

## رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر

### في ضوء نموذج ماكنزي 7S

إعداد

د/ محمد علي حسن الشعراوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف

جامعة الأزهر

د/ محمود سعيد محمد العشماوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف

جامعة الأزهر

#### المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S من خلال الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٩٩) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، وأثمر البحث عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: جاءت درجة تحقق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٦)، كما أظهرت نتائج البحث وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١.٨١) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما جاء بُعد النظم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٧٠) وبدرجة تحقق "متوسطة"، كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة أستاذ، ولصالح فئة من يشغل منصباً إدارياً وفقاً لمتغير المنصب الإداري بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية، وانتهى البحث في ضوء ما أسفر عنه من نتائج بتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S متضمنة منطلقات وأهداف وأبعاد وآليات تنفيذ الرؤية، وضمانات نجاح الرؤية، ومعوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، تطوير الأداء المؤسسي، نموذج ماكنزي 7S.

## A proposed Perspective for Developing the Institutional Performance at Al-Azhar University in the light of the McKinsey 7S Model

### Abstract

The aim of the research is to make a proposed perspective for developing the institutional performance at Al-Azhar University in the light of the McKinsey 7S model by revealing the reality of this performance at Al-Azhar University in the light of the 7S model. To achieve this, the research used the descriptive method besides a questionnaire applied to (399) faculty members at Al-Azhar University. The research revealed several results, the most prominent of which are: the average degree of verification for the institutional performance reality was medium with an arithmetic mean of (1.79) besides the discrepancy at the level of the sub-dimensions where the strategy dimension came first with an arithmetic average of (1.81) and with a "medium" degree of verification, while the systems dimension came in the last rank with an arithmetic mean of (1.70) and with a "medium" degree of verification, the results also revealed that there are statistically significant differences at the level of significance (0.01) according to the academic degree variable in favor of the category of professor, in favor of the category of those who occupy an administrative position according to the variable of the administrative position, while there are no statistically significant differences according to the college status variable and in the light of these results, the research made a proposed perspective for developing the institutional performance at Al-Azhar University in the light of the McKinsey 7S model, including starting points, objectives, dimensions, and mechanisms for implementing the perspective, guarantees for the success, and obstacles to implementing the proposed perspective and ways to overcome them.

**Keywords:** institutional performance, developing institutional performance, the McKinsey 7S model.

## الجزء الأول: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

يشهد العالم تطوراً علمياً ومعرفياً كبيراً لاسيما في المجالات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية مما فرض على المؤسسات التعليمية المحاولات الدائمة والمستمرة لمواكبة هذا التطور، وابتكار أساليب إدارية جديدة في سبيل ديمومتها وتحقيق أهدافها، ومن أهم تلك الطرق المحافظة على البيئة الداخلية لتلك المؤسسات وتقييمها وتحليلها بشكل مستمر، مما ينعكس إيجاباً عليها ويعمل على تحقيق مرادها من خلال خلق بيئة عمل ومناخ صحي سليم. ويُعد الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي وتحديثه من أبرز القضايا التي تتال الاهتمام من جميع دول العالم في الوقت الحاضر؛ نظراً لما يمثله التعليم من أهمية في تنمية المجتمعات وتحقيق تقدمها، فقد أثبتت التجارب العالمية أن بداية التقدم الحقيقية هي التعليم، فالدول التي تقدمت وضعت التعليم في مقدمة أولوياتها. (أحمد، ٢٠١٥، ١٨)

وتواجه المؤسسات التعليمية وخاصةً الجامعية تحديات كبيرة تؤثر في سياساتها واستراتيجياتها وبرامجها، فبفعل الثورة المعرفية والتكنولوجية، وفي ظل التوجه العالمي نحو التميز المؤسسي، تحولت معايير جودة الأداء من معايير محلية إلى معايير عالمية، كما بدأ التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية والتميز، وفي ضوء تلك التحولات أصبح على الجامعات السعي إلى تحسين وتنمية قدراتها التنافسية ليكون لها ثقلها على المستويين المحلي والعالمي. (قرني والعتيقي، ٢٠١٢، ٢٢٦)

وتُعتبر إدارة الأداء المؤسسي من أهم التحديات الرئيسة التي تواجه الجامعات في الوقت الحالي؛ فكثير من الجامعات تبدي اهتماماً خاصاً بتصميم واستخدام أنظمة إدارة الأداء؛ لمساعدتها على حوكمة نفسها، والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح لديها، وفي بعض الجامعات الأخرى ترى أن تطوير الأداء بها يكمن في الأسلوب الذي من خلاله يديرون به أداءهم، ويساعدتهم في معالجة مختلف المشكلات المتعلقة بأنظمة إدارة الأداء المؤسسي. (Leadership Foundation for Higher Education, et al, 2014, 9)

ويُعد تطوير الأداء المؤسسي في ظل هذه التحديات مطلباً مهماً، حيث تتطلب هذه التحديات تطوير الفكر الإداري من حيث الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وخاصةً الجامعية حيث إن التميز في الأداء أصبح أحد أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار تعتمد على

الدقة والمرونة والابداع والابتكار في العمل، حيث تسعى الجامعات الرائدة إلى تحقيق التميز والتنافسية، وذلك يتطلب جهودًا مكثفةً من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والتفرد في أدائها المؤسسي. (عبد النعيم، ٢٠٢١، ١)

وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الجامعية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجدة فيها والمتفاعلة معها. (حتامله ودراوشه، ٢٠١٩، ٢٦٩)

وتُعد مؤسسات التعليم الجامعي المسؤولة عن تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وفاعلية الإدارات القائمة على تلك المؤسسات، وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل هذه المؤسسات تركز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتها من تعليم وتدريب وبحث علمي وشراكة مجتمعية، ولكون التعليم الجامعي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للجامعات وتوسعها وزيادة اختصاصاتها وتنوعها وتضخم أعداد الطلبة فيها؛ فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات بموضوع قياس الأداء المؤسسي لوحداتها الإدارية المختلفة، ووضعه في اعتبارها أهميته القصوى كمدخل للتطوير والتنمية الإدارية، وكذلك في معرفة المستوى الذي وصلت إليه الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية للمستفيدين من خدماتها. (عاشور والشقران، ٢٠١٠، ٦٩-٧٠)

كما أن الأداء المؤسسي يعتبر من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة. (عبد المحسن، ٢٠٠٤، ٣-٥)

هذا ويؤدي تطوير الأداء المؤسسي للجامعات إلى استثمار الموارد البشرية بكفاءة وتحقيق مخرجات ونواتج تعليمية جوهرية، تجعلها تحتل الصدارة ضمن الجامعات المنافسة سواءً محلياً

أو عالمياً، الأمر الذي ينعكس مردودة الإيجابي على المجتمع وعلى تطلعات المستفيدين منها، كما يضمن لها التحسين المستمر في الأداء، مما يجعلها رائدة وقادرة على التنافس ومواكبة التطور العالمي. ( أبو المجد، ٢٠١٨، ٧١٣ )

ونظراً لما تتمتع به جامعة الأزهر من مكانة سامية في عقول وقلوب المصريين والعرب والمسلمين في العالم أجمع، بل لنظرائهم من كل بلدان العالم الإسلامي، حيث تُعد أقدم المعاهد العلمية الإسلامية وأشهرها، بل أقدم الجامعات الإسلامية على الإطلاق، والتي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتؤدي رسالة الإسلام إلى الناس وتعمل على إظهار حقيقته وأثره في تقدم البشر وكفالة السعادة لهم في الدنيا والآخرة، وتزود العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى الإيمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح والتفقه في العقيدة والشريعة ولغة القرآن كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك، وتهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري والروحي للأمة العربية، وتأهيل عالم الدين للمشاركة في كل أنواع النشاط والإنتاج، وتأهيل عالم الدنيا للمشاركة في الدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة في داخل مصر وخارجها، كما تهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية. ( جمهورية مصر العربية قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١، ٢٠١٤، ٨ ).

وفي هذا السياق فإن الجامعة مطالبة بالبحث عن مداخل وأساليب إدارية حديثة وفعالة تمكنها من تطوير أدائها المؤسسي وفقاً لما تفرضه عليها ظروف البيئة المحلية والإقليمية والدولية من تغييرات وبما يُزيد من قدرتها التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة ومساعدتها في صياغة وتطبيق وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تتبناها؛ فمستقبل المؤسسات يعتمد على الكيفية التي تُوضع وتُنفذ بها استراتيجياتها والتأكد من نجاحها، ونجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على تحقيق التوازن والتكامل بين مختلف أبعادها. ( أحمد، ٢٠١٧، ٣ )

ومن أبرز هذه المداخل الإدارية نموذج ماكنزي 7s.

ويُعتبر نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي أحد أهم الأساليب الحديثة للارتقاء بأداء

المؤسسات ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن تطبيق نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي على ٤٣ شركة أمريكية ساهم في جعل أداء تلك الشركات أكثر قوة. (Zhao & Choma, 2012, 5)، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن تطبيق نموذج ماكنزي يساعد على مواجهة تحديات القيادة وتحسين الأداء داخل المؤسسات. (Bartone & Wells, 2009,1)

كما يقوم نموذج ماكنزي بدورٍ بارزٍ في تطوير الأداء المؤسسي، وقد تم تطبيقه في المؤسسات العامة والحكومية وأدى إلى نتائج فعالة، وذلك لأنه يسعى نحو تحليل البيئة الداخلية لهذه المؤسسات بعمق لكشف الخلل وجوانب القصور بها، كما أنه يتناول جميع جوانب الأداء بالمؤسسة من خلال الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج والتي تتمثل في الهيكل (Structure) والاستراتيجية (Strategy) والأنظمة (Systems) والمهارات (Skills) والأسلوب (Style) والموظفين (Sttaf) والقيم المشتركة (Shared Values). (نصر، ٢٠١٩، ٧-٨)، وعليه فإن نموذج ماكنزي يركز على وجود استراتيجية فعالة وهيكل يناسب تحقيقها، ونظم وقوانين تضبط العمل، وعاملون ملائمون وقيم مشتركة تجمع بينهم، ومهارات تعطي ميزة للمؤسسة وأسلوب إدارة يحفز العاملين على الأداء الجيد، ليحقق هذا المزيج أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

ويُعد نموذج ماكنزي من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعاً؛ نظراً لأنه يركز على الموارد البشرية بدلاً من عناصر الإنتاج الأخرى كمفتاح لتحقيق أداء تنظيمي أعلى، حيث يهدف إلى إظهار كيفية محاذاة العناصر السبعة للمؤسسة معاً من أجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، باعتبار أن هذه العناصر مترابطة وأن التغيير في منطقة واحدة يتطلب تغييراً في بقية المؤسسة حتى تعمل بفعالية، كما يعمل هذا النموذج أيضاً على تسهيل التغيير التنظيمي والمساعدة في تنفيذ استراتيجية جديدة، وتحديد التغيير الذي قد يحدث على أي مجال مستقبلاً، وتسهيل عملية اندماج المؤسسات مع بعضها البعض. (Ravnafar, 2015, 2)

وتأسيساً على ما سبق، فلكي تستطيع جامعة الأزهر مواجهة التحديات المختلفة فإنها بحاجة ملحة للقيام بالتطوير المستمر لأدائها المؤسسي، والعمل على توفير الخدمات التعليمية بمستوى عالٍ من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة مجتمعها، ويمكن ذلك من خلال الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة كنموذج ماكنزي الذي يقوم على تحديد العوامل الرئيسة الموجودة داخل الجامعة والتي تساهم في تحقيق أهدافها

الاستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي.

### مشكلة البحث:

أصبح تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات ضرورةً ملحةً للحاضر والمستقبل، وهذه الضرورة فرضتها التغيرات المتسارعة والعولمة، ولذلك أصبح التوجُّه نحو الجودة والتميز أمراً حتمياً؛ حتى يُمكن تقريب الفجوة مع الجامعات الرائدة في العالم المتقدم، والسعي بخُطى ثابتة وسريعة نحو التقدم والريادة، فلم يعد التميز خياراً، وإنما أصبح ضرورةً حتميةً فرضتها التحولات العالمية، ولأن الجامعات منوط بها إعداد فئة مؤثرة في المجتمع؛ فإن عليها العبء الأكبر في مواجهة التحديات في ظل تضخم المعرفة، وتقدُّم العلم والتكنولوجيا، ولقد فرضت المتغيرات الحديثة ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في أداء المؤسسات التعليمية؛ لبناء أجيالٍ قادرةٍ على مواجهة تلك التغيرات بفكر متميز يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل. (أحمد، ٢٠١٥، ٢٣)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة الأزهر من أجل تطوير وتحسين جودة أداؤها والارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية والبحثية ومسؤولياتها المجتمعية، سعياً نحو تحقيق التقدم والريادة على جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، إلا أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التربوية التي أشارت إلى العديد من المشكلات وأوجه القصور التي أدت إلى تدني مستوى الأداء بها، وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك المشكلات:

- غياب البُعد المؤسسي بكلّيات جامعة الأزهر واعتمادها على الأداء الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سياسة العمل الفردي، ضعف عمليات المتابعة وتقييم الأداء بكلّيات جامعة الأزهر، وتدخل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في نتائج التقييم، بالشكل الذي يفقده مصداقيته، ومقاومة بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لثقافة التغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية من جهة أخرى، إضافة إلى قلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين المركز التنافسي لكلّيات جامعة الأزهر، سواءً المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة أو خارجها) أو بالمجتمع، أو بكلّيات المناظرة لها محلياً وإقليمياً ودولياً، مما يُؤثر على تنفيذ استراتيجية الكلية ومتابعتها. (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧، ٦٠٠ - ٦٠٢)

- ضعف مستوى التعاون بين إدارات وقيادات جامعة الأزهر، وضعف تشجيعهم لملف الجودة وتطوير الأداء، وقلة وجود فرق عمل فعالة قادرة على تنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة عالية ونقص الاهتمام بعملية الرقابة للوقوف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف. (عبد القادر، ٢٠١٨، ٣٢٥)

- وجود شبه انفصال أو قلة تواصل بين المخططين بالجامعة والعاملين على مستوى الكليات وصعوبة تعديل التشريعات الحاكمة والمنظمة لكليات جامعة الأزهر لإعطائها سلطات حقيقية تمكنها من إحداث التطويرات المطلوبة في أدائها المؤسسي، نظراً لمقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالجامعة تجاه كل ما هو جديد. (جلال والهنداوي، ٢٠١٩، ٧٩٠-٧٩١)

- المركزية الإدارية الشديدة التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري، وقلة تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الجامعة، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يُحد من قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويُضعف من رغبتهم في التجديد والتطوير. (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٤٦)

- ضعف الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي حيث يُعتبر الهيكل التنظيمي بجامعة الأزهر بشكله الحالي أحد أكبر التحديات التي تُحد من قدرة الجامعة على تطوير أدائها، فضلاً عن عدم وجود نظام معنٍ للتعاون بين القيادات الجامعية السابقة واللاحقة مما يُفقد الجامعة الكثير من الجهود، ويُفقد الطابع المؤسسي الذي يتم التأكيد عليه في التطوير طويل المدى، حيث تُبنى كل قيادة على ما توصلت إليه القيادة السابقة، كما أن الجامعة لا تنشر تقارير عن أدائها مما يُؤكد على الشفافية. (مسعود وآخرون، ٢٠٢١، ٧٠٠-٧٠٢)

- قلة المخصصات المالية لجامعة الأزهر، وضعف التمويل الذاتي؛ مما يُؤثر بالسلب على الإنفاق على الجوانب التطويرية، ونُدرة الموارد الذاتية للجامعة. (علي، ٢٠٢٢، ٨٩)، وهو ما أكدته الخُطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨-٢٠٢٠م؛ حيث أشارت إلى أن من نقاط الضعف لديها الحاجة إلى زيادة وتنوع مصادر الموارد الذاتية للجامعة. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨-٢٠٢٢، ٧٠)

إن وجود تلك المشكلات يُحتم ضرورة البحث عن نماذج إدارية حديثة يُمكن تطبيقها بجامعة الأزهر، بحيث تسهم في التغلب على تلك المشكلات التي تعوق الجامعة عن تطوير أدائها، والقيام بدورها على الوجه الأمثل، واعتماداً على العديد من الدراسات والأبحاث التربوية



التي تناولت نموذج ماكنزي 7S وأوضحت دوره الفعال وقدرته الكبيرة في تطوير الأداء بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة، فإن البحث الحالي يبحث في كيفية تطبيق هذا النموذج لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، وتأسيساً على ما سبق يُمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

### كيف يُمكن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S؟

ويستهدف البحث الإجابة على التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما الأسس الفكرية للأداء المؤسسي، ونموذج ماكنزي في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الجهود المبذولة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر؟
٣. ما واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S؟
٤. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، طبيعة الكلية، المنصب الإداري)؟
٥. ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S؟

### أهداف البحث:

- هدف البحث بشكل رئيس إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:
١. تعرف الأسس الفكرية للأداء المؤسسي، ونموذج ماكنزي في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
  ٢. رصد الجهود المبذولة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر.
  ٣. الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S.

