ٤- الحاجة الماسة لاستخدام مجموعة واسعة من مقاييس الأداء؛ لمعرفة اتجاه المؤسسة في تحقيق رسالتها .
- ٥- قيام المؤسسة بوضع الأهداف بشكل أوضح ، وقابلة للقياس والتنفيذ.
- ٦- زيادة الالتزام بالإستراتيجية والسعي لإنجازها .

ومن العرض السابق نرى أبعاد أخرى لاستراتيجية المؤسسة فهي يجب أن تهتم بتحديد الأهداف ورسم الخطط ويتعدى دورها إلى توضيح كيفية التنفيذ والرقابة حتى الوصول إلى المخرجات، والقضاء على كل مالم ليس له دور في تحسين إعداد الطلاب وتأهيلهم، مع التأكيد على دعم الاستراتيجية التي تحقق الأفضل للمؤسسة والاهتمام بالشفافية والمسائلة والالتزام الإدارة العليا بتبني ذلك مع استخدام مجموعة كبيرة من مقاييس الأداء لوضع خطط تحسين الأداء يشمل جميع جوانب المؤسسة.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للكلية

يساعد الهيكل في تشكيل العمود الفقري للكلية ويضمن أن تكون متطلبات إعداد التقارير ضمن سلسلة القيادة واضحة لأعضاء هيئة التدريس مع التركيز على خطوط الاتصال، وتقسيم المهام والمسؤوليات، والهيكل التنظيمي الذي يجب أن تتخذه الكلية يجب أن تكون فيه قنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، ومنظم، وأفقي، ومتشابك أو مزيج بين ذلك ، مع ومحيط قوي ومرن، والاحتفاظ بكفاءة منظمة مركزية مع التمتع أيضاً بالمزايا التي يمكن أن توفرها اللامركزية<sup>(٦٤)</sup>

كما يجب تجاوز الفكرة المبسطة الكلاسيكية القائلة بأن "الهيكل يتبع الإستراتيجية" لأن الإستراتيجية ترتبط ليس فقط بالهيكل ولكن أيضاً بالعناصر الخمسة الأخرى بالإضافة إلى الاستراتيجية والهيكل ، فإن الأبعاد الأخرى لنموذج ماكينزي وهي: القيم المشتركة، والمهارات، وفرق العمل، والأنظمة، ونمط الإدارة وهذه العناصر السبعة التي تم استيعابها في النموذج مترابطة بشكل متبادل مع التأكيد على افتراض الحاجة إلى التوافق أو الانسجام بين العناصر السبعة لإطار العمل كميزة أساسية للتنفيذ الناجح للاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي<sup>(٦٥)</sup>

الهيكل المشار إليه هنا هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي ينظم نظام العمل والتواصل والسلطة والمسؤولية بالإضافة إلى تفويض المهام إلى وحدات عمل محددة أو أشخاص لتحقيق الأهداف التنظيمية، والهيكل هو عنصر مرئي لذلك من السهل تعديله أو تغييره كما أنه يُعد ترتيب وعلاقة بين كل قسم والوظيفة الموجودة في المؤسسة في تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف المتوقعة والمطلوبة<sup>(٦٦)</sup>.

ويوضح العرض السابق أهمية الهيكل التنظيمي وتوضيحه لنمط الاتصال بين جميع جوانب المؤسسة كما يجب الاهتمام ببناء هيكل تنظيمي داخل كليات التربية يوضح اختصاصات الأقسام وعلاقة بعضها ببعض وتوضيح المهام والمسؤوليات والسلطات لكل عناصر العملية التعليمية داخل كليات التربية.



### ثالثاً: نظم العمل بالكلية

ينظر إليها على أنها الأسلوب أو العنصر السلوكي في المؤسسات الذي يستخدمه القادة وثقافة التفاعل، كما يشمل الطريقة التي يتفاعل بها القادة مع أعضاء هيئة التدريس والطريقة التي يقضون بها وقتهم، وتتأثر الجامعات بنظم العمل والثقافة لذا يتعين على القائد اليوم تغيير أسلوبه إلى بيئة أكثر انفتاحاً وابتكاراً<sup>(٦٧)</sup>.

كما ينظر لها بأنها الأسلوب لإحداث التغيير التنظيمي، ونمط العمل الذي تتخذه الإدارة العليا خلال فترة زمنية هذا مهم للغاية بالنسبة لأي مؤسسة<sup>(٦٨)</sup>، وهنا يتضح أهمية الاهتمام بنظم العمل بالكلية والأسلوب المتبع الذي يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية وإحداث التحسين المطلوب في كافة جوانب المؤسسة.

### رابعاً: القيم المشتركة للعاملين بالكلية

تحدد هذه القيم المعتقدات والتطلعات الرئيسية للمؤسسة وتشكل جوهر ثقافة المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات التي تحتاج إلى تغيير قيمها إلى الخضوع لتحويلات جذرية تنطوي على إعادة تقييم أساسية لجميع جوانب الأنشطة وفي بعض الأحيان يتم إدخال مثل هذه التغييرات كمشروع إعادة هندسة العمليات وبعد أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدل الفشل داخل أي مؤسسة هو عدم نجاحها في غرس قيم مشتركة جديدة يمكنها في الواقع احتضان التغييرات الجذرية المطلوبة لتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها ووضعت البرامج المختلفة لتحقيقها<sup>(٦٩)</sup>.

وتمثل القيم المشتركة مجموعة من السمات والسلوكيات والخصائص التي تؤمن بها المؤسسة، وهذا يشمل رؤية المؤسسة ورسالتها. غالباً ما تجد المؤسسات ذات القيم الضعيفة والأهداف المشتركة موظفيها يتبعون أهدافهم الشخصية التي قد تكون مختلفة أو حتى تتعارض مع أهداف المؤسسة أو زملائهم ويجب على القائد أن يبني منظمة شفافة حيث يمكن للعاملين أن يتعايشوا مع قيمهم هذا سوف يساعد في تحقيق الرؤية، كما يمكنه الالتزام بالشفافية من خلال مهاراته الشخصية، والتعاطف، والانفتاح والصدق، والإدارة الجيدة ويمكن أن يؤدي الاتصال المفتوح إلى اتخاذ قرارات أفضل وتصحيح أسرع للأخطاء كما أنه يحمي من إساءة استخدام السلطة ويجعل البيئة أكثر أماناً<sup>(٧٠)</sup>.

كما أن القيم المشتركة تمثل القيم المشتركة الجوهر الرئيسي لإطار عمل McKinsey 7S لأنها تتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة التي هي الثقافة، وقيم المشاركة هي في الأساس معايير أو قواعد توجه السلوك لجميع العاملين وقيمة توجه الموارد البشرية للتعامل مع المشاكل الخارجية وتعديل الاندماج في المؤسسة، بحيث يجب على كل عضو في المنظمة فهم القيم الموجودة والثقافة التي تتبناها المؤسسة على النحو التالي<sup>(٧١)</sup>.

(أ) الروح: أداء جميع الأنشطة داخل المؤسسة بروح بناء المؤسسة.

(ب) الابتكار: ابتكار يهدف دائماً إلى تلبية احتياجات سوق العمل.

(ج) الجودة: الحفاظ على جودة المخرجات

(د) الصدق: إعطاء الأولوية للصدق بحيث تكون العلاقات منسجمة في جميع المجالات داخل المؤسسة.

(هـ) رضا الطلاب والعاملين: رضا الطلاب والعاملين هو أهم شيء بالنسبة للمؤسسة

ومن العرض السابق يتضح بُعد القيم المشتركة والتي يجب على كليات التربية العمل  
نشر هذه القيم بين جميع العاملين بالكلية حيث معتقدات العمل بروح بناء الكلية، وحل  
المشكلات التي تواجه العمل، والابتكار، وتلبية سوق العمل، والصدق، والاهتمام بمتطلبات  
الطالب، والتعاطف، والالتزام بالشفافية.

#### خامساً: نمط الإدارة السائد بالكلية

ويوضح أسلوب الإدارة الذي سيتم التعبير عنه من خلال الهيكل التنظيمي، القيم  
التنظيمية بأكملها، والمعتقدات حول ضرورة المؤسسة وحيويتها التنظيمية والاقتصادية، ومكانتها  
في النسيج التنظيمي، والأسلوب الإداري الذي سيركز عليه المديرون ماذا سيكون ذا أولوية عالية  
أو منخفضة في أي أسلوب إداري سيعمل جميع العاملين بالمؤسسة وأين سيركزون اهتمامهم  
الإداري وكيفية إنشاء تعاون داخل المؤسسة أو خارجها وكيفية تحمل المسؤولية والاستجابات  
التنظيمية للإخفاقات والنجاحات<sup>(٧٢)</sup>.

وأيضاً الاهتمام بوجود عدد أقل من التسلسلات الهرمية وسلسلة قيادية أصغر، كما  
يجب على القائد أن يخلق ثقافة حيث يقول العاملون ما يقصدونه وحيث يكون من الأمن بما فيه  
الكفاية أن يتحدثوا بما في قلوبهم، كذلك يجب أن يصبح أكثر قدرة في التعامل مع القضايا  
المختلفة ويساعد الأشخاص الذين يتفاعلون على تطوير مهارات إدارية أفضل<sup>(٧٣)</sup>.

ومما سبق يتضح أهمية بُعد الإداري السائد بالكلية ودوره في قيام جميع العاملين  
بمسئولياتهم تجاه العمل بشكل آمن مع تقليل التسلسلات الهرمية والحفاظ على القيم التنظيمية  
للكلية وارساء ثقافة العدل والمساواة بين الجميع.

#### سادساً: فرق العمل بالكلية

يدور هذا البُعد حول الأشخاص الذين يكونون فرق العمل بالمؤسسة وكيفية تحديد  
مواهبهم وتخصصاتهم ورعايتهم وصقلها، والمؤسسات الفعالة لديها خطة للتعامل مع تدوير  
العاملين ويمكن أن تتحرك بسرعة لشغل الوظائف، ويعتبر التفويض والتدريب والتحفيز  
والتعويض أمورًا بالغة الأهمية بالنسبة للعاملين ذوي الوظائف العالية، وهو أمر معترف به،  
وبالتالي كرست جهودًا بيروقراطية كبيرة للتعامل معه<sup>(٧٤)</sup>.

وفي البُعد السادس والذي يشتمل على فرق العمل نجد أنه يهتم باختيار أعضاء فرق  
العمل المختلفة والبحث عن تخصصاتهم ومواهبهم، بالإضافة إلى توظيف العمليات الإدارية في  
التعامل معهم حيث تفوض لهم بعض المسؤوليات مع إعطائهم السلطات التي تعينهم على القيام  
بما كُلِّفوا به من أعمال، مع عقد الدورات التدريبية اللازمة لذلك.

## سابعاً: مهارات العاملين بالكلية

المهارات هي القدرات والكفاءات المحددة لأعضاء المؤسسة وتحتاج إلى المراجعة والتقييم باستمرار لمنع الضمور، تشمل المهارات كلاً من المهارات المؤسسية والمهارات الفردية، وغالباً ما تقوم المؤسسات بتطوير استراتيجيات اكتساب المهارات لسد الفجوات المعرفية الرئيسية<sup>(٧٥)</sup>.

ويتضح هنا ضرورة الاهتمام بمهارات وقدرات جميع العاملين بالمؤسسة والبحث عن أصحاب الكفاءات وتمكينهم مع امكانية الاستعانة بأصحاب المهارات من مؤسسات أخرى وتوظيفهم لإعادة بناء المؤسسة، هذا وإذا كنا نهتم بالمهارات الفردية للعاملين فيجب ألا نغفل أهمية المهارات المؤسسية والتي تميز مؤسسة عن غيرها.

ويتضح من العرض السابق لأبعاد نموذج ماكينزي السبعة بداية من الاستراتيجية ومروراً بالهيكل التنظيمي، ونظم العمل، والقيم المشتركة، ونمط الإدارة، وصولاً لفرق العمل، وانتهاءً بمهارات العاملين أن هذه الأبعاد يجب الاهتمام بها في شكل متوازي داخل كليات التربية إذا أردنا أن نحقق تحسين لجميع جوانب الأداء المؤسسي، وألا نعطي بُعد أهمية على حساب بُعد آخر.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

في المحورين السابقين قدم البحث عرضاً أوضح فيه الإطار العام للبحث بالإضافة إلى الأسس النظرية لتحسين الأداء المؤسسي وأبعاد نموذج ماكينزي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ، وخلال هذا المحور يقدم البحث التعرف على آراء عينة الدراسة حول مفردات الاستبانة التي أعدت لذلك.

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

وفها يتناول البحث مجتمع الدراسة الميدانية، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وهي عبارة عن الاستبانة المعدة للتعرف على آراء عينة الدراسة، بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبانة.

### مجتمع الدراسة:

بالنظر إلى مجتمع الدراسة نجد أن الدراسة الميدانية تقوم على التعرف على آراء عينة البحث لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي بكليات التربية، والتربية النوعية، والتربية الرياضية في جامعة كفرالشيخ ويوضح الجدول التالي عدد أفراد المجتمع الكلي للدراسة

جدول (١)

يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة

المجموع الكلي	معيد	مدس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	الكلية
١٠٣	٢٠	١٦	١٨	١٢	٣٧	التربية
١٠٠	٢٤	٦	٢٨	٣٠	١٢	التربية النوعية
٧١	٩	٩	٢٤	١٤	١٥	التربية الرياضية

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من كليات التربية الثلاث وقام الباحث بتوزيع عدد ٥٠ استبانة بكلية التربية، و ٥٠ بكلية التربية النوعية، و ٤٠ بكلية التربية الرياضية؛ وبعد جمع الاستبانات واستبعاد الاستبانات غير الصحيحة وغير المكتملة، بالإضافة إلى الاستبانات التي لم يستجيب عليها بعض أفراد العينة والاستبانات المفقودة؛ كانت العينة النهائية للبحث ٢٩ من كلية التربية، ٢٤ من كلية التربية النوعية، ٢٣ من كلية التربية الرياضية وجميعها مثلت كل الدرجات العلمية

### أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) في صورتها الأولية والتي اشتملت على محورين رئيسيين المحور الأول تضمن سبعة أبعاد واحتوى على ٥٤ عبارة، والمحور الثاني اشتمل على بُعدين وتضمن ١٦ عبارة، وبعد تحكيمه من خلال عرضه على عدد من السادة الاساتذة في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية والذين تفضلوا بإضافة بعض العبارات وحذف البعض الآخر وتعديل عدد آخر من العبارات وبعد إجراء التعديلات اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على عدد ٥٩ عبارة قُسمت على سبعة أبعاد والتي تمثل أبعاد نموذج ماكينزي

### صدق الاستبانة:

ويعني إلى أي درجة تقيس الاستبانة الغرض التي صُممت من أجله وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بما يلي:

أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الاساتذة المتخصصين في التربية وعلم النفس للتأكد من مطابقة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في مجال التربية وعلم النفس وخاصة المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التعليمية بهدف ابداء الرأي حول عبارات وأبعاد الاستبانة والصياغة اللغوية وصلاحيّة الاستبانة للغرض التي أُعدت من أجله وبحساب نسب الاتفاق تم الإبقاء على العبارات والأبعاد التي حصلت على نسبة اتفاق ٨٠% فأكثر وهي العبارات والأبعاد التي تشتمل عليها الاستبانة في صورتها النهائية التي تم تطبيقها في عينة الدراسة.

### ب- صدق المفردات

قام الباحث بالتحقق من صدق المفردات من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

العبارات	الابعاد						
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	**٠,٩٠٤	**٠,٨٧١	**٠,٨٦٩	**٠,٩٠٢	**٠,٨١٩	**٠,٧٤١	**٠,٨٥١
٢	**٠,٨٥٩	**٠,٨٩٨	**٠,٨١١	**٠,٨٤٢	**٠,٨٦٧	**٠,٨٤٨	**٠,٩١٧
٣	**٠,٧٥٤	**٠,٩٠٧	**٠,٨٢٩	**٠,٨٥٥	**٠,٥٩٢	**٠,٩٠٩	**٠,٨٥٠
٤	**٠,٨٠١	**٠,٨٦٨	**٠,٨٢٨	**٠,٨٥٨	**٠,٨٦٩	**٠,٨٥٣	**٠,٩١٥
٥	**٠,٨٣٥	**٠,٨٢٨	**٠,٨٣١	**٠,٨٧٢	**٠,٨٨٣	**٠,٩٣٢	**٠,٩٢٦
٦	**٠,٨١١	**٠,٨٤٣	**٠,٨٥٠	**٠,٦٧٥	**٠,٨٧٩	**٠,٨٤٨	**٠,٦٣٨
٧	**٠,٨٢٥	**٠,٩٠٠	**٠,٨٣٤	**٠,٨٩٠	**٠,٨٥٢	**٠,٦٧٨	**٠,٩٢٦
٨	**٠,٨٨٣		**٠,٨٢٣	**٠,٨٥٤	**٠,٨٨٩		
٩	**٠,٨٢٣		**٠,٨٣٤	**٠,٨٥٢	**٠,٨٦٠		
١٠	**٠,٧٥٥						
١١	**٠,٧٢٦						

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ان جميع قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفرعية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة وموجبة ومرتفعة ويشير ذلك إلى صدق الدرجة على الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام في أغراض البحث.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ على عينة مكونة من ٢٥ عضو هيئة تدريس من الجامعة غير أعضاء هيئة التدريس المشاركين في العينة الأساسية وفيما يلي جدول يوضح نتائج الثبات التي توصل إليها الباحث

جدول (٣)

يبين نسب ثبات الاستبانة

م	اسم البعد	قيمة ألفا كرونباخ
١-	استراتيجية الكلية	٠,٦٩٢
٢-	الهيكل التنظيمي للكلية	٠,٧٢٤
٣-	نظم العمل بالكلية	٠,٦٨٨
٤-	القيم المشتركة للعاملين بالكلية	٠,٧٣٠
٥-	نمط الإدارة السائد بالكلية	٠,٦١٨
٦-	فرق العمل بالكلية	٠,٧١٦
٧-	مهارات العاملين بالكلية	٠,٧٠٤
	الدرجة الكلية	٠,٧١٢

يتضح من الجدول السابق قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ مرتفعة وموجبة وتشير إلى ثبات الدرجات على الاستبانة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أ - استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول استراتيجية الكلية

جدول (٤)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاي<sup>٢</sup> والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد استراتيجية الكلية.