٤. الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) قد تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، طبيعة الكلية، المنصب الإداري).
٥. تأطير رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S.

### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

١. إن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر يعتبر مطلبًا ضروريًا في ظل تحديات الألفية الثالثة.
٢. يأتي هذا البحث تلبيةً لتوصيات العديد من الدراسات والبحوث التي سبق ذكرها في مشكلة البحث، والتي أكدت على ضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية المتبعة في الجامعة واستخدام أساليب أكثر تطورًا لتحقيق جودة المنظومة التعليمية.
٣. الاستفادة من الأدوات الإدارية الحديثة وبخاصة تلك الأدوات الاستراتيجية والتي تشكل جوهر العمل الإداري والتي من أهمها نموذج ماكنزي 7S وإبراز دوره في تطوير الأداء بالجامعات ومواجهة مشكلاتها.
٤. يُتوقع أن يسهم البحث في تطوير وظائف جامعة الأزهر بما يحقق تطوير الأداء المؤسسي المنشود.
٥. يُمكن أن يسهم البحث في مساعدة قيادات الجامعة في سعيهم المستمر نحو تحسين ممارستهم وتطوير أدائهم.

### منهج البحث وأداته:

تقرض كل مشكلة بحثية منهجًا معينًا يُعد أكثر ملائمة لدراساتها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ حيث يتضمن قدرًا من التحليل والتفسير لهذه البيانات (جابر، كاظم، ١٩٩٦، ١٣٤)

كما استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة للكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث:

اعتمد البحث على الحدود الآتية:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي من خلال الأبعاد السبع الآتية (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون).

ب- الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للبحث على جامعة الأزهر وكلياتها.

ج- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر والبالغ عددها (٣٩٩) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

د- الحدود الزمانية: طُبِّقت أداة البحث - الاستبانة- خلال الفصلين الدراسيين الثاني والأول من العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

مصطلحات البحث:

اشتمل البحث على المصطلحات الأساسية الآتية:

#### ١- التطوير **Developing**:

**يُعرف التطوير بأنه:** عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات للوصول بالنظام المطور إلى أحسن صورة له حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه

وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف. (صقر، ٢٠١٦، ٣٥٧)

**كما يُعرف بأنه:** جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وعلى التجديد الذاتي، من خلال توافر إدارة فعالة متعاونة، وزيادة فعالية مجموعات العمل والاستعانة بالخبراء والمتخصصين بهدف تحقيق التغييرات المطلوبة. (الزهيري وآخرون، ٢٠١٩، ٢٠٢)

**ويُعرف إجرائيًا بأنه:** جملة المجهودات والأنشطة التي تبذلها جامعة الأزهر لإحداث تغييرات إيجابية في جميع جوانب المؤسسة من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها.

## ٢- الأداء المؤسسي Institutional Performance :

**يُعرف الأداء المؤسسي بأنه:** المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة أبعاد؛ أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (بن مسعود، ٢٠١٦، ٢٠٢)

**كما يُعرف بأنه:** دليل حيوية المنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة. (Jackson et al, 2014, 316)

**ويُعرف إجرائياً بأنه:** المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في جامعة الأزهر والذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها وتفرداها في العمل، ويضاعف من قدرتها على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها الجامعة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية.

## ٣- تطوير الأداء المؤسسي Developing Institutional Performance :

**يُعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه:** الجهود المبذولة للوصول بممارسات كافة العاملين بالجامعة لتنفيذ جميع الأنشطة والأعمال والمسؤوليات والمهام المختلفة بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب وبالكيفية والكفاءة والفاعلية المطلوبة؛ من خلال إحداث تغييرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري للجامعات وفق معايير وقواعد ذات مستوى عال من الجودة بصورة مستمرة بما يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للخطة الاستراتيجية للجامعة. (الرمثي وعيد، ٢٠١٩، ١٠١٩-١٠٢٠)

**كما يُعرف بأنه:** نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير قدرات فرق العمل والمساهمين للحصول على ميزة تنافسية. (Efang & Ifejiagwa, 2014, 301)

**ويُعرف إجرائياً بأنه:** جميع الممارسات التي يقوم بها العاملون بجامعة الأزهر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية في الوقت المناسب وبأقل جهد وأعلى كفاءة وفاعلية؛ من خلال إحداث تغييرات أساسية وإيجابية في الفكر الإداري للجامعة وبما يمكنها من تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في أدائها المؤسسي.

## ٤- نموذج ماكنزي The Mackinsey 7S Model :

**يُعرف نموذج ماكنزي بأنه:** إطار عمل لتحليل المؤسسات وفعاليتها ببحث الأبعاد السبعة التي تجعل المؤسسات ناجحة وهي: (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، الإدارة، العاملين). (Ashu,2013,39)، ويُعرف أيضًا بأنه أداة تعتمد على تقييم ورصد وتحليل وضع المؤسسة الحالي ورصد التغييرات في وضع المؤسسة بهدف مساعدتها على إحداث التغيير من أجل تحقيق أهدافها المنشودة. (Naipinit et al, 2014).

**كما يُعرف** بأنه أداة لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر للمنظمة ككل بحيث يتم تشخيص المشكلات التنظيمية وتقييم التنظيم الداخلي وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها. (Masfi & Hidayat, 2020, 5073)

**ويُعرف إجرائيًا بأنه:** نموذج استراتيجي لتشخيص وتقييم البيئة الداخلية الجامعية من خلال تحليل سبع عناصر هي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين) بغرض التغيير والتطوير التنظيمي نحو الأفضل، بما يُمكن الجامعة من تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في أدائها المؤسسي، وتحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة.

#### **الدراسات السابقة:**

أسفرت الدراسات المسحية التي قام بها الباحثان حول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بموضوع البحث الراهن على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:  
**أولاً: الدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي:**

**هدفت دراسة (Shibru , Bibiso& Ousman, 2017)** إلى الكشف عن العوامل التي تُؤثر على الأداء المؤسسي لجامعة وليتا سودو حيث حددت الدراسة تصورات مديري المستوى المتوسط تجاه الأداء المؤسسي للإشارة إلى العوامل الرئيسة التي يبدو أنها تؤثر على أداء الجامعة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات المنظمة والمقابلة، وكشفت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي هي الخبرة القيادية، والمرتبة الأكاديمية للمديرين، والسياسات والإجراءات المطبقة، وبناء مجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية الفعالة والمساءلة، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات بناءً على النتائج الرئيسية من أجل تحسين الأداء المؤسسي مثل: قيام المسؤولين بتحديث سياساتها وإجراءاتها من خلال مشاركة المجتمع بأكمله، يجب أن تتضمن المسارات المهنية أولويات التعلم المهني، ينبغي تخصيص

الموارد المالية وتوزيعها على كل وحدة وفقاً للعمل والأنشطة المتسقة، ضرورة الحصول على التدريب المتعلق بالقيادة التربوية، تعزيز الموظفين للمشاركة في البحث وخدمة المجتمع والنشر في المجالات ذات السمعة الطيبة.

وسعت دراسة (Byungura, 2019) إلى محاولة التعرف على عملية دمج تكنولوجيا المعلومات في الجامعات، فضلاً عن تطوير نموذج للممارسات ذات الصلة لمواءمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسية في سياق التعليم العالي، حيث تم تطبيق منهجية بحث علم التصميم في هذه الدراسة باستخدام المسوحات ودراسات الحالة كاستراتيجيات بحثية، وقد أشارت النتائج الأولية في مرحلة الاستكشاف لهذا الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين تكنولوجيا المعلومات والخدمات الجامعية، كما توصلت الدراسة إلى نموذج المحاذاة المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات المقترح، والذي تم اختياره وتقييمه بشكل متكرر باستخدام مؤسسات دراسة الحالة، كأداة مناسبة لتوجيه تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات نحو تحسين الأداء المؤسسي ومن ثم فإن هذه الدراسة تقدم مساهمة نظرية من خلال تطبيق مفهوم محاذاة تكنولوجيا المعلومات في سياق التعليم العالي من خلال توثيق ممارسات المحاذاة السياقية التي تم اختبارها تجريبياً كما تم نقلها في نموذج المحاذاة المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى ذلك كتأثير عملي يمكن أن تكون النتائج بمثابة مرجع لعملية تكامل فعالة لتكنولوجيا المعلومات في الخدمات الجامعية وكيفية تحسين الأداء من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في التدريس والتعلم والبحث والإدارة التعليمية.

كما هدفت دراسة (Good, 2019) إلى التعرف على تأثير الإدارة على الأداء المؤسسي في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ١٦٦ كلية وجامعة عامة لمدة أربع سنوات، وأشارت النتائج إلى أن الإدارة النشطة لبيئة التشغيل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على معدلات التخرج، ولكن قد تكون الإجراءات الإدارية الداخلية أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات ذات الأداء المنخفض التي تكون استقلاليته ومواردها محدودة بسبب القيود السياقية والهيكلية، بشكل جماعي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة لمعدلات التخرج وتعزيزها تعتمد على الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية لبيئة عمل المؤسسة؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة المتزايدة للتعليم العالي كما أكدت أنه من المرجح أن تتطلب جهود تحسين الأداء قدرًا كبيرًا من الابتكار الإداري والاستثمار الداخلي الاستراتيجي لموارد مؤسسية محدودة على مدى السنوات القادمة، سيكون

تحديد الإجراءات الإدارية التي يجب متابعتها وتحقيق الأداء أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للجامعات الحكومية لا سيما مع استمرار التحولات الديموغرافية والاجتماعية والسياسية في إعادة تحديد الأهداف وإعادة تشكيل مشهد التعليم العالي العام وفقًا لذلك، توضح المساهمات النظرية والعملية التي تحققت من هذه الدراسة كيف يمكن تشكيل الأداء، بالإضافة إلى فهمنا للوقت والظروف التي قد تكون فيها الإجراءات الإدارية مهمة.

**واستهدفت دراسة (قاسمي، ٢٠١٩)** إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية من خلال التعريف بإدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها، وتقديم الإطار النظري للأداء المؤسسي، وإبراز مساهمة إدارة المعرفة في تطوير مستوى الأداء المؤسسي في جامعة غرداية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمعالجة موضوع البحث، وتم تصميم استبيان تضمن متغيرات متعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها وكذا تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، تم تطبيق الاستبيان على عينة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها ٢٠٠ موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها، وأن المؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها، مما يعني أن لإدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير وتميز الأداء المؤسسي.

**وسعت دراسة (سليم والسيد، ٢٠٢٠)** إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (٣٦) مفردة طبقت على عينة بلغت (٥٨٧) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة أهمية "هام جداً" وبوزن نسبي (٤.٤٤)، ولا توجد فروق دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى إلى متغيرات الدراسة وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، واستقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

وهدفت دراسة (Kaur and Singla,2021) إلى التعرف على العوامل التي قد تكون

مفيدة أثناء وضع استراتيجيات لتحسين جودة الأداء المؤسسي بالتعليم العالي من وجهة نظر الإداريين مثل نواب رؤساء، مديري عمداء، رؤساء الجامعات، المؤسسات والكليات المختلفة واستخدمت الدراسة استبيان منظم عبر الإنترنت لجمع البيانات الأولية، استخلص هذا البحث ستة عوامل مهمة من خلال تطبيق تحليل العوامل الاستكشافية مثل تحفيز الموظفين وتطويرهم، والأنشطة اللامنهجية والبنية التحتية، وبيئة البحث وتوافر الموارد، ورقمنة الجوائز الأكاديمية والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وقيود الموظفين، سيتم استخدام تصورات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة لإعداد مؤشر قياس الأداء الذي تم تصميمه من خلال بطاقة الأداء المتوازن حيث سيتم ربط العوامل المستخرجة من أصحاب المصلحة بأربعة منظورات، ستكون هذه الدراسة البحثية مفيدة للمؤسسات التعليمية لتصميم استراتيجيات لتحسين مقاييس الجودة للتعليم العالي، علاوة على ذلك، سيكون من المفيد تصميم معايير لتعيين أعضاء هيئة التدريس الجدد والسياسات لجذب أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والعمل الدؤوب والاحتفاظ بهم للأكاديميين الأفوياء، بصرف النظر عن هذا لم يتم التحقيق في أي دراسة حول تصورات الأشخاص الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في البنجاب بالهند.

كما سعت دراسة (النوري والهييتي علي جبير، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور إدارة

الجودة في الأداء المؤسسي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (١٢٩) من (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام)، كما خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات ظهر من بينها أن هناك وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة في الأداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: التركيز من قبل قيادات الجامعة وصناع القرار فيها على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ متطلبات ادارة الجودة كونها تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي المتميز، وذلك وفق التوجهات والإرشادات والبوسترات وورش العمل، تفعيل دور مجلس ضمان الجودة في الجامعة لتكون مهمته دراسة المعايير المحلية والعالمية التي تتواءم والبيئة العراقية ليصبح مرجعية ادارية وتقييمية للجامعة متضمنًا هذا المجلس جائزة على مستوى الجامعة افرادًا وجماعات ليكون حافزًا في تقديم الأفضل ومواجهة المنافسة بكافة أشكالها الإقليمية منها والعالمية، التكتيف في تدريب وتطوير جميع منتسبي جامعة الأنبار من خلال تخصيص ورش عمل ودورات ومحاضرات لتفعيل دور وأهمية إدارة الجودة كأسلوب ومنهج عمل في تعزيز الأداء المؤسسي، اهتمام ودعم الإدارة



العليا في كليات الجامعة من خلال التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفاعلية في عملهم لتعزيز الأداء المؤسسي.

وسعت دراسة (بني ياسين والمقدادي، ٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة) في ذلك واستخدمت الدراسة المهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة طبقت على عينة قوامها (٣١٠) من الكادر التدريسي والإداري في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين في جامعات إقليم الشمال جاءت بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أبرزها: إطلاع المسؤولين في وزارة التعليم العالي والجامعات الأردنية على نتائج هذه الدراسة من أجل إفادة إدارات الجامعات، التأكيد على الاهتمام برأس المال الفكري لدى المؤسسات التعليمية المختلفة وتعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليها تزويد إدارات الجامعات والمؤسسات التعليمية بكل ما هو جديد في مجال جودة الأداء المؤسسي، لما له من أثر إيجابي على رأس المال الفكري نظراً للعلاقة الارتباطية بينهما.

وهدفت دراسة (صقر، ٢٠٢١) الي تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي، من خلال الإجابة عن التساؤل البحثي التالي "ما مدى تأثير القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة؟"، والخروج بتوصيات تعمل علي زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل لهذا الغرض واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكل من (جامعة ٦ أكتوبر وأكاديمية الشروق والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان) كمثال للجامعات الخاصة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٤٠) من الجامعات الخاصة، توصلت الدراسة إلى أن القدرة التفسيرية لأبعاد القوة التنظيمية لتوافر الأداء المؤسسي بلغت (٧٥.٧%) في الجامعات الخاصة، وأن النسبة الباقية ترجع لعوامل

أخري، كما قدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي من أهمها الاهتمام بالقوة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، الحرص على تطوير نظم الحوافز والمكافآت، إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات، تعزيز القوة الرسمية للمديرين، زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الجامعات، وجود قيادة أكاديمية فعالة، تنظيم العمليات الداخلية بكل كلية، التركيز على تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الجامعة.

**بينما استهدفت دراسة (النقيب، ٢٠٢٢)** التعرف علي الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لبعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانتين علي بعض كليات جامعة بورسعيد؛ تم تطبيق الأولى منهما علي عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم (١١٤) عضواً، والثانية تم تطبيقها علي عينة من الموظفين والبالغ عددهم (١٠٠) موظف، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي بمحاورة المختلفة ببعض الكليات علي مستوي جامعة بورسعيد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين حيث كانت الدرجات التقديرية لهذا الواقع متوسطة في جميع المجالات، فيما عدا مجال جودة الحياة الأكاديمية فقد جاء بمستوي تحقق منخفض، وقد جاء مجال الإجراءات الاحترازية لفيروس كورونا ومجال الأداء الإداري في المرتبة الأولى بينما جاء محور البحث العلمي وتطوير المجتمع ومجال تطوير الهيكل الإداري في المرتبة الأخيرة، وأوصت بضرورة تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في الأداء المؤسسي وتفعيل وحدات إدارة المخاطر والأزمات الموجودة بالكليات، بالإضافة إلي إعادة الهيكلة الجذرية للأساليب الإدارية للكليات.