م	العبارة	درجة التحقق			كاي <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	قلية %			
١	تنسق استراتيجية الكلية مع الرؤية والرسالة والأهداف	٣٠	٣٩,٥	٤٢,١	١٨,٤	٢,٢١	٢
٢	تتضمن الاستراتيجية استحداث برامج للتنمية المهنية لجميع العاملين بالكلية	٢١	٢٧,٦	٥٦,٦	١٥,٨	٢,١٢	٥
٣	تُبنى الاستراتيجية على استثمار موارد وإمكانات ومقدرات الكلية	٣١	٤٠,٨	٤٢,١	١٧,١	٢,٢٣	١

م	العبرة	درجة التحقق				كبيره	%	متوسطة	%	قلية	%	كاً	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيره	متوسطة	قلية	%									
٤	تراعي استراتيجيه الكلية جذب الداعمين واقناع المعارضين	١٥	١٩,٧	٤٣	٥٦,٦	١٨	٢٣,٧	١٨,٦٥	١,٩٦	١٠				
٥	تربط استراتيجيه الكلية بين العاملين بها والمستفيدين منها	٢٦	٣٤,٢	٣٠	٣٩,٥	٢٠	٢٦,٣	٢,٠٠	٢,٠٧	٦				
٦	تنسق الاستراتيجيه مع احتياجات سوق العمل	٢٤	٣١,٦	٤٣	٥٦,٦	٩	١١,٨	٢٢,٩٢	٢,١٩	٤				
٧	يتم تحديث الاستراتيجيه بشكل دوري لتلبي احتياجات البيئة المتغيرة	١٧	٢٢,٤	٢٧	٣٥,٥	٣٢	٤٢,١	٤,٦٠	١,٨٠	١١				
٨	تراعي استراتيجيه الكلية متطلبات المجتمع المحلي	٢٤	٣١,٦	٢٨	٣٦,٨	٢٤	٣١,٦	٠,٤٢	٢,٠٠	٧				
٩	تعمل استراتيجيه الكلية على تغيير الأوضاع القائمة للأفضل	٢٥	٣٢,٩	٢٤	٣١,٦	٢٧	٣٥,٥	٠,١٨	١,٩٧	٨				
١٠	تمتلك الكلية استراتيجيه تمكنها من قياس نتائج الأداء وتحسينه	٢٩	٣٨,٢	٣٤	٤٤,٧	١٣	١٧,١	٣٩,٥٠	٢,٢١	٢ مكرر				
١١	تهتم استراتيجيه الكلية بالبحث العلمي ورصد الميزانية اللازمة للارتقاء به وتنفيذ المشروعات العلمية	٢٠	٢٦,٣	٣٤	٤٤,٧	٢٢	٢٨,٩	٤,٥٢	١,٩٧	٨ مكرر				

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبرة رقم (٣) والتي تشير إلى (تبنى الاستراتيجيه على استثمار موارد وإمكانات ومقدرات الكلية) في الترتيب الأول مما يدل على اتفاق غالب أفراد عينة الدراسة على أن كليات التربية تهتم في بناء استراتيجيتها على الاستثمار في إمكاناتها ومواردها؛ بينما جاءت العبرة رقم (٧) والتي تشير إلى (يتم تحديث الاستراتيجيه بشكل دوري لتلبي احتياجات البيئة المتغيرة) في الترتيب الأخير وذلك إنما يدل على اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على أن كليات التربية لا تولي اهتماماً كبيراً بتحديث

استراتيجيتها وعدم مواكبتها للاحتياجات البيئية المتغيرة، كما نجد أن العبارتين الأولى والعاشرة قد حصلتا على نفس الترتيب وجاءتا في الترتيب الثاني لاتفاق لاعينة الدراسة عليهما مما يعني استراتيجية الكلية تتسق مع الرؤية والرسالة والأهداف، كما أن الكلية تمتلك استراتيجية تمكنها من قياس نتائج الأداء وتحسينه

#### ب - استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الثاني الهيكل التنظيمي للكلية

جدول (٥)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد الهيكل التنظيمي للكلية

م	العبرة	درجة التحقق				كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	قلية %	%			
١	يوضح هيكل الكلية جميع الوظائف	٣٨	٥٠,٠	٢٦	٣٤,٢	١٥,٨	٢,٣٤	٢
٢	يشمل هيكل الكلية على جميع الأقسام وكافة الوحدات الموجودة	٤١	٥٣,٩	٢٣	٣٠,٣	١٥,٨	٢,٣٨	١
٣	توجد خطوط اتصال واضحة بين أقسام الكلية ووحداتها	٢٧	٣٥,٥	٣٨	٥٠,٠	١٤,٥	٢,٢١	٣
٤	يحدد هيكل الكلية المسئوليات والسلطات بشكل دقيق	٢٥	٣٢,٩	٤٠	٥٢,٦	١٤,٥	٢,١٨	٤
٥	يوضح هيكل الكلية بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ووظائف جميع العاملين بالكلية	٢٢	٢٨,٩	٢٢	٢٨,٩	٢٢,٤	٢,٠٦	٥
٦	يشجع هيكل الكلية على التعاون بين أقسامها المختلفة	٢٥	٣٢,٩	٢٥	٣٢,٩	٣٤,٢	١,٩٨	٦
٧	يوجد دليل تنظيمي للكلية يبين أقسامها المختلفة الرئيسية والفرعية ووحداتها	٢٦	٤٣,٢	٣٨	٥٠,٠	١٥,٨	٢,١٨	٤

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥



وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢) والتي تشير إلى (يشمل هيكل الكلية على جميع الأقسام وكافة الوحدات الموجودة) في الترتيب الأول وذلك إنما يدل على اتفاق غالب أفراد عينة الدراسة على أن كليات التربية يوضح هيكلها جميع الأقسام والوحدات الموجودة بالكلية؛ بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تشير إلى (يشجع هيكل الكلية على التعاون بين أقسامها المختلفة) في الترتيب الأخير وذلك إنما يدل على اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على أن هيكل كليات التربية في حاجة إلى تفعيل التعاون بين أقسامها المختلفة وإيجاد تخصصات بينية يُمكن من خلالها زيادة التفاعل بين أقسام الكلية المختلفة.

ج - استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الثالث نظم العمل بالكلية

جدول (٦)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاي<sup>٢</sup> والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد نظم العمل بالكلية

م	العبارة	درجة التحقق			كاي <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب			
		كبيرة %	متوسطة %	قليلة %						
١	يتم تحديد الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لتحقيق أهداف الكلية	٢٧	٣٥,٥	٣٦	٤٧,٤	١٣	١٧,١	٢,١٨	١	
٢	يتم تحديد معايير العمل داخل الكلية بطريقة تتسق مع إمكانياتها	٢٤	٣١,٦	٣٥	٤٦,١	١٧	٢٢,٤	٢,٠٩	٣	
٣	تضع الكلية نظم للعمل يمكن لها أن تحقق أهدافها	٣٠	٣٩,٥	٣٠	٣٩,٥	٣٠	٣٩,٥	٢,١٨	١ مكرر	
٤	تتوفر الأساليب التكنولوجية المناسبة للعمل بها داخل الكلية	٢٤	٣١,٦	٢٠	٢٦,٣	٣٢	٤٢,١	٢,٩٤	١,٨٩	٩
٥	تناسب نظم المرتبات والحوافز مع ما يبذل من مجهودات	١٥	١٩,٧	٣١	٤٠,٨	٣٠	٣٩,٥	٢,٣٤	١,٨٠	٩
٦	تنوع إدارة الكلية في اتباع الأساليب المختلفة التي تحقق صالح العمل	٢٢	٢٨,٩	٣٥	٤٦,١	١٩	٢٥,٠	٥,٧١	٢,٠٣	٦

رقم	م	البيان	٢٣	٣٢	٤٢,١	٢١	٢٧,٦	**٢,٧١	٢,٠٢	٧
٧	٧	تعتمد الكلية على إجراءات تيسر الأعمال اليومية بشكل مناسب	٣٠,٣	٣٢	٤٢,١	٢١	٢٧,٦	**٢,٧١	٢,٠٢	٧
٨	٨	تتكامل أدوار العاملين داخل الكلية	٢٦,٣	٤٢	٥٥,٣	١٤	١٨,٤	**١٧,١٥	٢,٠٧	٥
٩	٩	تتضح اللوائح والتشريعات التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أعلى معدلات للأداء	٣١,٦	٢٤	٣١,٦	١٥	١٩,٧	٩,٦٥	٢,١١	٣

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلى (يتم تحديد الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لتحقيق أهداف الكلية)، والعبارة رقم (٣) والتي تشير إلى (تضع الكلية نظم للعمل يمكن لها أن تحقق أهدافها) في الترتيب الأول ويوضح هذا اتفاق غالب أفراد العينة على أن كليات التربية تعمل على تحقيق أهدافها من خلال تحديد الأنشطة والمهام لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم التي تسهم في ذلك، بالإضافة إلى وضع النظم التي تسهم في تحقيق أهداف الكلية؛ بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تتوفر الأساليب التكنولوجية المناسبة للعمل بها داخل الكلية) في الترتيب الأخير وهذا انما يدل على اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على أنه لازالت كليات التربية في حاجة إلى الدعم التكنولوجي ويتفق الباحث تمام مع أفراد عينة الدراسة الميدانية في ذلك تماماً خاصة في ظل تحول جميع المؤسسات نحو التحول الرقمي.

د - استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الرابع القيم المشتركة للعاملين بالكلية

جدول (٧)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاي والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد القيم المشتركة للعاملين بالكلية

م	العبارة	درجة التحقق			كا	الوزن النسبي	الترتيب		
		كبيرة %	متوسطة %	قليلة %					
١	تبني القيم المشتركة للعاملين على تحقيق الميزة التنافسية للكلية	٢٧	٣٥,٥	٢٨	٣٦,٨	٢١	٢٧,٦	١,١٣	٥
٢	تسهم المبادئ الأساسية للعاملين في حل المشكلات التي تواجه الكلية	٢٣	٣٠	٢١	٢٧,٦	٣٢	٤٢,١	٢,٧١	٨
٣	يسود الكلية قيم تعمل على الاحتفاظ	١٩	٢٥,٠	٢٣	٣٠,٣	٣٤	٤٤,٧	٤,٧٦	٩

م	العبرة	درجة التحقق			كبيره	%	متوسطة	%	قلية	%	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيره	متوسطة	قلية									
٤	تعمل سياسات وممارسات الكلية على تطوير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع	١٧	٢٢,٤	٤٣	٥٦,٦	١٦	٢١,١	**١٨,٥٠	٢,٠١	٦			
٥	تبني قيم العاملين بالكلية على إعطاء الطالب الأولوية الأساسية	٢٢	٢٨,٩	٤١	٥٣,٩	١٣	١٧,١	**١٦,١٣	٢,١١	٢			
٦	تهتم القيم المشتركة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالكلية بذوي الاحتياجات الخاصة	٢٥	٣٢,٩	٣٥	٤٦,١	١٦	٢١,١	*٧,١٣	٢,١١	٢ مكرر			
٧	تهتم القيم المشتركة للعاملين بالكلية على تحقيق العدالة	١٩	٢٥,٠	٣٦	٤٧,٤	٢١	٢٧,٦	*٦,٨١	١,٩٧	٧			
٨	يوجد ثقة متبادلة بين جميع العاملين بالكلية	٢٠	٢٦,٣	٤٤	٥٧,٩	١٢	١٥,٨	**٢١,٨٩	٢,١٠	٤			
٩	تُبني القيم على الاهتمام ببيئة العمل واحتياجات العاملين	٢١	٢٧,٦	٤٤	٥٧,٩	١١	١٤,٥	**٢٢,٦٠	٢,١٣	١			

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبرة رقم (٩) والتي تشير إلى (تُبني القيم على الاهتمام ببيئة العمل واحتياجات العاملين) في الترتيب الأول وهذا يوضح أن القيم المشتركة للعاملين بالكلية إنما تبني على أمرين أساسيين وهما الاهتمام ببيئة العمل مع عدم إهمال احتياجات العاملين، بينما جاءت العبرة رقم (٣) والتي تنص على (يسود الكلية قيم تعمل على الاحتفاظ بالمواهب) في الترتيب الأخير ويوضح ذلك أن قيم الاحتفاظ بالمواهب أقل ما يسود بين العاملين بالكلية وقد يعود ذلك إلى سياسة التنافس على المناصب داخل الكلية وسلوك البعض سلوكيات تحارب المواهب والمتميزين، كما أن الجو العام داخل الكلية لا يشجع على الاهتمام بالمواهب والكفاءات مما يجعل البعض ينعزل بعيداً عن أنشطة الكلية.

هـ – استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الخامس نمط الإدارة السائد بالكلية

جدول (٨)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي للعبارة لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد نمط الإدارة السائد بالكلية

م	العبارة	درجة التحقق			كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	قليلة %			
١	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم	١٧	٢٢,٤	٤٢	٥٥,٣	١٧	٢,٠٠
٢	توفر الإدارة بيئة مناسبة لتعاون أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم	٢٤	٣١,٦	٤٠	٥٢,٦	١٢	٢,١٥
٣	يتنافس أعضاء هيئة التدريس على تقلد المناصب الأكاديمية	٣٤	٤٤,٧	٢٨	٣٦,٨	١٤	٢,٢٦
٤	تتسم إدارة الكلية بقوة التماسك بين أفرادها	٢٢	٢٨,٩	٤٦	٦٠,٥	٨	٢,١٨
٥	يسود الكلية مُناخ إداري يُشجع على الإخاء والتفاهم	٢٢	٢٨,٩	٣٩	٥١,٣	١٥	٢,٠٩
٦	تتبنى إدارة الكلية نمط الإدارة التشاركية	٢١	٢٧,٦	٤٠	٥٢,٦	١٥	٢,٠٧
٧	تعمل الإدارة على جذب أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية	٢٣	٣٠,٣	٣٩	٥١,٣	١٤	٢,١١
٨	تؤمن إدارة الكلية بمبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة	٢٥	٣٢,٩	٣٨	٥٠,٠	١٣	٢,١٥
٩	تتمكن الكلية من اتخاذ القرارات الادارية السليمة	٢٤	٣١,٦	٤٥	٥٩,٢	٧	٢,٢٢

\*\*دالة عند مستوى ٠,٠١

\*دالة عند مستوى ٠,٠٥

### وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلى (يتنافس أعضاء هيئة التدريس على تقلد المناصب الأكاديمية) في الترتيب الأول وهذا يوضح اتفاق معظم أفراد الدراسة حول رغبة أعضاء هيئة التدريس بالكلية على التنافس في شغل الوظائف الأكاديمية؛ بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم) في الترتيب الأخير وهذا يوضح ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم وقد يُعزى ذلك إلى قلة الرغبة لدى صانعي القرارات والمسؤولين عن إدارة كليات التربية خاصة ومؤسسات التعليم الجامعي عامة في إشراك أعضاء هيئة التدريس عند صناعة القرارات المختلفة، وأن الإدارة الجامعية لا يزال تأتي بها القرارات من أعلى لأسفل ويرى البحث أن هذا يؤثر على إبداع العاملين وقلة إنتاجيتهم من البحث العلمي وقلة الرغبة لديهم من المشاركة في أنشطة وممارسات الكلية المختلفة.

### و- استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد السادس فرق العمل بالكلية

جدول (٩)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاسا والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد فرق العمل بالكلية

م	العبارة	درجة التحقق				الترتيب	الوزن النسبي	كاسا
		كبيرة %	متوسطة %	قليلة %	%			
١	تُنشأ الكلية فرق عمل لتحقيق أهدافها	٣٥	٤٦,١	٣٤	٤٤,٧	٧	٩,٢	**١٩,٩٢
٢	يوجد درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتفاعل بين أعضاء فريق العمل الواحد	٢٥	٣٢,٩	٣٥	٤٦,١	١٦	٢١,١	*٧,١٣
٣	يوجد تعاون وتكامل بين فرق العمل المختلفة بالكلية	٢٢	٢٨,٩	٤٦	٦٠,٥	٨	١٠,٥	**٢٩,١٥
٤	تتسم قرارات فرق العمل بالإجماع	٢٣	٣٠,٣	٣١	٤٠,٨	٢٢	٢٨,٩	١,٩٢
٥	يعي أعضاء كل فريق طبيعة عملهم والأهداف المنوط تحقيقها	٢٥	٣٢,٩	٤٥	٥٩,٢	٦	٧,٩	**٣٠,٠٢
٦	يشجع فريق العمل الأعضاء الأكثر نشاطاً في الانضمام إليهم	٢٧	٣٥,٥	٢٧	٣٥,٥	٢٢	٢٨,٩	٠,٦٥
٧	يجتمع فريق العمل كل فترة لتقويم ما تم أنجازه من أعمال	٣٢	٤٢,١	٣٦	٤٧,٤	٨	١٠,٥	**١٨,١٠

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلى (تُنشأ الكلية فرق عمل لتحقيق أهدافها) في الترتيب الأول وهذا يوضح أن غالب أفراد عينة الدراسة تتفق على أن كليات التربية تهتم بإنشاء فرق عمل تحقق أهدافها، وقد يرجع ذلك لرغبة معظم كليات التربية لتحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد؛ في حين جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تتسم قرارات فرق العمل بالإجماع) في الترتيب الأخير وبين هذا أن فرق العمل المشكلة بالكلية في غالب قراراتها لا تكون بالأغلبية وقد تكون هذه ظاهرة صحية في بعض الأحيان حيث اختلاف وجهات النظر وفي النهاية يؤخذ القرار بأغلبية الأصوات.

ز- استجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد السابع مهارات العاملين بالكلية

جدول (١٠)

يبين التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي للعبارات لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد مهارات العاملين بالكلية

م	العبارة	درجة التحقق			كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	قليلة %			
١	يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الكلية	٣٧	٤٨,٧	٣٣	٤٣,٤	٦	٢,٤٠
٢	يمتلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم القدرة على تنفيذ ما وكلوا به من أعمال	٣٦	٤٧,٤	٢٨	٣٦,٨	١٢	٢,٣١
٣	توجد آلية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم للوقوف على ما يمتلكونه من مهارات	٢٣	٣٠,٣	٣٠	٣٩,٥	٢٣	٢,٠٠
٤	يمتلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين	٣٧	٤٨,٧	٢٦	٣٤,٢	١٣	٢,٣١
٥	يتسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالقدرة على إقامة علاقات مع مؤسسات المجتمع المختلفة لتحقيق أهداف الكلية	٣٤	٤٤,٧	٢٩	٣٨,٢	١٣	٢,٢٧

٦	٢,٠١	٤,١٣	٣٨,٢	٢٩	٢٢,٤	١٧	٣٩,٥	٣.	يسعى أعضاء هيئة التدريس بإبرام عقود مشاريع مع رجال الأعمال للحصول على تمويل المشروعات بالكلية
٥	٢,١٨	*٦,٥٠	١٩,٧	١٥	٤٢,١	٣٢	٣٨,٢	٢٩	يخضع جميع العاملين بالكلية لعملية تقييم الأداء

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥

وباستقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الكلية) في الترتيب الأول وهذا يوضح اتفاق غالب أفراد العينة على توافر المهارات والكفاءات لدى أعضاء هيئة التدريس واللازمة لتحقيق أهداف الكلية وهذا يُعد شيء طبيعي لأن أعضاء هيئة التدريس هم الخبراء الحقيقيين الذين يجب أن يقوموا بعمليات الإصلاح في شتى المجالات؛ بينما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (توجد آلية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم للوقوف على ما يمتلكونه من مهارات) في الترتيب الأخير وهذا إنما يوضح أنه لا توجد آلية واضحة ومحددة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، ويرى البحث أن هناك بعض الآليات ولكنها غير مفعلة، كما أن قلة الحوافر المعنوية والمالية لا تشجع الأعضاء على وضع آليات مختلفة لتقييم أداءهم.

وهكذا عرض البحث في محوره الثالث والمعني بالدراسة الميدانية رؤية ووجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات التربية، والتربية النوعية، والتربية الرياضية بجامعة كفرالشيخ حول تحسين الأداء المؤسسي بكلياتهم في ضوء نموذج ماكينزي، والتعرف على أعلى العبارات التي لاقت قبول لدى عينة الدراسة وأكدوا على تحققها بكلياتهم وأيضا العبارات التي حصلت على أقل تكرارات من جانب عينة الدراسة ورأوا ضرورة العمل على تحسينها حتى يُمكن الارتقاء بالأداء المؤسسي في هذه الكليات وهذا ما تم توضيحه في قراءة الجداول السبعة الماضية والمتعلقة بأبعاد نموذج ماكينزي.

## المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح

انطلاقاً من أدبيات البحث والدراسات السابقة ونتائجها واستناداً على نتائج البحث الحالي النظرية والميدانية وتحقيقاً لأهداف البحث يسعى المحور الحالي من البحث وضع تصور مقترح يُمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية خاصة وبمؤسسات التعليم الجامعي عامة، وأيضاً الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم.

### أولاً: نتائج البحث

توصل البحث الحالي إلى عدد من النتائج النظرية والميدانية يُمكن البناء عليها في وضع التصور المقترح وذلك على النحو التالي:

#### أ- النتائج الميدانية

توصل البحث الحالي في دراسته الميدانية إلى عدد من النتائج يُمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

- في بُعد استراتيجية الكلية حصلت عبارة "تُبني الاستراتيجية على استثمار موارد وإمكانات ومقدرات الكلية" على أعلى وزن نسبي واتفاق عينة الدراسة الميدانية عليها مما دل على اهتمام كلييات التربية ببناء استراتيجيتها جيداً
- أكدت الدراسة الميدانية في بُعدها الذي تناول الاستراتيجية على قلة اهتمام كلييات التربية بالتحديث الدائم لاستراتيجيتها حيث جاءت عبارة "يتم تحديث الاستراتيجية بشكل دوري لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة" في الترتيب الأخير بأقل وزن نسبي وقد يعود ذلك أن كلييات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بجامعة كفرالشيخ لم تحصل أي منها على الاعتماد.
- في بُعد الهيكل التنظيمي للكلية حصلت عبارة "يشمل هيكل الكلية على جميع الأقسام وكافة الوحدات الموجودة" على أعلى وزن نسبي بين عبارات البُعد مما أكد على شمول هيكل الكلية على جميع الأقسام والوحدات ووضوح ذلك لدى عينة الدراسة الميدانية.
- ضرورة التفكير على إيجاد فرص للتعاون بين أقسام الكلية المختلفة حيث أكدت الدراسة الميدانية على ضعف وقلة هذا التعاون أن هيكل الكلية لا يشجع ذلك وهذا ما أكدته حصول عبارة "يشجع هيكل الكلية على التعاون بين أقسامها المختلفة" على أقل وزن نسبي بين عبارات البُعد.
- في بُعد نظم العمل بالكلية أكد أفراد الدراسة الميدانية على الاهتمام بتحقيق الكلية لأهدافها من خلال تحديد الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وأيضاً وضع نظم للعمل المختلفة
- يجب الاهتمام برواتب ومكافآت أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى عدم تناسب نظم المرتبات والحوافز مع ما يبذل من مجهودات.
- في بُعد القيم المشتركة للعاملين بالكلية أكدت الدراسة الميدانية على أن قيم العاملين تُبنى على الاهتمام ببيئة العمل واحتياجاتهم.
- ضرورة العمل على الاهتمام بقيم تدعو إلى الاحتفاظ المواهب وتنميتها والاستفادة منها في تحسين الأداء بكليات التربية خاصة وبمؤسسات التعليم الجامعي عامة



- في بُعد نمط الإدارة السائد بالكلية أكد أفراد عينة الدراسة الميدانية على تنافس أعضاء هيئة التدريس على تقلد المناصب الأكاديمية.
- لا يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم بشكل كبير حيث أن هذه العبارة حصلت على أقل نسبة تحقق لدى أفراد عينة الدراسة الميدانية.
- عند دراسة بُعد فرق العمل بالكلية تبين أن الكلية تهتم بإنشاء فرق عمل لتحقيق أهدافها وهذا ما اتفق عليه أفراد عينة الدراسة الميدانية.
- يُعد صدور قرارات فرق العمل حيال القضايا والموضوعات التي تقوم بدراستها تتسم معظم هذه القرارات بعدم بالإجماع بل بأغلبية الأصوات.
- في بُعد مهارات العاملين بالكلية نجد أنه يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.
- آلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم للوقوف على ما يمتلكونه من مهارات نجد أنها لم تلقى قبولا لدى أفراد عينة الدراسة الميدانية.

### ب- النتائج النظرية

من خلال دراسة النظرية ومن نتائج الدراسات السابقة توصل البحث إلى عدد من النتائج النظرية يُمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- عناصر تحسين الأداء المؤسسي تشتمل على الاستراتيجية ، والهيكلة التنظيمية، وفرق العمل، وقدرات العاملين وهي تقريبا أبعاد نموذج ماكينزي.
- تُعد عملية تحسين الأداء المؤسسي من أهم ما يجب أن يهتم بها صناعات القرار والقادة في المؤسسات المختلفة.
- يؤدي تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية إلى تخريج معلمين في جميع التخصصات يتوافر فيهم المعايير العالمية للمعلم، كذلك تحقيق كليات التربية للمزايا التنافسية ووجودها بين أفضل المؤسسات المحلية والإقليمية.
- تحسين الأداء المؤسسي عملية يخضع لها كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية، كما يخضع لها جميع الأقسام والوحدات والعمليات.
- تتضح عملية تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية من خلال مؤشرات الفاعلية والكفاءة والانتاجية ومستويات الجودة.
- من أهم متطلبات تحسين الأداء المؤسسي توفير بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة.
- يوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحسين الأداء بكليات التربية حيث أن تنمية المهارات تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهامه.
- ويتحدد أداء أي فرد في المجتمع للعمل بعاملين رئيسيين هما المقدرة والحافز.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم هو موضع تقدير واهتمام الإدارة يُعد من أهم فوائد تحسين الأداء.
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التحسين من أهم أساسيات تحسين الأداء المؤسسي.