**واستهدفت دراسة (نصار والرملاوي، ٢٠٢٢)** إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين والأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وعددهم ٧٣٩ موظفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة والأداء المؤسسي بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة في الأداء المؤسسي، علاوة على ذلك

وجدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة وعلاقته بالأداء المؤسسي تُعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة حرص الجامعة الإسلامية على التعرف إلى خبرات الموظفين وقدراتهم والعمل على توظيفها بشكل جيد في العمل الأكاديمي والإداري وتشجيع موظفي الجامعة على تطوير قدراتهم الإدارية والأكاديمية من خلال بعض الدورات التدريبية بالإضافة إلى تعزيز منح الموظفين الشعور بالثقة بتوزيع المهام عليهم بحسب قدراتهم وتفويض الصلاحيات ومتابعتهم، مما يزيد من انتمائهم للجامعة والتفاني في تأدية الأعمال المطلوبة منهم.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بنموذج ماكنزي:

**استهدفت دراسة (Hassan,2017) إلى تحديد تطبيق إطار ماكنزي لتنفيذ الاستراتيجية في الجامعة التقنية في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كان تصميم البحث عبارة عن دراسة حالة متعمقة تتضمن تحقيقاً في مؤسسة فردية، كان الهدف الأساسي من دراسة الحالة هو فهم العوامل التي أدت إلى السلوك قيد الدراسة، لذلك سعت الدراسة إلى فهم متعمق لممارسات تنفيذ الاستراتيجية في الجامعة التقنية في كينيا، كما استخدمت الدراسة المقابلة، حيث تم جمع البيانات الأولية من المستجيبين، ويتكون دليل المقابلة من مجموعة من الأسئلة التي طرحها المحاور عند إجراء المقابلات، وساعد دليل المقابلة في التحقيق مع من أجريت معهم المقابلات من أجل الحصول على معرفة متعمقة حول فهمهم لتنفيذ الاستراتيجية، يتألف الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بشكل أساسي من رؤساء الأقسام وتوصلت الدراسة إلي: يتطلب نموذج ماكنزي عند صياغة الاستراتيجية، التركيز على ستة مكونات تشمل الهيكل التنظيمي والأنظمة والقيم المشتركة (الثقافة) والمهارات والأسلوب والموظفين في عملية تنفيذ الاستراتيجية، طبيعة تنفيذ الاستراتيجية هي أن التحديات لا بد أن تظهر بالنظر إلى تعقيدات المنظمات ومع ذلك، في معظم الحالات، يكون الفشل من جانب المنفذين في الالتزام بأفضل الممارسات وفهم الأساس النظري للخطة الاستراتيجية التي طوروها، وقدمت الدراسة من خلال نموذج ماكنزي تصوراً مفيداً للمكونات الرئيسة التي قد تساعد كبار صانعي القرار علاوة على ذلك احتاجت المؤسسة إلى النظر في ضمان تنفيذ الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بأنه من الضروري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح في**

خطتها الاستراتيجية أن تستثمر الموارد اللازمة والكافية في عملية تنفيذ الاستراتيجية، التركيز على الهيكل التنظيمي والأنظمة والمهارات التي تتناسب مع خطط تنفيذ الاستراتيجية، البنية التحتية التي يتم في ضوءها تنفيذ الاستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية التخطيط نفسها، وهي ضرورية للغاية.

كما هدفت دراسة (Paquibut, 2017) إلى التحقق من استخدام نموذج ماكنزي في تحديد الفجوة بين ما يتطلبه المعيار وما هو موجود بالفعل، كما هدفت إلى تحديد التدابير اللازمة لمعالجة تلك الفجوة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة حيث طبقت على عينة من الموظفين الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلي: استخدام نموذج ماكنزي لإضفاء معنى أكبر بشأن أبحاث واستشارات الموظفين وجعل التحضير للاعتماد أكثر قابلية للإدارة نسبياً، تم تحديد الفجوات ووضع الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوات، حيث يسمح إطار ماكنزي بالإلقاء نظرة أكثر شمولية على المنظمة بأكملها حيث ساهم في بناء بحث مؤسسي، من خلال التأكيد على موازنة العناصر الناعمة للقيم المشتركة والمهارات والأسلوب والموظفين من العناصر الصلبة في سلسلة من ورش العمل، وتم تقديم إطار عمل متماسك حيث يمكن تقدير محاذات العناصر الصلبة والعناصر اللينة بشكل أفضل، كما يسهل استخدام الإطار لتحقيق فهم أفضل لأهمية دور التنسيق بين عناصر الفعالية التنظيمية وأوصت الدراسة: بالعمل على استخدام نهجاً كمياً في المستقبل لتحديد فعالية العناصر في إطار ماكنزي، حيث يمكن أن يحقق ذلك نتائج إيجابية فعالة، ضرورة توسيع نطاق البحث ليشمل خبرات مؤسسات التعليم العالي الأخرى لصياغة توصيات السياسة.

وسعت دراسة (Rabbanikhah et al, 2017) إلى التحقيق وتحديد نقاط الضعف في أنظمة تعليم الموظفين في الجامعات الطبية في البلاد بناءً على نموذج ماكنزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، حيث طبقت على عينة مكونة من (١٣٣ مسؤولاً)، وقد أجريت هذه الدراسة المقطعية على مرحلتين، في المرحلة الأولى من خلال المعايير الرئيسية، حيث تم استخراج سبعة عناصر من النموذج باستخدام آراء الخبراء وتم تحويل معايير الاختيار إلى مقاييس وتوزيعها في صورة استبانة موزعة على ١١٣ مسؤولاً وخبيراً من جامعات العلوم الطبية، وتوصلت الدراسة إلي: أن حالة التعليم في جامعات الدولة غير مرغوب فيها على التوالي من حيث أبعاد الهيكل، والممارسة الإدارية والاستراتيجية، وأنه لا يوجد بشكل عام أي ضرر جسيم في تدريب موظفي جامعات الطب في البلاد وأوصت

الدراسة بالاهتمام بدعم المديرين وتوضيح القواعد واللوائح التعليمية، ضرورة تحديد التسلسل الهرمي المحدد في وحدة التدريب، وتحديد أهداف واستراتيجيات التدريب في شكل مستهدف ومن خلال مشاركة أصحاب المصلحة، العمل على تنفيذ كافة الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة على أساس نموذج ماكنزي لإزالة الثغرات في أنظمة تدريب الموظفين.

**كما سعت دراسة (Cox et al, 2018) إلى التعرف على التصورات حول دور نموذج ماكنزي لتوسيع المكتبات الأكاديمية في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلة كأداة كما استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية أيضا، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٣) أمين مكتبة وعضو هيئة تدريس وخبراء مكتبات، وموظفي المكتبات في جامعات المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلي: وجود دور إيجابي لنموذج ماكنزي على موارد المكتبة والخدمات الجامعية التي تقدمها المكتبة، وتوسعتها وعلى المستخدمين بالإضافة إلى أصحاب المصلحة، يوفر نموذج ماكنزي إطارًا مفيدًا يمكن من خلاله تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير في المكتبة، وقدمت الدراسة نموذجًا جديدًا لاستراتيجية المكتبة الأكاديمية، حيث تكمن قوة ذلك النموذج في تركيزه على العلاقات المتداخلة المعقدة للعناصر والحاجة إلى السعي لمواءمتها ، بالإضافة إلى إمكانية استخدام ذلك النموذج لفترة زمنية كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من نموذج ماكنزي في كافة جوانب الخدمات الجامعية و يأتي في مقدمتها المكتبات الأكاديمية بالجامعات، ضرورة الاستفادة من النموذج مع تعديلات صغيرة (على سبيل المثال نقل المستخدمين خارج الحدود المؤسسية)، وضرورة تطبيقه في أي مكتبة وليس فقط في السياق الأكاديمي.**

**وهدفت دراسة (Indrianti, 2018) إلى إجراء دراسات أدبية مختلفة ومناقشات جماعية مركزة من أجل إيجاد نموذج التطوير التنظيمي المناسب لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نموذج ماكنزي ونموذج ord Six BoxWeisb والمعايير الوطنية للتعليم في إندونيسيا واستخدمت الدراسة منهج البحث العصبي، وهو منهج بحث يجمع بين البحث الكمي والنوعي عبر ثلاث مراحل من البحث، وهي الاستكشافية والتفسيرية والتأكيديّة، هذه الطريقة مناسبة لممارسة التطوير التنظيمي، حيث يمكن لمزيج من المنهجيات النوعية والكمية أن تثرى عملية جمع البيانات وتحليلها أثناء عملية التطوير التنظيمي المستمرة، كبحث تمهيدي يستخدم هذا البحث إحدى مراحل أسلوب البحث العصبي وهي المرحلة الاستكشافية وتوصلت الدراسة إلي: وضع تصميم النموذج التشخيصي التنظيمي للتعليم العالي في إندونيسيا والذي يتكون من**

الاستراتيجية، والهيكل، والنظام، والمهارة، والموظفين والقيادة، والقيمة والغرض التي تتكون من معيار التعليم، ومعيار البحث، ومعيار خدمة المجتمع، يتميز النموذج الذي تم وضع عناصره المختلفة بالشمولية عند تطبيقهما في المؤسسات في إندونيسيا، وخاصة مؤسسات التعليم العالي المطلوبة لتطبيق المعايير الوطنية للتعليم العالي. وأوصت الدراسة بضرورة توافر الوعي والانفتاح لدى الجامعات لتكوين تصور أكثر عمقا للعناصر المختلفة داخل المؤسسة من أجل تحقيق التميز والمنافسة العالمية، ضرورة صياغة الصورة المطلوب الوصول إليها من خلال تصميم وتطبيق النموذج حتى تتمكن الجامعات من تحليل القيود والمشاكل التي قد تعوق التقدم المؤسسي بشكل أكبر عبر إجراء التطوير التنظيمي من خلال نموذج التشخيص التنظيمي للتعليم العالي في إندونيسيا.

كما هدفت دراسة (الخوالدة والسرحان، ٢٠١٨) التعرف على واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لمؤشرات التميز بناءً على نموذج ماكنزي، لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٥٩) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٤٦) قائد أكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج ماكنزي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وتم استخدام المنهج المسحي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج ماكنزي، تعزى للرتبة الأكاديمية على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وأوصت الدراسة في ضوء تلك، بتفعيل تدريب القادة الأكاديميين على قيادة التميز والحاقهم بدورات داخلية على مستوى الجامعة او دورات خارجية على مستوى الجامعات المحلية والاقليمي لكسب وتبادل المهارات المختلفة المتعلقة بقيادة التميز؛ لما لها الاثر في نجاح الجامعة وتجويد المخرجات للقادة الأكاديميين.

وسعت دراسة (خليل، ٢٠١٩) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، واستخدم المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT) بواسطة طريقة العوامل السبع الاستراتيجية أو (نموذج ماكنزي 7S لتحليل البيئة الداخلية)، وطريقة المتغيرات أو القوى العامة (PESTEL) وطريقة المتغيرات الخاصة أو تحليل الجهات ذات العلاقة لتحليل البيئة الخارجية، وكشفت نتائج البحث امتلاك

مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة ومواطن ضعف أكثر، فضلاً على أن أمامها فرصاً متاحة تتساوى مع التهديدات المحتملة التي تواجهها وأوصى البحث بتبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها.

**بينما هدفت دراسة (العزام، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى تأثير نموذج ماكنزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة (استبانة) مكونة من جزئين: الأول تتضمن نموذج ماكنزي وتكونت من (٧٢) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: الاستراتيجية، الهيكلية، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم. والثاني تضمن إدارة الأزمات وتكون من (٩) فقرات، بعد أن تم التأكد من صدقهما وثباتهما. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) فرداً من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، اختيرت بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة نجاح نموذج ماكنزي في تحليل البيئة الداخلية لجامعة القصيم. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنزي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم) على إدارة الأزمات في جامعة القصيم. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكنزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام وتعزيز الإدارة الحديثة وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤية العمل. واستحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات كافة.**

**كما سعت دراسة (Jollyta et al, 2021) إلى تطوير استراتيجية الخدمة الجامعية بناءً على نتائج مدخل ماكنزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، حيث تم إنشاء استبيان بناءً على عناصر ماكنزي السبعة، وتمثلت عينة الدراسة في المجتمع الأكاديمي مثل الطلاب والمحاضرين للحصول على تعليقات حول كيفية تأثير الخدمات الجامعية بوباء كوفيد -١٩، الخطوة التالية كانت البيانات المعدة للتجميع للحصول على بيانات جديرة بالاختبار، وتوصلت الدراسة إلي: أن الهيكل والنظام والمهارة والموظفين كلها جزء من العناصر التي يجب معالجتها أثناء خدمات المساعدة، أن تحسينات خدمات**

الجامعات يمكن تحقيقها من خلال الجمع بين تقنيات التجميع وإطار عمل ماكنزي تعمل نتائج التجميع لإطار عمل ماكنزي كدليل لصياغة استراتيجيات الإدارة داخل الجامعات خلال جائحة Covid-19، استخدمت الجامعات مدخل ماكنزي للتغلب على نقاط ضعف الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة استخدام مناهج التجميع المستتدة إلى نموذج ماكنزي لتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية في الجامعات أثناء الجائحة، ضرورة استخدام مدخل ماكنزي في إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا في الخدمات الجامعية.

**وهدفت دراسة (سمور، ٢٠٢١) التعرف على واقع تطبيق نموذج ماكنزي** للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية) الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات محل الدراسة والبالغ عددهم (٤٦٤) موظفًا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وُزعت على عينة مقدارها (٢٢٠) مفردة من مفردات المجتمع، تم اختيارها باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية التناسبية كما بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢١٥) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن موافقة مفردات عينة الدراسة حول تطبيق نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء واقع تطوير الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكنزي بأبعاده وتطوير الأداء المؤسسي، كذلك وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق أبعاد نموذج ماكنزي (الهيكل، القيم المشتركة، المهارات، العاملون) في تطوير الأداء المؤسسي، وعدم وجود أثر لتطبيق أبعاد نموذج ماكنزي (الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة) في تطوير الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق حول تطوير الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) بينما توجد فروق حول تطبيق نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الجامعة)، وفي ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج تقدم الباحث بعدة توصيات أبرزها، التأكيد على ضرورة بناء الهيكل التنظيمي بما يحقق الخطة الاستراتيجية، والتأكد من مرونته وعدم جموده ودراسة



ملانته لتحقيق الخطط الاستراتيجية باستمرار، وكذلك تعزيز الاهتمام بالريادة والتميز والإبداع، وحضانة الرياديين والمبدعين وإطلاق مسابقات بين العاملين تحفز جانب التميز والإبداع لديهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين أسلوب الإدارة بما يضمن زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار ووضع الخطط والأهداف وتمكينهم من خلال التفويض لزيادة جودة الأداء وتطويره.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

#### من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة يتضح الآتي:

- خلصت نتائج غالبية الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي إلى تأكيدها على أهمية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات لزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة واستغلال مواردها المتاحة بفاعلية لضمان احتلالها مكانةً لائقةً في ظل التنافسية المحلية والإقليمية والدولية بين الجامعات.

- أكدت نتائج معظم الدراسات السابقة التي تناولت نموذج ماكنزي إلى تأكيدها على أهميته ودوره في تطوير أداء المؤسسات وخاصة التعليمية منها، كما أكدت على أهمية تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي لأنه يساعد على تحسين وتحقيق مستويات عالية في أدائها، كما يعتمد على التشخيص التنظيمي للمؤسسة الجامعية، حيث يتم من خلاله تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائها ويساعدها في التغلب عليها، وبالتالي تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدمها، كما يمكن استخدامه أيضاً في إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في الخدمات الجامعية.

- يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي كدراسة Hassan (2017)، ودراسة Paquibut (2017)، ودراسة القاسمي (٢٠١٩)، ودراسة سليم والسيد (٢٠٢٠)، ودراسة Jollyta et al (2021)، ودراسة النقيب (٢٠٢٢)، بيد أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الكمي كدراسة Good (2019)، والمنهج المسحي كدراسة بني ياس والمقدادي (٢٠٢١)، والبحث العصبي كدراسة Indrianti (2018).

- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة كدراسة سليم والسيد (٢٠٢٠)، ودراسة Kaur & Singla (2021)، ودراسة العزام (٢٠٢١)

ودراسة النوري والهييتي (٢٠٢١)، غير أن بعض هذه الدراسات كدراسة Cox et al (2018) استخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف منه؛ والذي يتجسد في تأطير رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.

- تكمن استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع الأسس النظرية للبحث وتحديد بلورة مشكلته، وصياغة أهدافه، وفي اختيار منهجه الملائم لطبيعته، وأيضًا في تصميم أدواته، وفي تفسير نتائجه.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

يسير البحث في هذا الجزء وفق ثلاث محاور يختص الأول منها بدراسة وتحليل الأسس الفكرية لنموذج ماكنزي في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، في حين يتناول المحور الثاني الأسس الفكرية للأداء المؤسسي، بينما يتناول المحور الثالث الجهود المبذولة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر ويُمكن تناول ذلك بمزيدٍ من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

#### المحور الأول: الأسس الفكرية لنموذج ماكنزي:

يتناول هذا المحور نشأة وتطور نموذج ماكنزي، مفهومه، أهدافه، أبعاده، انتهاءً بعرض العلاقة بين نموذج ماكنزي وتطوير الأداء المؤسسي، ويُمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: نشأة وتطور نموذج ماكنزي:

تم تطوير نموذج Mckinsey 7S في أواخر السبعينيات بواسطة شركة McKinsey كنموذج مفاهيمي يصلح لتشخيص مسببات المشكلات التنظيمية وفي إعداد برامج التطوير ويشار إلى أنه ظهر في كتاب البحث عن التميز (In Search of Excellence)، وهو الكتاب الأكثر مبيعاً لعام 1982 لشركاء شركة ماكنزي للاستشارات الإدارية توم بيترز (Tom Peters) وروبرت ووترمان (Robert Waterman) (Ahmad, 2015,1)، كما تم تقديم نموذج Mckinsey 7S إلى جمهور المؤسسة حيث تأثر النموذج أيضاً بالتعاون السابق بين ماكنزي وباحثين في الإدارة وهما ريتشارد باسكال (Richard Pascal) وأنتوني آثوس (Anthony Athos) ( مؤلفا كتاب فن الإدارة اليابانية ١٩٨٠، ويصف النموذج العوامل السبعة الحاسمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية. (Coetzer et al, 2017, 5)

يتضح مما سبق أن نموذج ماكنزي يُعد نموذج إداري يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، وأنه يُمكن استخدامه للمساعدة في تحديد ما يجب إعادة ترتيبه لتحسين الأداء المؤسسي وتحديد أوجه القصور ومعالجتها. **ثانياً: مفهوم نموذج ماكنزي:**

يعتمد هذا النموذج على نظرية أن المؤسسة التي لها أداء جيد تظهر فيها العناصر السبعة، والتي يجب أن تكون متناسقة ومترابطة، ويستخدم هذا النموذج ليساهم في تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر؛ ليتم تحسين الأداء والحفاظ على التوافق من خلال القيام بأنواع أخرى من التغيير، ومهما كان نوع التغيير فإن إعادة الهيكلة والعمليات الجديدة والنظم الجديدة والاندماج التنظيمي وغيرها، يتطلب استخدام نموذج ماكنزي؛ ليتم فهم كيفية عمل العناصر التنظيمية التي تم إجراؤها والتأكد من أنها أخذت بعين الاعتبار في المكان المحدد. (Bacon et al, 2019, 377)، وفي ضوء ذلك يُعرف نموذج ماكنزي بأنه: أحد نماذج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة ( الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة العاملون) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود. (Yuwantari et al, 2020, 491)

كما يُعرف نموذج ماكنزي بأنه: أحد المفاهيم المعروفة في العالم يقوم بتحليل مدى جودة وضع المؤسسة لتحقيق أهدافها المقصودة، وغالباً ما يستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمؤسسة. (Ek Österberg & Qvist, 2020,292) ويُعرف أيضاً بأنه: نموذج يمثل إطاراً شاملاً يمكن من خلاله تحليل الفعالية التنظيمية وتحسينها. (Eniola et al, 2019,2293)

كما عُرف على أنه: عبارة عن نموذج تشخيصي يحاول تحديد العوامل الضرورية لتنفيذ استراتيجية فعالة ويعتمد على مبدأ أن العوامل السبعة مترابطة ويجب مواءمتها لتحسين الأداء التنظيمي (Tracey & Blood, 2012, 7)

وخلص درويش (٥٦٢، ٢٠١٧) إلى أن نموذج ماكنزي يُنظر إليه على أنه: نموذجاً جديداً يساعد على الوصول لبيئة عمل عالية الجودة من خلال بناء استراتيجية فعالة، وهيكل تنظيمي مثالي، ونظام متكامل، وقيم المنظمة (الثقافة التنظيمية)، وأسلوب للقيادة، ومهارات

الأفراد والموارد البشرية مما يساعد في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية وأذواق العملاء.

من خلال العرض السابق لتعريفات نموذج ماكنزي يتضح بأنه يمثل إطار عمل لتحليل بيئة الأعمال بشكل منهجي لتطوير استراتيجيات تشغيلية جديدة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية للمؤسسة بالإضافة إلى أنه يستخدم كأداة لتشخيص وفحص وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، كما أنه يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

### ثالثاً: أهداف نموذج ماكنزي:

يركز نموذج ماكنزي على إجراء التحليل التنظيمي بطريقة منهجية شاملة بالارتكاز على سبعة عوامل مشتركة لكل مؤسسة، وتكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في تبادل وترابط عوامله ولهذا فإن عدم الأخذ بهذا التبادل والارتباط فيما بينها يُولد انسداداً وإخلاقاً في النظام بأكمله. (بليشير، ٢٠١٥، ١١٩)، كما أنه يركز على ربط عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ببعضها البعض، ويشير إلى ضرورة التركيز على تحليل وتشخيص بيئة المنظمة الداخلية لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها. (سمور، ٢٠٢١، ١٥)، وفي هذا الصدد توصلت دراسة Baishya (2015, 166) في نتائجها إلى أن نموذج ماكنزي يحقق الأهداف التالية:

- أ. تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

ب. تحديد مسارات الإدارات والعمليات أثناء دمج بعض وحدات المؤسسة.

ج. بيان الآثار المحتملة للتغييرات المستقبلية داخل المؤسسة.

د. تحديد أفضل الطرق لتطبيق الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة.

فيما يرى سمور (١٥، ٢٠٢١) أن الهدف العام من نموذج ماكنزي هو قياس مدى ملائمة البيئة الداخلية للمؤسسات لتحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها هذه المؤسسات من خلال سبعة عوامل متكاملة ومتجانسة مع بعضها البعض، وأن الهيكل ليس التنظيم بل هو جزء منه.

من خلال العرض الأهداف السابقة يتضح أن نموذج ماكنزي يسعى في المقام الأول إلى تطوير وتحسين كل جوانب الأداء من خلال التغلب على أوجه الضعف والقصور داخل المؤسسة، والمساعدة في تنفيذ استراتيجيات جديدة، ولتحديد التغييرات التي قد تحدث على أي

مجال مستقبلاً، ولتسهيل عملية اندماج وحدات المؤسسة مع بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

رابعاً: أبعاد نموذج ماكنزي:

ينكون نموذج ماكنزي من سبعة أبعاد أساسية تبدأ جميعها بالحرف "S" ويجب أن تكون هذه الأبعاد متناسقة ومترابطة لكي تستطيع المؤسسة أن تكون ناجحة وفاعلة، ويقسم نموذج ماكنزي مكونات المؤسسة إلى صلبة وناعمة، حيث تمثل الاستراتيجية والهيكل والنظم المكونات الصلبة، وهي مكونات محسوسة يسهل إدارتها، في حين تمثل المهارات والعاملون وأسلوب الإدارة المكونات الناعمة وهي مكونات صعبة الإدارة وتعتبر أساس التنظيم وفي الغالب تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. (Nejad et al, 2015, 45)، وفيما يلي يعرض البحث هذه الأبعاد أو المكونات بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

#### أ. الاستراتيجية (Strategy):

تُشير الاستراتيجية إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء، ويمكن أن يُنظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها، حيث يُعتبر اختيار الاستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة. (Tools, 2019)

وتُعرف الاستراتيجية أيضاً بأنها مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات في المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من كفاءتها الأساسية في نوعية خريجها ومساعدة المؤسسة على تحديد اتجاهاتها 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. (Nurul et al, 2021, 4)

كما تُعرف بأنها خطة تم تطويرها من قبل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتنافس بنجاح في السوق، ماذا تعني الاستراتيجية المتوافقة بشكل جيد في نموذج ماكنزي ؟ بشكل عام إن الاستراتيجية السليمة هي تلك التي تم توضيحها بوضوح، وهي طويلة الأجل، وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها الرؤية والرسالة والقيم القوية للمؤسسة. ( Xu et al, 2017, )

(244)

وعليه تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب معرفة ما إذا كانت هذه الاستراتيجية تتماشى جيداً مع العناصر الأخرى عند تحليلها بمفردها، لذلك فإن المفتاح في نموذج ماكنزي لا يتمثل في النظر إلى المؤسسة للعثور على الاستراتيجية والهيكل والأنظمة الرائعة وما إلى ذلك ولكن البحث عن توافقها مع العناصر الأخرى، على سبيل المثال، عادةً ما تكون الاستراتيجية قصيرة الأجل خياراً سيئاً للمؤسسة ولكن إذا كانت متوافقة مع العناصر الستة الأخرى، فقد توفر نتائج قوية. (Mosa et al, 2016,115)

لذا يجب أن يُراعى عند وضع استراتيجية المؤسسة التخطيط للأنشطة المستهدفة ووضع خطط الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية أو بنية الإعداد حتى لو لم يتم رؤيتها بعد. (Levkovich, 2021,9-10)، كما يجب أن يتم بناء الاستراتيجية على أساس الرؤية المشتركة والعناصر التي تحيط بها بشكل مباشر، وتهدف استراتيجية المؤسسة إلى أن يكون لها اتجاهات واضحة وحازمة حول طرق استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها، كما يجب أن تعكس الاستراتيجية الدراسة الدقيقة لبيئة العمل وخاصة الإجراءات والأنشطة الحالية والمستقبلية مع مراعاة وضع استراتيجيتان بديلتان يتم تنفيذهما إحداهما خاصة بتطوير المخرجات والأخرى لتطوير سوق العمل وبالشكل الذي يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. (Ryan, 2019,12)

ينضح مما سبق أن الاستراتيجية هي التي تحدد الغايات الأساسية والأهداف طويلة المدى للمؤسسة وتبني طرق مميزة للعمل، وتخصيص الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الغايات والأهداف، كما أن وضع المؤسسة لعدة استراتيجيات تتعامل مع الفرص والتهديدات يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية ويساعدها على الاستمرارية في تنفيذ برامجها في ظل المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسات، والمنافسة الكبيرة بين مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التميز والريادة وسعيها الدؤوب على استحواذ خريجها على أكبر حصة ممكنة من سوق العمل.

#### ب. الهيكل (Structure):

يمثل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية حيث يساعد على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية في المهام وأنشطة الأفراد والإدارات

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات. (Ahmady et al, 2016 , 465)

وعليه فإن الهيكل التنظيمي يعني التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان المؤسسي كاملاً بما فيه ترتيب ووضوح أجزائه، وهو بمثابة عملية تقسيم للعمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، ووصف لمهام هذه الوحدات، بالإضافة إلى تصميم علاقات العمل بين هذه الوحدات، ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك. (Robinson et al, 2021, 154)

كما أنه يُشكل الإطار أو البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للمؤسسة فهو يدل على المستويات الإدارية المختلفة ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ويوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف العمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وبذلك فإنها تعكس نوعية العلاقات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة. لذلك يُعد الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة فإنها تتيح للعاملين فرص الإبداع والمشاركة عند إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على العكس من ذلك فإن الهياكل غير المرنة لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ومن ذلك يتضح أن الهيكل التنظيمي هو التنظيم الداخلي الذي تختلف خصوصيته من مؤسسة إلى أخرى لأنه يجمع بين جميع الوسائل المتاحة للاستجابة للاستراتيجية الموضوعية من الإدارة العليا. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٦٨)

وقد اتجه الأدب الإداري المتخصص بالإدارة الاستراتيجية إلى فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة وهي إحدى أهم الأفكار الواردة لدى العديد من علماء الإدارة الذين وضعوا عدداً من العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاستراتيجية. (سليطين، ٢٠٠٧، ٨٥)، ويوضح الشكل التالي العناصر التي تجعل الهيكل التنظيمي فعالاً في تنفيذ الاستراتيجية.

### جدول رقم (١) الهيكل التنظيمي العوامل المؤثرة وعناصر فعاليته

| عناصر فعالية الهيكل التنظيمي  | عوامل التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي  |
|---|---|
| ١- تحديد استراتيجية المنظمة ومخطط العمل إذ يراعى فيه الوضوح والإيجاز. | ١- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية.  |
| ٢- وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع استراتيجية المؤسسة.                      | ٢- اسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.   |
| ٣- تحديد منصب ومهام كل عامل بالمؤسسة لتسهيل تقييم العمل.              | ٣- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.   |
| ٤- بيان دور ومسؤولية كل مصلحة والحد من الثغرات والتداخل في الصلاحيات. | ٤- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الافراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة. |

المصدر: (بلبشير، ٢٠١٥، ١٢١)

يتضح من العرض السابق أن هناك مهامًا يقوم بها الهيكل التنظيمي، بدءًا بتحديد العلاقات بين العاملين، وخطوط السلطة والمسؤولية، والصلاحيات الممنوحة، والتخصصية بالعمل، وصولًا لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يتم وضع وتعديل الهيكل بما يتلاءم مع تحقيق استراتيجية المؤسسة، كما يتضح أيضًا أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة إذ تنتقل المؤسسة من هيكل إلى آخر نتيجة تغير المواقف ودرجة تأثير عوامل لم تؤخذ بنظر الاعتبار وكل ذلك من أجل تحقيق التغيير الفعال للاستراتيجية.

#### ج. النظم (Systems):

تختلف النظم باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وتشير النظم إلى الطرق الرسمية وغير الرسمية التي تدعم الهيكل والاستراتيجية الموضوعية، والتي تستخدم في الرقابة وقياس الأداء



وتقييم العمل، وتوضح الأنظمة إجراءات العمل، بالإضافة إلى الأساليب التكنولوجية المستخدمة في إنجاز العمل. (Nejad et al, 2015, 5)

وتمثل النظم العمليات والإجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية للمؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل، ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة نظم الموازنات الرأسمالية، نظم قياس الاداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المؤسسة. (الغالي وادريس، ٢٠٠٧، ٤٥٤)، وهي التي يتضح من خلالها إجراءات العمل والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات، حيث إن بناء النظم الإدارية يُساهم في استقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه. (Charoensukmongkol & Sasatanun, 2017, 27)

وبناءً على ما سبق يتضح أن النظم عنصرًا هامًا لأنها تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات، فالأنظمة هي مجال المؤسسة الذي يحدد كيفية القيام بالأعمال، وهي الطريق لترجمة الأهداف إلى واقع في ظل أنظمة واضحة وسليمة وواقعية وقابلة لضبط سير العمليات الإدارية التي تضع الأنشطة والبرامج والأهداف موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي.

#### د. القيم المشتركة (Shared values):

تتمثل في المبادئ والمفاهيم الإرشادية والأفكار الأساسية، والتي يتم وضعها من أجل إنجاز الأعمال، وعلى جميع العاملين الالتزام بها، وعلى الإدارة العليا توضيحها على المستوى العملي، ومن هذه القيم قيم الولاء، والالتزام، والضمير، والمشاركة والتعاون والعمل الفريقي وغيرها. (Alshaher, 2013, 1951)

كما عُدت القيم المشتركة بأنها جوهر نموذج McKinsey 7s، إنها القواعد والمعايير التي توجه سلوك الموظف وتصرفات المؤسسة، وبالتالي فهي أساس كل مؤسسة. (Jalagat, 2016, 1233)

وتمثل القيم المشتركة مجموعة السمات والسلوكيات والخصائص التي تؤمن بها المؤسسة، ويشمل ذلك رؤية المؤسسة ورسالتها، وغالبًا ما تجد المؤسسات ذات القيم الضعيفة والأهداف المشتركة موظفيها يتبعون أهدافهم الشخصية التي قد تكون مختلفة أو حتى متعارضة مع أهداف المؤسسة أو مع زملائهم لذا يجب على قادة المؤسسات أن يبنوا مؤسسة شفافة حيث يُمكن للعاملين أن يتعايشوا مع قيمهم، لأن ذلك سيكون له دور كبير في تحقيق

الرؤية، كما يمكنهم الالتزام بالشفافية من خلال مهاراتهم الشخصية والتعاطف، والانفتاح والصدق، والإدارة الجيدة، كما يُمكن أن يؤدي الاتصال المفتوح إلى اتخاذ قرارات أفضل وتصحيح الأخطاء بشكل أسرع، كما أنه يحمي من إساءة استخدام السلطة ويجعل بيئة العمل داخل المؤسسة أكثر أمانًا. (Ashu,2013,45)

وفي نفس السياق يرى سمور (٢٠٢١، ٢٠) أن القيم المشتركة تُمثل بُعدًا مهمًا من أبعاد المؤسسة حيث تُوحد جهود العاملين على تحقيق أهدافها، كما تُوحد توجهاتهم مع توجهاتها مما يؤدي إلى متانة التنظيم وقوته، ومن الأمثلة على القيم المشتركة الثقافة التنظيمية والانتماء والولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق والتكافل والالتزام بتحقيق أهدافها وغيرها الكثير حيث لا يتسع المجال لحصرها بالإضافة للقيم الفردية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة من أمانة وصدق وإخلاص وتفان.