- ويُعد نموذج ماكينزي McKinsey 7S مدخل إداري يشتمل على سبعة أبعاد رئيسية وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، القيم المشتركة للعاملين، نمط الإدارة السائد، فرق العمل، مهارات العاملين، ويستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد وتحسين الأداء المؤسسي.
- ويُنظر إلى الأبعاد الثلاثة الأولى من نموذج ماكينزي على أنها مادية، وأكثر واقعية وقابلة للقياس، ويسهل على الإدارة التحكم فيها.
- بينما يُنظر إلى الأبعاد الأربعة الأخرى من نموذج ماكينزي على أنها غير ملموسة ويصعب إدارتها بشكل مباشر.
- ويمكن استخدام نموذج ماكينزي 7S في مجموعة متنوعة من الموضوعات حيث يكون مدخلاً مناسباً لتحسين الأداء المؤسسي.

### ثانياً: تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء نموذج ماكينزي

يسعى البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج وذلك معتمداً على الخطوات الآتية:

#### أ: منطلقات التصور المقترح

يبنى التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات يُمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- تُعد كليات التربية من أهم مؤسسات التعليم الجامعي فمِنوط بها تخريج معلمين الذين لهم الدور الرئيس في بناء وتكوين جميع مهن المجتمع المختلفة من أطباء ومهندسين ومحاسبين وما غير ذلك.
- إن الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية له الأثر الأكبر في تحقيق أهدافها وتحديث برامجها ورفع مستوى تطلعاتها.
- يُعتبر نموذج ماكينزي من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة والمناسبة والتي يمكن الاعتماد عليه في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية بصفة خاصة وبمؤسسات التعليم الجامعي الأخرى بصفة عامة.
- تتزايد الآثار الإيجابية المترتبة على تحسين الأداء المؤسسي بصورة كبيرة كلما تحقق التحسين في كل جوانب المؤسسة التعليمية.
- يُقاس تقدم المجتمعات بمستوى ما تقدمه مؤسسات التعليم الجامعي لأبنائها، لذا وجب الاهتمام بمستوى ما تقدمه كليات التربية من برامج.

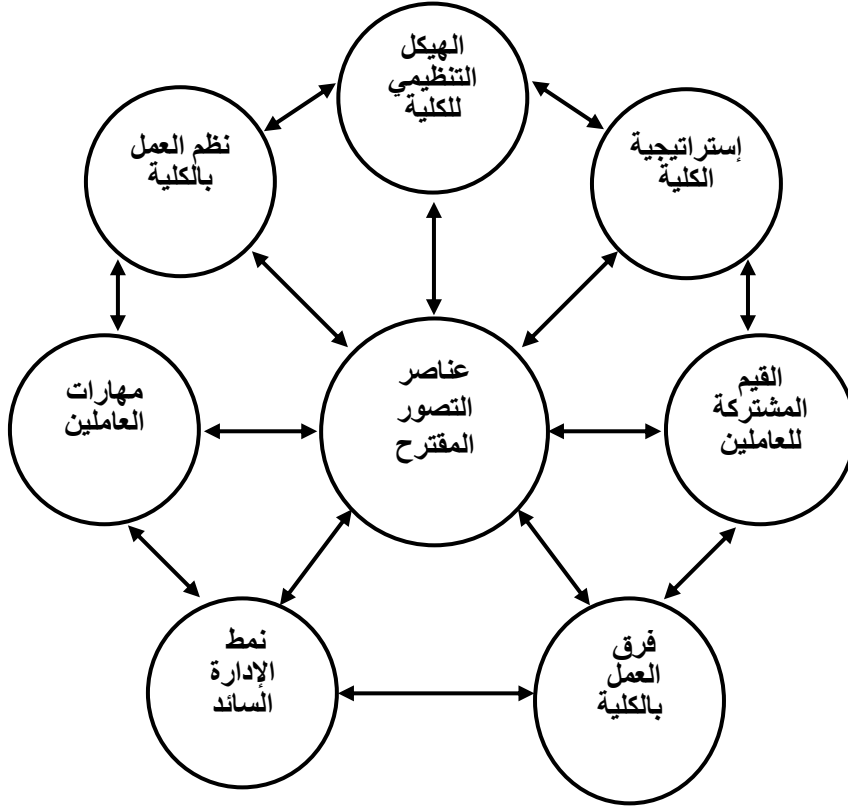
#### ب: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح لتحقيق عدد من الأهداف منها ما يلي:

- الارتقاء بالأداء المؤسسي بكليات التربية.
- استخدام أبعاد نموذج ماكينزي في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية.
- الوقوف على أبعاد وأهمية الأداء المؤسسي.
- معرفة أهم جوانب الأداء المؤسسي الواجب تحسينها.
- تقديم رؤية يُمكن عن طريق تطبيقها تحقيق الكثير من التطلعات التي ينادي بها العديد من أساتذة التربية في مصر.

### ج: عناصر التصور المقترح

عند بناء التصور المقترح تم الاستناد في عناصره على أبعاد نموذج ماكينزي وما اتفق عليه أفراد عينة الدراسة الميدانية وما أيدته نتائج الدراسات السابقة والدراسة التحليلية النظرية، لذا يتكون التصور المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفرالشيخ وفقاً لأبعاد نموذج ماكينزي من العناصر الآتية والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (١) يوضح عناصر التصور المقترح  
المصدر : من إعداد الباحث

### أولاً: إستراتيجية الكلية

يجب الاهتمام ببناء إستراتيجية الكلية والعمل على تحديثها بشكل دوري والاطلاع على كل ما هو جديد في بناء الإستراتيجيات، على أن تشتمل الإستراتيجية على جميع ما يلزم للارتقاء بالأداء المؤسسي داخل كليات التربية خاصة ومؤسسات التعليم الجامعي عامة، كما يجب العمل على أن يتوافر في إستراتيجية كليات التربية ما يلي:

- اتساقها مع الرؤية والرسالة والأهداف
- استحداثها برامج للتنمية المهنية لجميع العاملين بالكلية
- استثمارها موارد وامكانات ومقدرات الكلية
- جذب الداعمين وإقناع المعارضين
- الربط بين العاملين بها والمستفيدين منها
- اتساقها مع احتياجات سوق العمل
- تحديثها بشكل دوري لتلبية احتياجات البيئة المتغيرة
- مراعاتها لمتطلبات وتطلعات المجتمع المحلي
- سعيها الدائم لتغيير الأوضاع القائمة للأفضل
- تمكّنها من قياس نتائج الأداء والعمل على تحسينه
- الاهتمام بالبحث العلمي ورصد الميزانية اللازمة للارتقاء به وتنفيذ المشروعات العلمية

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للكلية

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الدعائم في أي مؤسسة لذا يجب الاهتمام به والعمل على أن يتسم بعدد كبير من السمات يسمح بالتواصل بين جميع أبناء الكلية ووحداتها وأقسامها، كما يجب أن يتوفر في الهيكل التنظيمي لكليات التربية ما يلي:

- وضوح جميع وظائف الكلية مع وضع بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة ومهمة ولجميع العاملين تبين ما يجب القيام به
- شمولية جميع الأقسام وكافة الوحدات الموجودة بالكلية
- الاتصال الدائم بين أقسام الكلية ووحداتها على أن يكون هذا الاتصال في جميع الاتجاهات
- تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل دقيق لكل أفراد التنظيم داخل كليات التربية
- تشجيع التعاون بين أقسامها المختلفة
- وضوح أقسام الكلية المختلفة الرئيسية والفرعية ووحداتها

### ثالثاً: نظم العمل بالكلية

- الأنشطة والأعمال اليومية التي يقوم بها جميع العاملين بكليات التربية من أجل انجاز جميع مهام العمل والاهتمام بنظم العمل داخل كليات التربية وذلك عن طريق ما يلي:
- تحديد الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لتحقيق أهداف الكلية
  - تحديد معايير العمل داخل الكلية بطريقة تتسق مع إمكانياتها

- وضع نظم للعمل يمكن لها أن تحقق الأهداف
- توفير الأساليب التكنولوجية المناسبة للعمل بها داخل الكلية
- العمل على الاهتمام بنظم المرتبات والحوافز والتي تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على بذل المزيد من المجهودات والأعمال
- التنوع في اتباع الأساليب المختلفة التي تسهم في انجاز العمل بطريقة صحيحة ومن أول مرة
- تحديد الإجراءات التي تيسر الأعمال اليومية
- الاهتمام بتكامل أدوار العاملين
- إصدار اللوائح والتشريعات التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أعلى معدلات للأداء