من العرض السابق يتضح أنه يجب على قادة المؤسسات أن يركزوا على نشر القيم المشتركة بين العاملين والتي من بينها قيم الولاء والالتزام والصدق والتعاطف والالتزام بالشفافية، حيث إن هذه القيم هي التي تميز المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج، كما أنها تضمن عدم تعارض أهدافها مع الأهداف الشخصية للعاملين.

#### هـ. المهارات (Skills):

هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها أعضاء الإدارة بالمؤسسة، والتي غالبًا ما تحتاجها المؤسسة أثناء عمليات التغيير التنظيمي والإصلاح الإداري لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد. (Najed et al, 2015, 46)

كما تُعرف بأنها مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وفي أثناء التغيير التنظيمي غالبًا ما تنشأ الحاجة إلى معرفة المهارات التي تحتاجها المؤسسة بالفعل لتعزيز استراتيجياتها الجديدة أو هيكلها الجديد، إذ يتم إعداد قوائم لجرد المهارات المتاحة والمهارات التي يجب أن تحصل عليها المؤسسة لتواكب المتغيرات التي تصاحب بيئة العمل، ويُمكن تقسيم المهارات الواجب توافرها في الأفراد العاملين في المؤسسات إلى ثلاثة أقسام رئيسة تتمثل فيما يلي: (الغالي وحوشان، ٢٠١٨، ٧١)

- المهارات الفنية: التي تتعلق بمبدأ المعرفة وإتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.
- المهارات الانسانية: التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

• **المهارات الفكرية:** المتعلقة بمدى تمكن الفرد من رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وفهم الأمور التي تنشأ من احتكاك المؤسسة بالبيئة الخارجية المحيطة به. وفي نفس السياق يرى Tanloet و Tuamsuk (٢٠١١، ١٢١) أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة باستمرار، وهذا لا يأتي إلا بتتمية قدراتها ومهاراتها على الدوام، والمهارات أنواع: بعضها مهارات ذهنية ( كالمعلومات والمعارف وطرق التفكير والإبداع والابتكار..)، والبعض مهارات سلوكية (كالمهارات القيادية، والإدارية، والشخصية، والمجتمعية..)، والبعض الآخر مهارات فنية أو أدائية تتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المؤسسة، لذلك يعمل ماكنزي على تطوير مهارات العاملين. وبناءً على العرض السابق يتضح أن المهارات تُشير إلى القدرات التي يؤديها موظفوا المؤسسة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضاً القدرات والكفاءات التي تساعد المؤسسة على تعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد، الأمر الذي يفرض ضرورة الاهتمام بمهارات وقدرات جميع العاملين بالمؤسسة من خلال التدريب المستمر.

#### و. أسلوب الإدارة (Management style):

يُعتبر أسلوب الإدارة عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية، ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجندات لكل من في المؤسسة. (سليطين، ٢٠٠٧، ٨٦)

كما يُعبر عن أسلوب الإدارة الذي يستخدمه المدير في إدارة مؤسسته، والذي يوضح أفعال المدير وليس أقواله، حيث تختلف الأنماط الإدارية التي ينتهجها مدير المؤسسة حسب طبيعة العمل والمهام المطلوب منه إنجازها. (Kaplan, 2005, 41)

ويرى الغالبي وحوشان (٢٠١٨، ٧٠) أن أهم ما تؤثر فيه الأنماط الإدارية على وفق نموذج ماكنزي 7S هو تحفيز الأفراد الذي يُعد من الأمور المهمة للمدير والمؤسسة، إذ يتوقف نجاح وفعالية المؤسسة على مدى تحفيز وحماس العاملين مما يستوجب أن تُدرك الإدارة العليا مدى أهمية هذا الجانب فبدون تحفيز لن تتمكن المؤسسة من الاستفادة من كامل المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد، إلى جانب هذه الاعتبارات تُعد الأساليب القيادية من

أهم الأنماط التي يُركز عليها نموذج ماكنزي 7S إذ تُعد القيادة أحد المتطلبات لتنفيذ الاستراتيجية، والقيادة لا تتركز هنا في الإدارة العليا بل تتضمن المديرين في المستويات الإدارية للمؤسسة ومشاركتهم بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية مع إمكانية استخدام المستشارين للمساعدة في عملية التنفيذ إن استدعت الحاجة ذلك.

مما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة يُشير إلى المنهجية الإدارية السائدة في المؤسسة بمعنى أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها، كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة، كما أنه يشتمل أيضاً على مناخ أو ثقافة المؤسسة وأسلوب القيادة المهيمن، وكيف يقود المدير أو القائد بفعالية مجموعة من العاملين المنشغلين بالعديد من الالتزامات الأخرى.

#### ز. العاملون (Sttaf):

يهتم عنصر العاملين بنوع وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المؤسسة وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم. (Gechkova & Kaleeva, 2020, 843- 844)، ويُشير مفهوم العاملين إلى عدد الموظفين المطلوب والذين يمتلكون مهارات وخلفيات تتلاءم مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ويشمل هذا البعد أيضاً جوانب مثل تدريب الموظفين، وترقيتهم والإدارة المهنية. (Bhatti, 2011, 55)

وتُعتبر الموارد البشرية (staffing) من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة، فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جديد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية. (Muskat& Deery, 2017,431)

وتُولي المؤسسة اهتماماً كبيراً للهيئة الإدارية لأنهم سبب نجاح المؤسسة أو فشلها سواءً عملوا بشكل فردي أو منفرد، وتتمثل هذه الهيئة في مجموعة الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات والخبرات المتميزة، والتي اكتسبوها من خلال التعلم المتراكم والتي يتم تحويلها إلى قيمة. (العزاوي وإسماعيل، ٢٠١٧، ١٩٢)

وفي هذا السياق يري سمور (٢٠٢١، ٢١- ٢٢) بأن العنصر البشري هو حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، لذا على المؤسسات أن تستقطب أفضل العاملين والذين يلائمون تحقيق استراتيجيتها من خلال البحث عن يمتلك الخبرات والمؤهلات والمهارات التي تخدم

المؤسسة وتُحقق أهدافها، فالعامل الماهر وصاحب الخبرة قادر على وضع الخطط وبناء الهيكل المناسب وخلق مناخ عمل إيجابي ووضع ذلك كله موضع التنفيذ الكفؤ، كما يجب على المؤسسة بناء برامج تدريبية لصقل مهارات العاملين تتناسق مع خطتها الاستراتيجية وتحفيزهم من خلال نظام إداري يُراعي ترقيتهم ويحافظ على الصحة النفسية لديهم لإخراج أفضل ما لديهم من أداء.

وعليه يتضح أن مدير المؤسسة والفريق الإداري المساعد له، من أهم عناصر نجاح التطوير الإداري بالمؤسسة، لذلك يتطلب منه حسن اختيارهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم، كما يتضح من خلال الطرح السابق للأبعاد التي يتشكل منها نموذج ماكنزي 7S ضرورة تكامل وتناسق هذه الأبعاد وذلك لأن ارتباط هذه الأبعاد السبعة فيما بينها والتي تعكس بيئة المؤسسة من الداخل يُعد أمرًا ضروريًا وحاسمًا لتطوير أدائها، لأن كل بُعد من هذه الأبعاد يُكمل بدوره البُعد الآخر، فنلاحظ الترابط الوثيق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على سبيل المثال في الوقت الذي يتطلب النجاح تكامل الهيكل التنظيمي والنظم مع الأفراد لذا لا يُمكن أن نتخيل تطوير الأداء بغياب موارد بشرية متمكنة متنوعة الاختصاصات والتوجهات الفكرية والمهارات إذ يمكننا أن نقول أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكل الأبعاد الستة الأخرى وعليه يتوقف نجاح تطوير الأداء بالمؤسسة.

#### خامسًا: العلاقة بين نموذج ماكنزي وتطوير الأداء المؤسسي:

إن التطوير الإداري، أو كما يسمى "البناء المؤسسي"، أصبح في حاجة ملحة لأي مؤسسة أو إدارة تريد أن تنهض بواجباتها وأعمالها، ويعد نموذج ماكنزي واحدًا من أشهر النماذج الإدارية التي طبقت في هذا المجال و كان لها دورًا فعالًا في تطوير الأداء المؤسسي، حيث يساهم هذا النموذج في تحقيق التحسن المطلوب في الأداء المؤسسي.

(Yang & Yang, 2019, 324)

ويعتبر نموذج ماكنزي للتشخيص التنظيمي مدخلًا من مداخل تحسين وتطوير الأداء وذلك من خلال تقييم وتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسات لعلاج الخلل بها وتعزيز نقاط القوة للانطلاق نحو تحقيق الريادة وتطوير الأداء المؤسسي، ويُعتبر الأداء وجودته وتطويره خلاصة جهود المؤسسات وإداراتها، وكل ذلك يأتي في سياق ضمان تحقيق الأهداف المرجوة

لنك المؤسسات، ولضمان استمراريتها وديمومتها. (Zhang et al, 2019, 203)

ولنموذج ماكنزى بأبعاده السبعة أهمية بالغة في تحقيق التكامل التنظيمي، وأن ذلك يؤدي إلى الارتقاء بجودة الخدمة، ولا شك أن جودة الخدمة أحد أوجه الأداء المؤسسي المتطورة ومن هنا يُعد ذلك دليل على وجود علاقة بين نموذج ماكنزى وتطوير الأداء المؤسسي. (Cheglakova et al, 2020, 33)

كما أن نموذج ماكنزى يساهم في الكشف عن بعض الإشكاليات والاختلالات المرتبطة بأداء الكادر البشري، مما أسهم في وجود ضعف في أداء المؤسسة، كما أثبتت أن معالجة هذه المشاكل يسهم في رفع مستوى أداء الكادر البشري، وهذا يعني أن نموذج ماكنزى يسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال اكتشاف نقاط الضعف الداخلية والعمل على علاجها واكتشاف نقاط القوة والعمل على تعزيزها، هذا وهناك ضرورة لاعتماد الأساليب العلمية الحديثة كنموذج ماكنزى لتقييم المنظمات للارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة والعمليات التي تقدمها للمجتمع. (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨، ٨٣ - ٨٤)

ويُعد تطوير الأداء المؤسسي وفق نموذج ماكنزى ونماذج أخرى أمراً ضرورياً في رفع الأداء المؤسسي والارتقاء به، مما يدل على أهمية تطوير الأداء المؤسسي وفق نموذج ماكنزى ودور ذلك في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتطويره. (Ghanem & Castelli, 2019, 11)

هذا وقد أكدت دراسة Baishya (2015, 166) في نتائجها بأن من استخدامات نموذج ماكنزى تحسين أداء المؤسسة. أما دراسة Demir & Kocaoglu (2019, 118) التي تناولت استخدام إطار ماكنزى كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الاقتصادي في عملية التحول الرقمي فتوصلت إلى أن درجة الأداء قد بلغت حوالي ٧٨٪، وقد تمت محاولة شرح المعايير التي يجب على المؤسسة تحسينها من أجل رفع أداء المؤسسة إلى ١٠٠٪. كما أشارت نتائج دراسة سمور (٢٠٢١، ١١٧) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج ماكنزى للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة، وتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

يتضح مما سبق تأكيد العديد من نتائج الدراسات والأبحاث أن لنموذج McKinsey 7S دوراً كبيراً في تطوير جوانب الأداء بالمؤسسات أو أداء الكادر البشري أو جودة المنتج والخدمة، حيث يهتم هذا النموذج بتحليل نقاط القوة والضعف بالمؤسسات وهذا التحليل يُمكنهم من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما أنه يساعد في قياس نقاط القوة

والضعف لديهم مقارنة بمنافسيهم، كما يساعدهم على تطوير استراتيجيات للمضي قدماً وتحديد الفرص الجديدة.

### المحور الثاني: الأسس الفكرية للأداء المؤسسي:

يتناول هذا المحور مفهوم الأداء المؤسسي، وأهمية قياس الأداء المؤسسي، وخصائص الأداء المؤسسي ومقومات الأداء المؤسسي، أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات، أساسيات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات، أهمية تطوير الأداء المؤسسي للجامعات، انتهاءً بعرض متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات وفوائده، ويُمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

#### ١- مفهوم الأداء المؤسسي Institutional Performance :

يُعد الأداء المؤسسي مفهومًا هامًا للمؤسسات بشكل عام، فالمهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الغايات والأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بإدارة وتخطيط وتقييم الأداء، وقد يكون هناك اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، لذلك يجب على المؤسسة علاج الفجوة بينهما من خلال إدارة أداء المؤسسة وتطويره.

كما أن مفهوم الأداء المؤسسي يُعد انعكاسًا لمدخل النظم في الإدارة، فهو محصلة التفاعل بين العناصر والنظم الفرعية للمؤسسة، في ظل القيود الداخلية التي تحدد قدراتها وإمكاناتها، والقيود الخارجية المفروضة عليها من بيئتها المحيطة بها، وبناءً على ذلك فإن الأداء المؤسسي هو محصلة التفاعل المستمر بين العاملين ونظم وأساليب العمل والإمكانات المادية الفنية المتاحة في إطار القيم والثقافة السائدة في المؤسسة والبيئة المحيطة بها كما أنه يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (بركات، ٢٠١٦، ١٨٨-١٨٩)

كما يُشير الأداء المؤسسي أيضًا إلى جميع الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسة بهدف سد الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية وتطويرها؛ وتحقيق فاعلية الأداء وكفاءته، بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخلية والخارجية، وينسجم مع البيئة المحيطة على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمؤسسة، ويضمن لها الصمود في وجه المؤسسات المنافسة، وتحقيق الإداء المتميز وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة والمجتمع. (حسين، ٢٠١٥، ٤١)

وفي نفس السياق فإن الأداء المؤسسي المتميز يُعد ضرورةً من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في

المؤسسة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملكًا لهم، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسة ونجاحها. (النسور، ٢٠١٠، ٣٣)، ويتضمن تميز الأداء المؤسسي الممارسات الإدارية الرفيعة التي من شأنها المحافظة على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، وفي معايير محددة وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا المستفيدين وبشكل مميز يضمن تفوق المؤسسة المستمر على منافسيها. (سليم والسيد، ٢٠٢٠، ٣٨)

وباستقراء ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يمثل انعكاسًا للأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية تفاعلًا يتسم بالتميز والقدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة البشرية والمادية على حدٍ سواء بغية تحقيق الغايات والمتطلبات المأمولة منها في جميع النواحي.

## ٢- أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تتضح أهمية قياس الأداء المؤسسي بدقة، من خلال تقديم صورة واقعية لوضع المؤسسة الحالي والاستمرار في تنفيذ الإجراءات التصحيحية ومشاريع التطوير مما يؤدي إلى نمو وتطور المؤسسة حيث يؤدي ذلك لاتخاذ خطوات فعالة لتحسين الكفاءة والفاعلية في جميع الجوانب وتوفير رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة. (Zarandi & Fard, 2015: 57)، كما تبرز أهمية قياس الأداء المؤسسي فيما يلي: (نصر، ٢٠١٠، ٦٥)

أ. قياس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.

ب. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات.

ج. توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار بشأن الاتجاه الاستراتيجي.

د. الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.

هـ. الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.

## ٣- خصائص الأداء المؤسسي:

يُوجد العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي من أهمها ما يلي:



- ١- يضمن العمل المؤسسي تشجيع الأفراد على التفكير، وقبول الأفكار المتنوعة واحتضان الإبداعية منها. (Hussein et al, 2013, 301)
  - ٢- تحقيق الفاعلية والاستقرار المالي والإداري من خلال استثمار طاقات الأفراد والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة، وتوفير موارد مالية مستمرة تواكب الاحتياجات المتغيرة. (Jackson et al, 2014, 316)
  - ٣- تعزيز الرؤية المشتركة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار بين القيادة والعاملين وأعضاء المجتمع والمتخصصين. (Thawani, 2015, 16)
  - ٤- تمكين العاملين وتغليب العاملين للمصلحة الجماعية على المصلحة الفردية. (Iqbal & Yilmaz, 2014, 363)
  - ٥- يؤكد العمل المؤسسي على إبقاء المؤسسة على قيد الحياة، من خلال تحسين الممارسات والتعامل مع المتغيرات، وتنمية العاملين وتأهيلهم، وضمان رغبتهم الدائمة في تحقيق المنافسة، وتحقيق المنظمة المتعلمة. (Hussein et al, 2013, 313)
  - ٦- زيادة رضا العاملين، وهو ما ينعكس على تعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة؛ ما يضمن رغبتهم في الوصول لمستويات عليا من الأداء، والعمل من أجل التطوير المستمر. (Savić et al, 2014, 19)
  - ٧- الإدارة الفعالة للمعلومات، فهي تساعد في تعزيز توجيه المؤسسة وتطويرها؛ فالمعلومات إحدى قدرات المؤسسة، وإدارتها بطريقة فعالة تُعد عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة. (Zárraga-Rodríguez & Álvarez, 2014, 718)
- يتضح مما سبق أن تطوير الأداء المؤسسي يتطلب التعامل مع المؤسسة كنظام متكامل وذلك من خلال تشجيع العاملين على التفكير والمبادرة الإبداعية، والمحافظة على الاستقرار المالي والإداري من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة، والالتزام بجماعية الأداء والرغبة في التحسين المستمر، والتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار بما يضمن إيجاد قيادات بديلة واثابة المجال للمتميزين لممارسته تقدمهم في الوظائف العليا.
- ٤- مقومات الأداء المؤسسي:

أشارت إحدى دراسات إلى أن أبرز مقومات الأداء المؤسسي تتحدد فيما يلي. (نصر، ٢٠١٠، ٦٦)

- أ. التركيز على الجودة في كل أنحاء المؤسسة التعليمية ومجالات النشاط بها.
- ب. استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.

ج. تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.  
د. التركيز على أن تكون المؤسسة التعليمية رائدة في مجالها الأساسي.  
هـ. التزام البساطة في الهيكل الإداري، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.  
وإناءً على ما سبق يتضح أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل في تحقيق الجودة في كل جوانب عمل وأنشطة المؤسسة التعليمية سواءً في الجانب التعليمي أو الجانب الإداري، مع ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية عن طريق إعدادها إعدادًا جيدًا على النحو الذي يسهم في تحقيق جودة المؤسسة ويميزها عن منافسيها.

#### ٥- أبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات:

بالنسبة لأبعاد الأداء المؤسسي بالجامعات، فهي تتحدد في ثلاثة أبعاد يمكن تناولها على النحو الآتي: (عبد الله، ٢٠١٩، ١٥٣)

أ- الأبعاد الإنسانية: وهي تتعلق بالعنصر البشري لكل من العاملين والمتعاملين مع الجامعة وضرورة إشباع حاجاتهم وتحقيق درجة عالية من الرضا بالنسبة لما تقدمه الجامعة.

ب- الأبعاد التنظيمية: وتشمل تحسين الجوانب التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي للجامعة ووحداتها الإدارية المختلفة، وتحديد الصلاحيات والمسئوليات بدقة، ونطاق الإشراف ونمط القيادة، والأجور ونظام الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل الجامعي، وغيرها من العوامل الأخرى.

ج- الأبعاد البيئية: وتتطلب تهيئة الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالجامعة حتى تستطيع تحسين أدائها المؤسسي مثل تطوير القوانين والتشريعات التي تؤثر في عمل الجامعة، والاهتمام بتحسين القيم والأفكار والأطر الثقافية للعاملين، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل فيها، والمسئولية الاجتماعية.

#### ٦- أساسيات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات:

أصبح تطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي مطلبًا ملحًا نظرًا للتغيرات والتطورات السريعة التي يتسم بها العصر الحالي، لذا فإن الجامعات التي تريد المحافظة على استمراريتها بالبقاء في ظل بيئة تنافسية، عليها أن تسعى إلى تطوير ذاتها، واستيعاب النمو والتطور ومواكبته في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة، من تطور تكنولوجي، وثورة معلومات واتصالات، وما تفرضه هذه المتغيرات من تحديات أمام الجامعات التي تسعى نحو تحقيق السرعة في الأداء، وتطوير كفاءتها، وتوفير الوقت والجهد والمال، وهو ما ينعكس

على التحسين الشامل في الجامعة، وتُوجد مجموعة من الأسس يجب مراعاتها لتحقيق التطوير المؤسسي الشامل منها: (نصر، ٢٠١٤، ٢١٤)

- تحديد رؤية استراتيجية واضحة تنطلق منها أهداف الأداء المؤسسي واتجاهاته ومجال تطويره.

- تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التحديث والتطوير وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المطلوب تحقيقها.

- استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.

- تنمية علاقات إيجابية ومتطورة بين الأفراد وجماعات العمل لتنمية التعاون والتكامل من أجل عمليات التطوير المستهدفة.

- البحث المستمر عن الأفكار الجديدة ومتطورة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.

- المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن السبل والآليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

وهكذا يتبين أن تطوير الأداء المؤسسي ينطلق من قدرة الجامعة على رصد بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد فرصها المتاحة والتحديات التي قد تواجهها، والتعرف على التأثيرات المتبادلة بينها، حتى تصبح قادرة على مواكبة المتغيرات العالمية، وتأخذ مركزاً لائقاً في ظل التنافسية العالمية.

#### ٧- أهمية تطوير الأداء المؤسسي للجامعات وفوائده:

تكمن أهمية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات وفوائده من خلال ما يلي: (نصر، ٢٠١٠، ٦٦)، (حسين، ٢٠١٤، ٨٩-٩٠)، (أحمد، ٢٠١٥، ٥١)

- زيادة الكفاءة والفعالية للجامعة.

- الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعة لإعادة تشغيل القدرات التنافسية واستثمارها.

- تقديم المخرجات الجامعية في أفضل صور لتحقيق التميز ورضا المستفيدين عن تلك المخرجات.

- تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة وفهم العمليات التي تقوم بها.

- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها الجامعة.

- التركيز على الجودة في كل أنحاء الجامعة ومجالات النشاط بها.

- المساهمة في ربط الأداء المؤسسي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.
  - ضمان التحسين المستمر لأداء الجامعة لتكون رائدة في وظائفها الثلاثة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).
  - ضبط النظم الإدارية وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بكليات الجامعة.
  - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع المعنيين (الأساتذة، والطلاب، والإداريين والعاملين).
  - تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الأقسام داخل الجامعة، وتوفير جو من التفاهم بين جميع العاملين.
  - زيادة ثقة المجتمع في الجامعة، ورفع درجة رضا المجتمع عنها، واحتلالها المكانة اللائقة بين المؤسسات التعليمية.
  - تنمية معارف الطلاب ومهارتهم وتطويرها في جميع الجوانب.
  - تحسين الوضع التنافسي للجامعة.
  - زيادة معدل سرعة استجابة كليات الجامعة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- يُلاحظ مما سبق أن تطوير الأداء المؤسسي للجامعات يجعلها قادرة على الاستفادة من الموارد البشرية واستثمارها بكفاءة في تحقيق مخرجات ونواتج تعليمية متميزة تجعلها تحتل مركزاً ضمن الجامعات المنافسة على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على المجتمع وتطلعات المستفيدين منها، بالإضافة إلى ضمان التطوير المستمر في الأداء على النحو الذي يجعلها جامعة رائدة قادرة على المنافسة ومواكبة التطور العالمي، كما يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة يُمكنها من تحقيق النمو المستدام، واكتساب ثقة المجتمع، واحتلال مكانة متميزة بين المنافسين على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية.

#### ٨- متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات:

- أشارت إحدى الدراسات إلى أن أبرز متطلبات تطوير الأداء المؤسسي تتبلور فيما يلي. (نصر، ٢٠١٤، ٢١٥)
- أ. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.

ب. تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.

ج. تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.

د. تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.

هـ. تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

و. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

وبناءً على ما سبق يُمكن القول أنه لكي تستطيع الجامعات تطوير أدائها وتحقيق التميز وضمان بقائها في ظل بيئة تنافسية، فإنه يتحتم عليها تبني استراتيجيات تطوير وتحسين تجعلها قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية، وتحقيق التواصل والتكامل الفعال مع المجتمع ومع المؤسسات العلمية المختلفة على المستويين المحلي والعالمي.

### المحور الثالث: الجهود المبذولة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر:

تعد جامعة الأزهر أحد أقدم الجامعات في العالم العربي والإسلامي وأعرقها وأكثرها تأثيراً في الفكر العربي والإسلامي، وتختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتعلق بهذا التعليم أو تنرتب عليه، وتقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره وإظهار حقيقته في تقدم البشر، كما تُعنى بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات الإسلامية والعربية والأجنبية، وتقوم سياساتها التعليمية على فتح أبوابها لكل مسلم يطلب التزود بالعلم والمعرفة التخصصية، والراغبين في دراسة الدين الإسلامي دراسة متعمقة وواعية بغية تحقيق نوع من الوحدة الفكرية تسود العالم الإسلامي وتربط بين أبنائه، وأن تظل كما كانت دائماً منارةً للإسلام وحصناً للعروبة، وأن تزود مصر والعالم بعلماء وخبراء ذوي ثقافة تجمع بين مطالب الدين ومطالب الدنيا. (قانون ١٠٣، ١٩٦١، ١٠ - ١١)

ولا تقتصر جامعة الأزهر على تقديم الخدمات التعليمية، بل تمتد أنشطتها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ حيث تم إنشاء مجموعة من المراكز منها: المركز الدولي الإسلامي للدراسات والبحوث السكانية ومركز الدراسات والاستشارات الزراعية، ومركز العلوم لتحديد ومعالجة المخاطر البيئية ومركز الحاسب الآلي، ومركز الطب النفسي (للمرأة والطفل والمراهق)، وحدة نظم المعلومات والشبكات، مركز الأزهر لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين

بها، ومركز المنتجات الزراعية وبحوثها وغيرها من المراكز التي أنشئت بغرض القيام بالدراسات المتخصصة في مختلف المجالات لتقديم خدماتها التنموية من أجل تحقيق رفاهية المجتمع. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢)، وبناءً على ما سبق فقد بذلت جامعة الأزهر جهودًا حثيثة لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها من أبرزها ما يلي:

#### ١- إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي:

تم إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاهات العالمية المتزايدة نحو تطبيق أبرز نماذج تميز الأداء المؤسسي العالمية. (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧، ٥٥٦)، وتتمثل رؤية مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي في أن تكون جامعة الأزهر منارة العلم والمعرفة، لها الريادة والتميز في التصنيف الدولي للجامعات، كما تتمثل رسالته في تقديم الدعم الفني اللازم وتجميع الجهود بما يُمكن جامعة الأزهر من تأكيد ريادتها في تقديم الخدمات التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعزيز قنوات التعاون الأكاديمي والثقافي والعلمي بين الجامعة والكيانات المحلية والدولية، في إطار العمل نحو تأكيد قيادة الجامعة بين الجامعات العربية والإسلامية والعالمية". (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢ أ)

كما يهدف مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي بشكل رئيس إلى: تأكيد عالمية جامعة الأزهر وريادتها في العلوم الشرعية والعربية، والإنسانية والاجتماعية، والعلوم التطبيقية، وذلك من خلال الأهداف الإجرائية التالية: (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢ ب)

- إبراز مواطن التميز بجامعة الأزهر في المجالات البحثية والأكاديمية المختلفة، ومعالجة النقاط التي تحتاج إلى تحسين، وإتاحة خدمات إلكترونية متقدمة ومتطورة في كل المجالات على موقع البوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة.

- رصد جهات التمويل والمنح على مستوى العالم، وعمل قاعدة بيانات بها، وبشروط الحصول على المنح منها والتعرف على اتجاهاتها، والتواصل مع الجهات المعنية لإيجاد موارد مادية وإدارة مشروعات لإعداد بنية تحتية تساعد على تحقيق التميز والريادة.

- إقامة ورش عمل وندوات للتعريف ببرامج التمويل المتاحة وكيفية الحصول عليها.

- نشر الثقافة المتعلقة بالتصنيفات الأكاديمية الدولية والتعاون الدولي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وشتى المعنيين والمستفيدين.

- تقديم برامج تدريبية مختلفة لمنسوبي الجامعة مثل النشر الدولي، كتابة مقترحات التقدم للمنح الدولية والمشروعات، وتبادل المشروعات الأكاديمية.. وغيرها، وإعداد الدراسات للتعرف على الدوريات البحثية العالمية البارزة والمفهرسة.

- تمثيل الجامعة في المؤتمرات والندوات والمحافل الدولية داخلياً وخارجياً، وإنشاء علاقات متميزة مع الجامعات والمؤسسات الدولية لإبرام وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك في شتى المجالات، وتشجيع المنح والبعثات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس المصريين والوافدين وإعداد قواعد بيانات في شتى مجالات عمل المكتب، وإعداد معارض دولية لجذب الطلاب الوافدين إقليمياً ودولياً.

- إصدار دوريات ومطويات عن مناسبات الجامعة المختلفة ونشرها محلياً وإقليمياً ودولياً وتطوير البوابة الرسمية الإلكترونية لجامعة الأزهر على شبكة المعلومات الدولية، وإطلاقها بعدة لغات.

- العمل على تحويل المجلات والدوريات العلمية لكليات الجامعة ومراكزها إلى نسخ إلكترونية؛ لنشرها على الشبكة العنكبوتية، وتكوين لجان فرعية متخصصة في تقديم الدعم الفني اللازم في شتى مجالات التميز (الاتصال الخارجي - البحثي - التعليمي - الدعوي - التدريبي .. وغيرها).

- توفير خدمات واستشارات فنية لمنسوبي الجامعة والمجتمع في جوانب التميز، والترويج الإعلامي لمواطن التميز بالجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

## ٢- إنشاء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر:

تم إنشاء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر بموجب موافقة مجلس الجامعة رقم (٦٠٤) المنعقد بتاريخ ٢٧ يناير ٢٠١٥، وموافقة المجلس الأعلى للأزهر بجلسته رقم (٢٢٢) والمنعقدة بتاريخ ٨ مارس ٢٠١٦، والقرار الصادر عن فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر بإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب لجامعة الأزهر بمدينة نصر - محافظة القاهرة - ويكون له فرع في محافظة اسيوط وآخر في الغربية والصادر في ١٠ مارس ٢٠١٦ رقم (٣٨ أ)، ويختص مركز ضمان الجودة والتدريب بإنشاء ومتابعة نظم التقويم والتطوير وضمان الجودة في مكونات النظام الجامعي وتنمية القدرات بغرض تأهيل الجامعة وكلياتها للاعتماد بما يكفل تحقيق جودة التعليم والتي ترتبط بالاحتياجات المباشرة في ضوء متغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل، كما يعمل المركز على اقتراح السياسات ورسم الاستراتيجيات لضمان

الجودة بكليات الجامعة ومعاهدها ووحداتها المختلفة، وتقييم أدائها والإشراف الفني على وحدات الجودة بكليات الجامعة ومعاهدها وتقديم المشورة الفنية لها، وتنمية وتطوير المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالجامعة، ونشر ثقافة تطوير الأداء الجامعي من خلال البرامج التدريبية التي ترتبط بالاحتياجات المباشرة للسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بما يضمن تحقيق جودة العملية التعليمية. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢، ٥٨)

### ٣- تحديث الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨ - ٢٠٢٢):

تبنيت جامعة الأزهر خطتها الاستراتيجية الأولى والتي حملت عنوان "استراتيجية جامعة الأزهر (٢٠١١ - ٢٠١٦م) لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الخطة التنفيذية، حيث شكلت اللجنة التنفيذية لوضع الخطة الاستراتيجية بموجب قرار رئيس الجامعة رقم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٩م (جامعة الأزهر، ٢٠٠٩د)، وتم اعتمادها بمجلس الجامعة رقم (٥٥٩) لسنة ٢٠١٢م (جامعة الأزهر، ٢٠١٢هـ، ٢٦)، ثم جاءت عملية تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢م) استجابة لمتطلبات الواقع، وتغلبًا على المعوقات والتحديات التي فرضتها الظروف المتغيرة داخل الجامعة وخارجها من ناحية، وضمان الاستمرارية في تحقيق رسالتها وغاياتها العامة بكفاءة وفعالية للارتقاء بمستوى جودة أدائها الكلي وتحقيق التميز من ناحية أخرى (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢، ٧).

### ٤- إنشاء نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر:

تم إنشاء نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر بتاريخ ٢٩ مايو ٢٠١٩م بموافقة مجلس رقم (٦٤٢)، وتتمثل رؤيته في "خلق بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، تهدف لبناء جيل من رواد الأعمال من مختلف دول العالم قادرين على المشاركة محليًا وإقليميًا ودوليًا في تنمية مجتمعاتهم بالفكر والعلم والابتكار"، كما تتضمن رسالته "رفع الوعي داخل الجامعة بأهمية ريادة الأعمال ودورها في بناء المجتمعات الحديثة اقتصاديًا ومعرفيًا ومهاريًا، تبني نشر مفهوم الجامعة الريادية والعمل على تحقيقه بين السادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب وموظفي الجامعة، إشراك طلاب الجامعة والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في تبني العقلية والتفكير الريادي في حل المشكلات، تبني مفهوم «الريادة داخل الأعمال» (intrapreneurship) مما يعني ريادة في الأعمال، لكن من داخل المؤسسة والتي تضمن صقل مهارات الموظفين والإداريين داخل الجامعة، وانتهاج أسلوبًا جديدًا في تنظيم العمل والإنتاج، التعاون الوثيق مع جميع الجهات التي تعمل وتدعم وتتبنى رواد



الأعمال في مصر لتحقيق وتعظيم الاستفادة من إمكانياتها في مساعدة رواد الأعمال بجامعة الأزهر، خلق بيئة داعمة لتحويل جامعة الأزهر إلى جامعة ريادية، تهدف لبناء جيل من رواد الأعمال من مختلف دول العالم قادرين على المشاركة محلياً وإقليمياً ودولياً في تنمية مجتمعاتهم بالفكر والعلم والابتكار". (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢ ج)

وبرغم كل الجهود السابقة التي بذلتها جامعة الأزهر لرفع مستوى أدائها المؤسسي وتطويره، إلا إن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تُشكل تحدياً أمام تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من أبرزها:

- سيادة ثقافة تنظيمية بالجامعة لا تشجع على إجراء أي تطوير، بل تشجع على تكريس الوضع الراهن وإبقاء الحال على ما هو عليه؛ خشية زيادة الأعباء الإدارية أو فقد بعد الامتيازات الوظيفية. (أبو النصر، ٢٠١٨، ١٥٠)

- افتقاد كليات جامعة الأزهر وجود ميزة تنافسية تُمكنها من خوض صراع المنافسة مع الكليات المناظرة لها على المستوى المحلي أو الإقليمي، كما أن مقومات بنائها متوفرة بدرجة ضعيفة. (العشماوي، ٢٠١٩، ١٥٠)

- عدم توافر تقارير سنوية عن مؤشرات تقويم الأداء لمختلف جوانب العمل ونشره لجميع المعنيين بالجامعة، وضعف التجهيزات والمعدات المساعدة على تحقيق العملية التعليمية، وتباطؤ أعضاء هيئة التدريس في التفاعل مع نظم التطوير وضمان الجودة، وضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، وضعف البنية التحتية لمعظم كليات الجامعة، وجمود اللوائح المنظمة لإمكانية تنمية الموارد الذاتية بالكليات. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢)

- ضعف اهتمام الجامعة بنشر تقارير دورية حول التقدم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يؤكد على ضعف نظام متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أنه من خلال مراجعة موقع الجامعة اتضح عدم وجود أي تقارير تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. (مسعود وآخرون، ٢٠٢١، ٦٩٨)

- قلة توافر الأجهزة والبرمجيات اللازمة لنظم معلومات واتصالات جيدة، فضلاً عن ندرة البيانات والمعلومات المتعلقة بعناصر البيئة الخارجية؛ نتيجة ضعف علاقات كليات الجامعة

بمؤسسات الدولة المختلفة، في الوقت الذي لم تحدد فيه الكليات احتياجاتها من البيانات والمعلومات وفق خطة زمنية واضحة. (عريانو، ٢٠٢١، ١٦٧)

- انتهاج بعض القيادات الجامعية لأنماط القيادة التقليدية وما يتبع ذلك من انتهاج أساليب روتينية في تسيير العمل الإداري داخل الجامعة، مما يؤثر بدوره على قدرة الجامعة على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء، فضلاً عن سيادة المركزية الشديدة التي تعيق تطوير الأداء وتُضعف القدرة على الابتكار والابداع. (علي، ٢٠٢٢، ٨٨)

وفي ضوء العرض السابق، "يُمكن القول إنه إذا كانت الجامعة قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل إليها من مهام ومسؤوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي وبإمكاناتها وقدراتها المتواضعة، وبقدر ما تواجهه من مشكلات وتحديات، وفي ضوء التغيرات العميقة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، فإنه يصعب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التحديات والتغيرات السريعة، وتحقيق أهدافها وأمال مجتمعتها حيث نجد أن الصعوبة في تفاعلها ناجم عن الفجوة الناشئة بين إمكاناتها وقدراتها وبين تطلعاتها المستقبلية علاوة على قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع. (سليم والسيد، ٢٠٢٠، ٤٢) لذا كان هناك حاجة ماسة لإجراء هذا البحث كمحاولة علمية متواضعة لتأطير رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S.

### الجزء الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد أن استعرض البحث الإطار النظري بما تضمنه من إطار عام للبحث ودراسات سابقة وإطار نظري، يقدم البحث فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وإجراءاتها، وذلك من خلال عرض بناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحثان بتحكيم تلك الأداة والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

## ١- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيما بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع البحث وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من سبعة أبعاد فرعية تمثل أبعاد نموذج ماكنزي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، القيم المشتركة أسلوب الإدارة، العاملين)، وتضم (٥٦) عبارة، واستخدمت أداة الدراسة تدرج Rating scale ثلاثي (كبيرة/ متوسطة/ ضعيفة) للتعرف على درجة تحقق كل عبارة. كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على بعض الأسئلة (الدرجة العلمية، طبيعة الكلية، المنصب الإداري) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

## ٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٧٦) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول (٢) نتائج حساب مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٢) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=٧٦)

| العاملين       |                         | أسلوب الإدارة  |                         | القيم المشتركة |                         | المهارات       |                         | النظم          |                         | الهيكل         |                         | الاستراتيجية   |                         |
|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             | معامل الارتباط | رقم العبارة             |
| *٠.٧٨          | ١                       | *٠.٧٩          | ١                       | *٠.٧٠          | ١                       | *٠.٦٠          | ١                       | ٠.٥٨           | ١                       | *٠.٦٣          | ١                       | *٠.٤٨          | ١                       |
| *٠.٧٠          | ٢                       | *٠.٧٣          | ٢                       | *٠.٥٤          | ٢                       | *٠.٦٠          | ٢                       | ٠.٥١           | ٢                       | *٠.٦٣          | ٢                       | *٠.٣٢          | ٢                       |
| *٠.٦٦          | ٣                       | *٠.٦٦          | ٣                       | *٠.٦٣          | ٣                       | *٠.٦٧          | ٣                       | ٠.٣٥           | ٣                       | *٠.٦٧          | ٣                       | *٠.٧٥          | ٣                       |
| *٠.٤٧          | ٤                       | *٠.٧٠          | ٤                       | *٠.٦٧          | ٤                       | *٠.٦٦          | ٤                       | ٠.٦٢           | ٤                       | *٠.٥١          | ٤                       | *٠.٦٠          | ٤                       |
| *٠.٧٨          | ٥                       | *٠.٦١          | ٥                       | *٠.٥٤          | ٥                       | *٠.٥٠          | ٥                       | ٠.٦٨           | ٥                       | *٠.٦٠          | ٥                       | *٠.٧٨          | ٥                       |
| *٠.٥٨          | ٦                       | *٠.٦٦          | ٦                       | *٠.٧١          | ٦                       | *٠.٦٤          | ٦                       | ٠.٥١           | ٦                       | *٠.٧٠          | ٦                       | *٠.٧٤          | ٦                       |
| *٠.٦٦          | ٧                       | *٠.٥٦          | ٧                       | *٠.٦٥          | ٧                       | *٠.٦٣          | ٧                       | ٠.٧٣           | ٧                       | *٠.٦٠          | ٧                       | *٠.٦٧          | ٧                       |
| *٠.٦٥          | ٨                       | *٠.٦٩          | ٨                       | *٠.٤٩          | ٨                       |                | ٨                       | ٠.٥١           | ٨                       |                | ٨                       | *٠.٦٩          | ٨                       |
|                |                         |                |                         |                |                         |                |                         | ٠.٦٨           | ٩                       |                |                         | *٠.٦٨          |                         |
| *٠.٩٣          | الارتباط بالدرجة الكلية | *٠.٩١          | الارتباط بالدرجة الكلية | *٠.٩١          | الارتباط بالدرجة الكلية | *٠.٨٨          | الارتباط بالدرجة الكلية | ٠.٩٣           | الارتباط بالدرجة الكلية | *٠.٨٦          | الارتباط بالدرجة الكلية | *٠.٨٩          | الارتباط بالدرجة الكلية |

\*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٢) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣٢) إلى (٠.٧٩)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٨٦) إلى (٠.٩٣)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### ٣- ثبت أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات/ مقاييس الاتجاه. ويوضح الجدول (٣) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٧٦)

| مستوى الثبات | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | البُعد           |
|--------------|--------------------|--------------|------------------|
| مرتفع        | ٠.٨١               | ٩            | الاستراتيجية     |
| مرتفع        | ٠.٧٣               | ٧            | الهيكل           |
| مرتفع        | ٠.٧٤               | ٩            | النظم            |
| مرتفع        | ٠.٧٢               | ٧            | المهارات         |
| مرتفع        | ٠.٧٦               | ٨            | القيم المشتركة   |
| مرتفع        | ٠.٨٣               | ٨            | أسلوب الإدارة    |
| مرتفع        | ٠.٨١               | ٨            | العاملين         |
| مرتفع        | ٠.٩٦               | ٥٦           | إجمالي الاستبانة |

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠.٩٦)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧٢) إلى (٠.٨٣)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠)، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن إدارة المعلومات والإحصاء بالجامعة للعام ٢٠٢١م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٩٣٥٩) عضو هيئة التدريس (جامعة

الأزهر، النشرة الإحصائية الثانوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢)، ويوضح الجدول (٤) وصف مجتمع الدراسة بحسب فرع البنين والبنات.

جدول (٤) وصف مجتمع الدراسة

| الفرع    | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| البنين   | ٦١٧٣  | %٦٥.٩٦         |
| البنات   | ٣١٨٦  | %٣٤.٠٤         |
| الإجمالي | ٩٣٥٩  | %١٠٠.٠٠        |

وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من طرق المعاينة الملائمة للبحث الحالي، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan، وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٦٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

وقد تم نشر وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وبعد فرز الردود ومراجعتها واستبعاد غير المكتمل منها حصل الباحثان على (٣٩٩) ردًا مكتملاً وصالحًا للتحليل، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٤.٢٦%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة العلمية، طبيعة الكلية، المنصب الإداري) على النحو الموضح بالجدول (٥).

جدول (٥) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية (ن=٣٩٩)

| المتغير         | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------|----------------|
| الدرجة العلمية: |       |                |
| أستاذ           | ١٢٢   | %٣٠.٥٨         |
| أستاذ مساعد     | ١١٥   | %٢٨.٨٢         |

| المتغير                | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------|-------|----------------|
| مدرس                   | ١٦٢   | ٤٠.٦٠%         |
| طبيعة الكلية:          |       |                |
| نظرية                  | ١٣٣   | ٣٣.٣٣%         |
| عملية                  | ١٣٣   | ٣٣.٣٣%         |
| شرعية                  | ١٣٣   | ٣٣.٣٣%         |
| المنصب الإداري:        |       |                |
| يشغل منصبًا إداريًا    | ١٠٤   | ٢٦.٠٧%         |
| لا يشغل منصبًا إداريًا | ٢٩٥   | ٧٣.٩٣%         |
| إجمالي عينة الدراسة    | ٣٩٩   | ١٠٠.٠٠%        |

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- إن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية قد تضمنت (١٢٢) من فئة أستاذ بنسبة مئوية (٣٠.٥٨%)، و (١١٥) من فئة أستاذ مساعد بنسبة مئوية (٢٨.٨٢%)، و (١٦٢) من فئة مدرس بنسبة مئوية (٤٠.٦%).
- إن عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية قد تضمنت (١٣٣) من فئة نظرية بنسبة مئوية (٣٣.٣٣%)، و (١٣٣) من فئة عملية بنسبة مئوية (٣٣.٣٣%)، و (١٣٣) من فئة شرعية بنسبة مئوية (٣٣.٣٣%).
- إن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت (١٠٤) من فئة يشغل منصبًا إداريًا بنسبة مئوية (٢٦.٠٧%)، و (٢٩٥) من فئة لا يشغل منصبًا إداريًا بنسبة مئوية (٧٣.٩٣%).

### ثالثًا: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

- ١- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages**: للكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.

٢- **المتوسط الحسابي Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التحقق المناظرة ويوضح الجدول (٦) طريقة الحكم على درجة التحقق في ضوء المتوسط الحسابي.

جدول (٦) الحكم على درجة التحقق في ضوء المتوسط الحسابي

| المدى             | درجة التحقق |
|-------------------|-------------|
| من ١ وحتى ١.٦٦    | ضعيفة       |
| من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣ | متوسطة      |
| من ٢.٣٤ وحتى ٣    | كبيرة       |

كما تم ترتيب عبارات أبعاد الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

٣- **الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of**

**variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٤- **معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation**: لدراسة الارتباط بين أبعاد أداة الدراسة.

٥- **اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA**: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) ومتغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة الفاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، وفي حال وجود فروق تم استخدام اختبار LSD لتحديد مصادر الفروق واتجاهاتها.

٦- **اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً/ لا يشغل منصباً إدارياً)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (٠.٠٥).



٧- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها):

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي نص على: ما واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S)؟ فإن الدراسة تستعرض في الآتي لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S) أولاً، ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S) ثانياً، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

١. النتائج الإجمالية لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S):  
يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S):

جدول (٧) النتائج الإجمالية لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S)  
(ن=٣٩٩)

| الترتيب | درجة التحقق | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥% |             | المتوسط الحسابي | البعد          |
|---------|-------------|----------------|-------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------|----------------|
|         |             |                |                   | الحد الأدنى                          | الحد الأعلى |                 |                |
| ١       | متوسطة      | ٢١.١٠%         | ٠.٣٨              | ١.٨٥                                 | ١.٧٧        | ١.٨١            | الاستراتيجية   |
| ٢       | متوسطة      | ٢٠.٩٢%         | ٠.٣٧              | ١.٨٢                                 | ١.٧٥        | ١.٧٨            | الهيكل         |
| ٧       | متوسطة      | ١٥.١٥%         | ٠.٢٦              | ١.٧٣                                 | ١.٦٨        | ١.٧٠            | النظم          |
| ٦       | متوسطة      | ١٩.٠٤%         | ٠.٣٣              | ١.٧٥                                 | ١.٦٩        | ١.٧٢            | المهارات       |
| ٥       | متوسطة      | ١٧.٥٨%         | ٠.٣١              | ١.٧٩                                 | ١.٧٣        | ١.٧٦            | القيم المشتركة |
| ٤       | متوسطة      | ٢٠.٢٧%         | ٠.٣٦              | ١.٨٠                                 | ١.٧٣        | ١.٧٧            | أسلوب الإدارة  |
| ٣       | متوسطة      | ١٨.١٨%         | ٠.٣٢              | ١.٨٠                                 | ١.٧٤        | ١.٧٧            | العاملين       |

| الترتيب | درجة التحقق | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥% |             | المتوسط الحسابي | البعد    |
|---------|-------------|----------------|-------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------|----------|
|         |             |                |                   | الحد الأدنى                          | الحد الأعلى |                 |          |
| —       | متوسطة      | %١٦.١٩         | ٠.٢٨              | ١.٧٩                                 | ١.٧٣        | ١.٧٦            | الإجمالي |

يتضح من جدول (٧) أن درجة تحقق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنتزي (7S) تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٦)، حيث يوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١.٧٣) و(١.٧٩)، وهو ما يؤكد أن إجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر لم يحقق المستوى المأمول والمنشود مما ينعكس سلبياً على قدرة الجامعة التنافسية لا سيما في ظل تعاضم التحديات التي تواجهها الجامعة والتي في مقدمتها تعاضم التنافسية المحلية والإقليمية، والدولية، وضمان جودة التعليم العالي، والحصول على الاعتماد محلياً أو دولياً الأمر الذي يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في متابعة التقدم التكنولوجي والعلمي من أجل تطوير الأداء بالجامعة، وهو ما يتفق مع أسفرت عنه دراسة كل من: (عبد الحميد، ٢٠١٤) (محمد، ٢٠١٤)، (البحيري، ٢٠١٥)، والتي أشارت إلى انخفاض مستوى الأداء المؤسسي في كثير من كليات الجامعة، مما أدى إلى تأخر كثير من كليات جامعة الأزهر في الحصول الاعتماد المحلي، وخروج الجامعة من معظم التصنيفات العالمية لأفضل ٥٠٠ جامعة وبالتالي تراجع كبير في القدرة التنافسية للجامعة وكلياتها المختلفة، في حين تختلف مع دراسة كل من: (سمور، ٢٠١٩)، (سمور، ٢٠٢٠)، (نصار، ٢٠٢٢)، والتي أشارت إلى أن جودة مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة بأبعاده ككل جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما يتضح من جدول (٧) وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨١)، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك بعض كليات جامعة الأزهر لخطة استراتيجية معتمدة وسياسة معلنة تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم الجامعة وتعكس طموحاتها المستقبلية، وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها الإدارية بكفاءة وفعالية وترتقي بمستوى جودة أدائها الكلي وتحسن من مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات. ويتفق ذلك مع دراسة (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧) والتي أكدت على أن تكون خطط الكليات وسياساتها مرتبطة ومتكاملة مع خطط

الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية ومتناغمة معها ومحقة لها في نطاقها المؤسسي بينما جاء بعد النظم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧٠)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الوعي المؤسسي لدى بعض العاملين بجامعة الأزهر بالمعايير واللوائح والقواعد والعمليات الخاصة بإدارة أنشطة الجامعة الرسمية وغير الرسمية التي تدعم هيكلها واستراتيجياتها الموضوعية، والتي تستخدم في الرقابة وقياس الأداء وتقييم العمل، وتوضيح الإجراءات، والعلاقات الإشرافية.