#### رابعاً: القيم المشتركة للعاملين بالكلية

القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها أفراد كليات التربية وهي تلك الأفكار التي ترغب إدارة الكلية في نشرها بين أعضاءها، لذا يجب أن تُبنى قيم العاملين بكليات التربية على ما يلي:

- تحقيق الميزة التنافسية للكلية والارتقاء بها بين مثيلتها بين الكليات المناظرة محلياً وإقليمياً
- مساهمة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الكلية
- الاحتفاظ بالموهب والكفاءات والعمل على تنميتها وإعطائها الفرصة للنمو والتطور
- الاهتمام بتطوير الجوانب الاقتصادية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لأبناء المجتمع
- التركيز على الطالب واحتياجاته وإعطاءه الأولوية الأساسية، فالتعليم أصبح يُبنى على ما يجب أن يعرفه المتعلم وليس ما يعرفه المعلم
- رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والتعرف على متطلباتهم والعمل على توفيرها
- وضع معايير لتحقيق العدالة بين جميع العاملين بكليات التربية
- زرع الثقة بين العاملين وتنميتها بشكل دائم
- الاهتمام ببيئة العمل واحتياجات العاملين

#### خامساً: نمط الإدارة السائد بالكلية

ويمثل نمط الإدارة الأيديولوجية الفكرية لإدارة الكلية وفلسفتها التنظيمية، ويُقصد بها أيضاً المنهجية الإدارية أي أن يكون للكلية نمطها الإداري في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كذلك اختيار الأسلوب الإداري المناسب للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة والتي تناسب خطط الكلية؛ ويمكن أن يسهم نمط الإدارة السائد في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية عن طريق ما يلي:

- الاهتمام بإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بهم

- تكون من مهام الإدارة الأساسية توفير بيئة عمل صحية، فكم من مؤسسات تعليمية بها العديد من الصراعات والتي تؤثر على أداء جميع العاملين بها
- تشجيع التعاون أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وبعضهم البعض
- وضع معايير واضحة لتقلد المناصب الأكاديمية
- التركيز على التماسك بين العاملين بالكلية
- بناء مُناخ إداري يُشجع على الإخاء والتفاهم بين الجميع
- تبني الإدارة أفكار لجذب أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية
- أن تقوم إدارة الكلية بترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة

#### سادساً: فرق العمل بالكلية

يُعد من أهم عوامل تحسين الأداء المؤسسي حيث أكدت الدراسات على أن العنصر البشري هو سر نجاح الكلية في أداءها، وذلك من خلال حسن عملية اختيارهم، وتدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، والعمل على تحفيزهم ومكافأهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية؛ ويُمكن لفرق العمل أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية عن طريق ما يلي:

- الاهتمام بإنشاء فرق عمل تعمل على تحقيق أهداف كلية التربية
- الانسجام والتفاهم والتفاعل بين أعضاء فريق العمل الواحد
- التعاون والتكامل بين فرق العمل المختلفة بالكلية
- التركيز على أن يعي أعضاء كل فريق طبيعة عملهم والأهداف المنوط تحقيقها
- رصد مكافآت لفريق العمل الذي يشجع الأعضاء الأكثر نشاطاً في الانضمام إليهم
- التقويم المستمر لما يتم انجازه من أعمال بشكل دوري مع وضع خطط الإصلاح

#### سابعاً: مهارات العاملين بالكلية

وهي عبارة عن القدرات والإمكانات التي تستطيع أن تحول المأمول إلى واقع، لذا فإن التحسين المؤسسي لكليات التربية لن يتأتى إلا من خلال الاهتمام بمهارات جميع العاملين وتنمية قدراتهم سواء كانت مهارات يدوية أو مهارات ذهنية أو فنية أو شخصية أو اجتماعية وما غير ذلك، وبناء على ذلك يُمكن تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية عن طريق ما يلي:

- التأكيد على اكساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الكلية
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم القدرة على تنفيذ ما وكلوا به من أعمال
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين
- قدرة أعضاء هيئة التدريس على إقامة علاقات مع مؤسسات المجتمع المختلفة لتحقيق أهداف الكلية
- تشجيع إبرام عقود مشاريع مع رجال الأعمال للحصول على تمويل المشروعات بالكلية

## د: معوقات تنفيذ التصور المقترح

قد يوجد مجموعة من المعوقات تعرقل تحقيق التصور المقترح نذكر منها :

- قد يكون التمويل المخصص لعمليات تطوير وتحسين كليات التربية غير ملائم
- ثقافة المقاومة سواء من داخل كليات التربية أو من خارجها من المجتمع المحيط بها سواء المجتمع الجامعي أو المجتمع الكلي فهناك من يترصد لكليات التربية.
- قلة الأخذ بما جاء في التصور المقترح من أفكار قد تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

### ه: متطلبات تحقيق التصور المقترح والتغلب على معوقات تنفيذه

لتحقيق التصور المقترح يلزم توفير عدد من المتطلبات على كافة النواحي المختلفة وذلك على النحو التالي:

- الايمان بوجود مشكلات في الأداء ويجب رصدها وتشخيصها العمل على وضع الحلول لها
- نشر ثقافة التحسين بين جميع العاملين والنتسبين بكليات التربية خاصة ومؤسسات التعليم الجامعي عامة
- تخصيص الموازنة المالية اللازمة لعمليات التطوير والتحسين
- رصد المكافآت المادية والعينية لكل من يرصد مشكلة ويقدم لها الحلول
- تشجيع جميع العاملين بكليات التربية على تقديم أرقام إبداعية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي
- رفع درجة الاستعداد لتحقيق طفرة في كليات التربية باستخدام المداخل الإدارية المناسبة مثل نموذج ماكينزي
- توضيح للرأي العام الأثار المترتبة على تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية
- الربط بين برامج التنمية الاقتصادية وتحسين الأداء بكليات التربية

## مراجع وهوامش البحث:

١. عبدالسلام على حسين النوري: دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٣، ع ٣٤، ٢٠٢١، ص ٢٦٧.
٢. عمرو محمود عبدالحميد منصور: الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة المدنية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٨٠، ج ٨، يونيو ٢٠١٨، ص ١٧٧.
٣. مها عبدالله السيد أبوالمجد: تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات بالمصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، المجلد ٧٠، العدد ٢، ابريل ٢٠١٨، ص ٦٩٣.
٤. ياسمين علاء الدين علي يوسف: إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي مقارنة سوسيوتنظيمية، مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة، المجلد ٨١، الجزء ٧، أكتوبر ٢٠٢١، ص ٥٥٦.
٥. خلود منصور، سارة قشقري: دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي مركز تقنية المعلومات بجامعة جدة أنموذجاً، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، كلية الآداب جامعة بني سويف، مج ٧، ع ١٤، ابريل ٢٠٢٠، ص ٢٢٥.
٦. رمضان محمود عبدالسلام وأخران: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفرالشيخ، العدد السادس، يناير ٢٠١٩، ص ٢٢٥.
٧. راضي عدلي كامل: تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، المجلد ٥٣، يوليو ٢٠١٨، ص ٢٥.
٨. هناء شحات السيد إبراهيم حجازي: دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، فبراير ٢٠١٦، ص ٣٦٥.
٩. راضي عدلي كامل: (مرجع سابق)، ص ٢٥.
10. Bishwajit Baishya: Mc Kinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy, **International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture**, Vol: 1, No.:1, 2015, p 165.
١١. إيمان محمد صالح سليمان: دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ٢٠٢١، ص ٣٤٣.
١٢. راضي عدلي كامل: (مرجع سابق)، ص ٢٨.
١٣. ديوبولد ب فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وأخران، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٢٥٣٢٦.
١٤. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية الطبعة الرابعة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٠.



١٥. أحمد إبراهيم أحمد: دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٢، ع ٨٥، ٢٠١١، ص ص ٢٢٧- ٢٢٨ .
١٦. المرجع السابق، ص ص ٢٢٧- ٢٢٨ .
١٧. منى عبدالله صالح السمحان: واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٢، ع ٣، يوليو ٢٠١٩، ص ٤٦٦ .
١٨. هناء شحات السيد إبراهيم حجازي (مرجع سابق)، ص ٣٦٧ .
١٩. أحمد إبراهيم أحمد: (مرجع سابق)، ص ص ٢٢٧- ٢٢٨ .
20. Ashu Singh: A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, **Organization Development Journal**, 2013, p39.
21. nursalam nursalam: Performance Improvement Model Utilizing The Mckinsey 7S Approach For Public Health Centers In Sampang Regency Of, **International Journal of Scientific & Technology Research**, volume 9, Issue 03, march 2020,p5073.
٢٢. محمد مصطفى محمد أبو حجل: دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة المجلس الأعلى للإستراتيجية ولإية الخرطوم ٢٠١٥م - ٢٠٢٠م، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، ع ١١، شباط ٢٠٢٢، ص ص ١-٤١ .
٢٣. عبدالسلام على حسين النوري، علي جبير مصطفى الهبتي: دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار- كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٣، ع ٣، ٢٠٢١، ص ص ٢٦٧- ٢٨٥ .
٢٤. محمد وهبة وآخران: أثر إدارة المواهب على الأداء الموسيقي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٢، ع ١٥، ٢٠٢١، ص ص ٤٠٧-٤٢٣ .
٢٥. إياد على الدجني: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية جامعة دمشق، ٢٠١١، ص ٤٢٠ .
26. Hongqiu Liu: "Research on Library Data Management Reform : Discussion on McKinsey 7S System Thinking Model", **International Conference on Information Management (ICIM)**, 27-29 March 2020.
27. Zhou Meijuan& Zhou Jiangdi: "Discipline Construction Plan of Undergraduate Studies in Applied Universities for China's Guangdong Baiyun University Based on the McKinsey 7S model", **International Conference on Modern Education and Information Management (ICMEIM)** , 25-27 Sept. 2020.
28. Ezgi Demir , Batuhan Kocaoglu: The use of McKinsey's 7S Framework as a Strategic Planning and Economic Assesment Tool in the Process of Digital

- Transformation, **5th Global Business Research Congress**, Istanbul, Turkey, 30-31 May 2019, pp114-119.
29. Okyere Bismark& Obeng Acheampong Kofi: Utilizing Mckinsey 7s Model, SWOT Analysis, PESTLE and Balance Scorecard to Foster Efficient Implementation of Organizational Strategy. Evidence from The Community Hospital Group- Ghana Limited, **International Journal of Research in Business, Economics and Management**, Vol.2 Issue 3 May-June 2018, pp94-113.
30. Scott Eacott: Performance Leadership: Shifting Institutional Research Performance, **Advances in Educational Administration**, Volume 26,2017, pp 177-194.
31. Ali Abdul-Fattah Alshaher: the McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment, **International Journal of Advances in Engineering & Technology**, Vol. 6, Issue 5, Nov. 2013, pp. 1948-1966.
٣٢. منى عبدالله صالح السمحان: (مرجع سابق)، ص ٤٦٦ .
٣٣. أسماء سعيد محمد أحمد عوض : التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، العدد ٣٨، الجزء ١٧، ابريل ٢٠١٥ ، ص ٣٤٦٩ .
٣٤. أحمد على مسعود البطي : الولاء التنظيمي و أثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية : دراسة ميدانية على الجامعات الليبية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مج ٦ ، ١٤ ، ٢٠١٥ ، ص ٣١٦ .
٣٥. المرجع السابق ، ص ٣١٦ .
٣٦. جليل كاظم العارضي : الإطار الفلسفي لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الجامعي ، المؤتمر العلمي السادس أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية ، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة – العراق ، ٢٠١٢ ، ص ٧٨ .
٣٧. تم الرجوع إلى:
- أحمد على مسعود البطي : (مرجع سابق)، ص ٣١٦ .
- أحمد إبراهيم أحمد : (مرجع سابق)، ص ٢٢٧- ٢٢٨ .
٣٨. عودة الله مشارقه : استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، ع ٤ ، ٢٠١١ ، ص ٤٦٣-٤٦٥ .
٣٩. عاطف عوض : تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين ، مجلة الجنان ، لبنان ، ع ٤ ، ٢٠١٣ ، ص ١٤٣ .
٤٠. رضوان الأمين عبدالرحمن : دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح ، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة ، الجزائر ، ع ٢٠ ، ٢٠١٥ ، ص ٣١٣ .
٤١. طلال نصير : أثر الإبداء الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة :

- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، ج ٢ ، ٢٠١١ ، ص ٣٤٤ .
- ٤٢ . عبد الرزاق خليل : تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية كمدخل للتنمية الاقتصادية ، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية* ، المغرب ، ع ٥٧ ، ٥٨ ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٣ .
- ٤٣ .<sup>(١)</sup> قاسم محمد العنزي : دور التحسين المستمر في تحقيق الأداء الجامعي باستخدام نموذج (Deming) ، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة* ، العراق ، مج ٣ ، ع ٧ ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٦ .
- ٤٤ . آمال برهان فلميان : معوقات تطوير الأداء للتدريس وطرق تحسين الكفاية الإنتاجية للمعلم الجامعي ، ندوة تطوير المعلم الجامعي، الرياض ، ١٩٩٩ ، ص ٢٧٣ .
- ٤٥ . المرجع السابق ، ص ٢٧٣ .
- ٤٦ . ليلى الطويل : أثر تطور نظم معلومات المحاسبة الإدارية في الأداء الإداري : دراسة تجريبية على الشركات الصناعية والسورية ، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)* ، دمشق ، مج ٣٣ ، ع ٦ ، ٢٠١١ ، ص ١٩٢ - ١٩٣ .
- ٤٧ . كمال النقيب : تطوير العملية التعليمية وأثرها على تحسين خدمة الأداء الجامعي : دراسة تطبيقية على برنامج إدارة الأعمال الدولية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان ، المؤتمر العربي الثالث ( الجامعات العربية : التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ٢٩٥ .
- ٤٨ . يوسف محمد محمد إنداره : التدريب وأثره على الأداء ، المؤتمر العربي الثاني تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٢٤٢ .
- ٤٩ . عبدالله مزعل عوض الحربي : تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام في ضوء احتياجاتهم المهنية ، *مجلة كلية التربية ، عين شمس* ، ع ٣٧ ، ج ٣ ، ٢٠١٣ ، ص ٣٠٢ - ٣٠٨ .
- ٥٠ . نوال نصر: التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس الدولي الثاني الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، مج ١، ابريل ٢٠١٠، ص ٦٦ .

51. Mustafa Seckin Salvarli & Dogu Kayiskan: An Analysis of McKinsey 7-S Model and Its Application on Organizational Efficiency, *International Journal of Scientific and Technological Research*, Vol 4, No.7, 2018, p103.
52. Adele Malan: **Applying McKinsey's 7S Model Within Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to ADAPT**, submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree Magister Comerci, Rand Afrikaans University, 2003, p20,21.

53. Andrew Martin Cox and Stephen Pinfield: Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, **Strategic alignment in academic libraries**, June 2018,p313.
54. Mukhamad Mamun& others: Implementation of Concepts Management Strategy 7s Mckinsey for Start-up Business: Fruit Combining, **International Conference Recent Innovation**, 2018, p2734.
55. Deny Jollyta& others: Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, **Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications**, Vol. 1., No. 1 , 15th October 2021, p1.
56. Adele Malan: (op.cit), p19,20.
57. Derek F. Channon and Adrián A. Caldar: **McKinsey 7S Model**, **Wiley Encyclopedia of Management**, 2015, p1.
58. Nurul Setianingrum& others: Mckinsey Plus Managerial Transformation Model in the Phase of New Normal: Evidence from bank Mandiri Syariah Indonesia, **Review of International Geographical Education**, No.10, Spring, 2021p4.
59. Ibid, p4.
60. Levkovich Lavan Limor: the 7s McKinsey Excellence Model, **Experimental and Theoretical Research in Modern Science**, 2021,p8.p9,10.
61. Deny Jollyta& others: Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, **Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications**, Vol. 1., No. 1 , 15th October 2021, p1.
62. Ryan Perdana Putra & others: Human Resources Implementation Using the McKinsey 7S Method for Business Startup: Duck Nugget Frozen Food, **Journal of Multidisciplinary Academic**, Vol. 3, No. 3, 2019, p12.  
٦٣. عودة الله مشارقه : (مرجع سابق)، ص ص ٤٦٣-٤٦٥.
64. Colin P. Clarke: Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades:: Lessons for the Future, **International Centre for Counter Terrorism** ,2019,p8.
65. Derek F. Channon and Adrián A. Caldar: (op.cit), p1.
66. Ryan Perdana Putra & others: Human Resources Implementation Using the McKinsey 7S Method for Business Startup: Duck Nugget Frozen Food, **Journal of Multidisciplinary Academic**, Vol. 3, No. 3, 2019, p13.



- 
67. Ashu Singh: A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, **Organization Development Journal**, 2013, p45.
  68. Bishwajit Baishya: (op.cit), p 167.
  69. Tanya Sammut-Bonnici: McKinsey 7S Model - Channon, D. F. and Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. **In Wiley Encyclopedia of Management**, 2014, p2.
  70. Ashu Singh: (op.cit), pp44,45.
  71. Ryan Perdana Putra & others: (op.cit), p13.
  72. Levkovich Lavan Limor: (op.cit), pp12,13.
  73. Ashu Singh: (op.cit), p45.
  74. Colin P. Clarke: (op.cit),p8.
  75. Ibid,p8.