كما تم دراسة الارتباط بين أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٨).

جدول (٨) معاملات الارتباط بين أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر (ن=٣٩٩)

| العاملين | أسلوب الإدارة | القيم المشتركة | المهارات | النظم | الهيكل | الاستراتيجية | البعد             |                |
|----------|---------------|----------------|----------|-------|--------|--------------|-------------------|----------------|
| ٠.٦٦     | ٠.٧٤          | ٠.٦٥           | ٠.٦٠     | ٠.٧١  | ٠.٦٣   | ١.٠٠         | معامل الارتباط    | الاستراتيجية   |
| ٠.٠٠     | ٠.٠٠          | ٠.٠٠           | ٠.٠٠     | ٠.٠٠  | ٠.٠٠   | -            | الدلالة الإحصائية |                |
| ٠.٥٦     | ٠.٦١          | ٠.٥٩           | ٠.٦٤     | ٠.٥٨  | ١.٠٠   | ٠.٦٣         | معامل الارتباط    | الهيكل         |
| ٠.٠٠     | ٠.٠٠          | ٠.٠٠           | ٠.٠٠     | ٠.٠٠  | -      | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |
| ٠.٦١     | ٠.٧٣          | ٠.٦٧           | ٠.٦٤     | ١.٠٠  | ٠.٥٨   | ٠.٧١         | معامل الارتباط    | النظم          |
| ٠.٠٠     | ٠.٠٠          | ٠.٠٠           | ٠.٠٠     | -     | ٠.٠٠   | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |
| ٠.٧٧     | ٠.٨١          | ٠.٩٤           | ١.٠٠     | ٠.٦٤  | ٠.٦٤   | ٠.٦٠         | معامل الارتباط    | المهارات       |
| ٠.٠٠     | ٠.٠٠          | ٠.٠٠           | -        | ٠.٠٠  | ٠.٠٠   | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |
| ٠.٨٨     | ٠.٨٢          | ١.٠٠           | ٠.٩٤     | ٠.٦٧  | ٠.٥٩   | ٠.٦٥         | معامل الارتباط    | القيم المشتركة |
| ٠.٠٠     | ٠.٠٠          | -              | ٠.٠٠     | ٠.٠٠  | ٠.٠٠   | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |
| ٠.٧٦     | ١.٠٠          | ٠.٨٢           | ٠.٨١     | ٠.٧٣  | ٠.٦١   | ٠.٧٤         | معامل الارتباط    | أسلوب الإدارة  |
| ٠.٠٠     | -             | ٠.٠٠           | ٠.٠٠     | ٠.٠٠  | ٠.٠٠   | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |
| ١.٠٠     | ٠.٧٦          | ٠.٨٨           | ٠.٧٧     | ٠.٦١  | ٠.٥٦   | ٠.٦٦         | معامل الارتباط    | العاملين       |
| -        | ٠.٠٠          | ٠.٠٠           | ٠.٠٠     | ٠.٠٠  | ٠.٠٠   | ٠.٠٠         | الدلالة الإحصائية |                |

يتضح من جدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٥٦) و(٠.٩٤)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، وهو ما يشير إلى شدة وقوة الارتباط بين تلك الأبعاد، وقد يرجع ذلك إلى الطبيعة التكاملية بين تلك الأبعاد حيث يسعى كل بُعد لخدمة الآخر في إطار منهجي لتحقيق غاية موحدة وهي تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، فالتخطيط الاستراتيجي وبناء الهيكل بشكل يحقق أهداف الخطة الاستراتيجية له علاقة بتطوير الأداء المؤسسي، كما أن خلق قيم مشتركة بين العاملين وتوفير النظم وتطويرها وانتقاء العاملين بعناية وتطوير مهاراتهم وتحسين أسلوب الإدارة مع العاملين وبشكل مستمر يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

## ٢. النتائج التفصيلية لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S):

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) على النحو الآتي:

**البُعد الأول: الاستراتيجية:**

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاستراتيجية.

**جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد الاستراتيجية (ن=٣٩٩)**

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |        |        | العبرة |  | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|--------|--|---|
|         |                   |                 | ضعيفة      | متوسطة | كبيرة  | ك      | %  |   |
| ١       | ٠.٧٤              | ٢.٣٢            | ٦٧         | ١٣٩    | ١٩٣    | ك      | تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة.                             | ١ |
|         |                   |                 | %١٦.٧٩     | %٣٤.٨٤ | %٤٨.٣٧ | %      |  |   |
| ٢       | ٠.٧٧              | ٢.٢٩            | ٧٦         | ١٣٣    | ١٩٠    | ك      | تضع الجامعة رسالة واضحة.   | ٢ |
|         |                   |                 | %١٩.٠٥     | %٣٣.٣٣ | %٤٧.٦٢ | %      |  |   |
| ٥       | ٠.٦٤              | ١.٧٥            | ١٤٣        | ٢١٢    | ٤٤     | ك      | تضع الجامعة الأهداف الاستراتيجية للكليات في ضوء رؤيتها ورسالتها. | ٣ |
|         |                   |                 | %٣٥.٨٤     | %٥٣.١٣ | %١١.٠٣ | %      |  |   |
| ٣       | ٠.٥٨              | ١.٨١            | ١١٢        | ٢٥٢    | ٣٥     | ك      | توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.             | ٤ |

| الترتيب             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات               |        |        | العبارة | م |
|---------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|--------|--------|---------|---|
|                     |                   |                 | ضعيفة                    | متوسطة | كبيرة  |         |   |
|                     |                   |                 | %٢٨.٠٧                   | %٦٣.١٦ | %٨.٧٧  | %       |   |
| ٤                   | ٠.٦٣              | ١.٧٥            | ١٤٣                      | ٢١٤    | ٤٢     | ك       | ٥ |
|                     |                   |                 | %٣٥.٨٤                   | %٥٣.٦٣ | %١٠.٥٣ | %       |   |
| ٧                   | ٠.٦٤              | ١.٧١            | ١٥٦                      | ٢٠٣    | ٤٠     | ك       | ٦ |
|                     |                   |                 | %٣٩.١٠                   | %٥٠.٨٨ | %١٠.٠٣ | %       |   |
| ٩                   | ٠.٦٥              | ١.٤٧            | ٢٤٤                      | ١٢١    | ٣٤     | ك       | ٧ |
|                     |                   |                 | %٦١.١٥                   | %٣٠.٣٣ | %٨.٥٢  | %       |   |
| ٨                   | ٠.٦٦              | ١.٤٩            | ٢٤٠                      | ١٢٢    | ٣٧     | ك       | ٨ |
|                     |                   |                 | %٦٠.١٥                   | %٣٠.٥٨ | %٩.٢٧  | %       |   |
| ٦                   | ٠.٦٧              | ١.٧٣            | ١٥٦                      | ١٩٤    | ٤٩     | ك       | ٩ |
|                     |                   |                 | %٣٩.١٠                   | %٤٨.٦٢ | %١٢.٢٨ | %       |   |
| درجة التحقق: متوسطة | ٠.٣٨              | ١.٨١            | إجمالي بُعد الاستراتيجية |        |        |         |   |

يتضح من جدول (٩) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٨١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٤٧) إلى (٢.٣٢)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة أو ضعيفة.

كما يتضح من جدول (٩) وقوع العبارة رقم (١) والتي تنص على "تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة حرص الجامعة على أن تكون رؤيتها الاستراتيجية واضحة ومعلنة كونها تمثل الموجه الرئيس لأنشطتها والمعلم البارز الذي يحدد هويتها، ويحدد دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي الصحيح القائم على الوسطية والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي.

بينما يتضح من جدول (٩) وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يشارك جميع المعنيين في صياغة استراتيجية الجامعة"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق

بمتوسط حسابي (١.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إشراك الجامعة لكافة الأطراف المعنية ذات العلاقة والتي يتوجب مشاركتهم في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية باعتبارهم أبرز العناصر المستفيدة والمتأثرة بكافة الخدمات التي تقدمها الجامعة بصفة عامة وخدمة المجتمع بصفة خاصة. أو قد يرجع ذلك إلى ندرة وجود فرص حقيقية لمشاركة المعنيين في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعة بالإضافة إلى غياب البيئة الداعمة لعملية المشاركة الفعلية لهم نظرًا إلى المركزية الشديدة والتمسك بالروتين والبيروقراطية بحيث لا يُسمح غالبًا لهم بالمشاركة في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعة.

### البُعد الثاني: الهيكل:

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الهيكل.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد الهيكل (ن=٣٩٩)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |        |        | العبرة |   | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|--------|---|---|
|         |                   |                 | ضعيفة      | متوسطة | كبيرة  |        |   |   |
| ١       | ٠.٨٣              | ٢.٢٨            | ٩٦         | ٩٤     | ٢٠٩    | ك      | يلبي الهيكل التنظيمي للجامعة تحقيق خطتها الاستراتيجية.                        | ١ |
|         |                   |                 | %٢٤.٠٦     | %٢٣.٥٦ | %٥٢.٣٨ |        |   |   |
| ٦       | ٠.٥٩              | ١.٤٢            | ٢٥٤        | ١٢٤    | ٢١     | ك      | يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.  | ٢ |
|         |                   |                 | %٦٣.٦٦     | %٣١.٠٨ | %٥.٢٦  |        |   |   |
| ٣       | ٠.٦٤              | ١.٧٠            | ١٥٨        | ٢٠٢    | ٣٩     | ك      | يمنع الهيكل التنظيمي التداخل في الصلاحيات بين الوظائف.                        | ٣ |
|         |                   |                 | %٣٩.٦٠     | %٥٠.٦٣ | %٩.٧٧  |        |   |   |
| ٤       | ٠.٥٨              | ١.٦٨            | ١٥٢        | ٢٢٤    | ٢٣     | ك      | توجد آليات واضحة لتنسيق العمل ما بين الوظائف المختلفة في الجامعة.             | ٤ |
|         |                   |                 | %٣٨.١٠     | %٥٦.١٤ | %٥.٧٦  |        |   |   |
| ٢       | ٠.٨٤              | ٢.٢٦            | ١٠١        | ٩٤     | ٢٠٤    | ك      | تحرص الجامعة على دمج المهام المترابطة في وظائف محددة.                         | ٥ |
|         |                   |                 | %٢٥.٣١     | %٢٣.٥٦ | %٥١.١٣ |        |   |   |
| ٣       | ٠.٦٤              | ١.٧٠            | ١٥٨        | ٢٠٢    | ٣٩     | ك      | تضع الجامعة قرارات واضحة لتنفيذ الأعمال ضمن خطوط سلطة واضحة.                  | ٦ |
|         |                   |                 | %٣٩.٦٠     | %٥٠.٦٣ | %٩.٧٧  |        |   |   |
| ٥       | ٠.٦٢              | ١.٤٤            | ٢٤٩        | ١٢٤    | ٢٦     | ك      | تحرص الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات. | ٧ |
|         |                   |                 | %٦٢.٤١     | %٣١.٠٨ | %٦.٥٢  |        |   |   |

| الترتيب                | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات         |        |       | العبرة | م |
|------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------|-------|--------|---|
|                        |                   |                 | ضعيفة              | متوسطة | كبيرة |        |   |
| درجة التحقق:<br>متوسطة | ٠.٣٧              | ١.٧٨            | إجمالي بُعد الهيكل |        |       |        |   |

يتضح من جدول (١٠) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد الهيكل بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٤٢) إلى (٢.٢٨)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة أو ضعيفة.

كما يتضح من جدول (١٠) وقوع العبارة رقم (١) والتي تنص على "يلبي الهيكل التنظيمي للجامعة تحقيق خطتها الاستراتيجية"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي يتوافق ويتناغم مع رؤية الجامعة ورسالتها وبيانات حجمها وأنشطتها الأساسية والأنشطة الداعمة لها ويحدد المستويات الإدارية والوحدات والوظائف اللازمة وطبيعة العلاقات والاتصالات بينها ومسؤولياتها وسلطاتها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية.

بينما يتضح من جدول (١٠) وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى مركزية النظام الإداري بالجامعة واعتمادها على هيكل بيروقراطي رأسي يتسم بالجمود غير قادر على الاستجابة السريعة لما يحدث من تغيرات خارجية على البيئة المحيطة به مما يُصعب عملية تعديله في ضوءها، أو قد يرجع ذلك إلى افتقار الهيكل التنظيمي للجامعة لمعايير الهيكل التنظيمي المتميز الذي يتسم بالمرونة والبساطة والوضوح ويقلل من المسافة الإدارية بين كافة المستويات الإدارية بكليات الجامعة، ويوضح العلاقات التنظيمية بينها.

### البُعد الثالث: النظم:

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد النظم.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد النظم (ن=٣٩٩)

| الترتيب             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات        |        |        | العبارة |  | م |
|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|---------|--|---|
|                     |                   |                 | ضعيفة             | متوسطة | كبيرة  |         |  |   |
| ٢                   | ٠.٦٨              | ١.٩١            | ١١٢               | ٢١١    | ٧٦     | ك       | يُوجد نظام إداري واضح متبع في الجامعة.   | ١ |
|                     |                   |                 | %٢٨.٠٧            | %٥٢.٨٨ | %١٩.٠٥ | %       |  |   |
| ٥                   | ٠.٥٨              | ١.٦٦            | ١٥٧               | ٢٢٠    | ٢٢     | ك       | تُوفر الجامعة دليل إجراءات واضح ومعروف للتعامل بين العاملين.                       | ٢ |
|                     |                   |                 | %٣٩.٣٥            | %٥٥.١٤ | %٥.٥١  | %       |  |   |
| ٧                   | ٠.٧١              | ١.٦٥            | ١٩٣               | ١٥٢    | ٥٤     | ك       | يُوجد دليل إجراءات يوضح العمل الإداري للتعامل مع الجمهور.                          | ٣ |
|                     |                   |                 | %٤٨.٣٧            | %٣٨.١٠ | %١٣.٥٣ | %       |  |   |
| ٩                   | ٠.٥٦              | ١.٣٩            | ٢٥٩               | ١٢٥    | ١٥     | ك       | تُرَاقب الجامعة أداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الأداء.                | ٤ |
|                     |                   |                 | %٦٤.٩١            | %٣١.٣٣ | %٣.٧٦  | %       |  |   |
| ٦                   | ٠.٧٩              | ١.٦٦            | ٢١٥               | ١٠٤    | ٨٠     | ك       | تُوفر الجامعة لوائح تبين طبيعة العلاقات الإشرافية وسلسلة الأوامر.                  | ٥ |
|                     |                   |                 | %٥٣.٨٨            | %٢٦.٠٧ | %٢٠.٠٥ | %       |  |   |
| ١                   | ٠.٨٢              | ٢.٢٣            | ٩٩                | ١١١    | ١٨٩    | ك       | تُساعد نظم المعلومات الإدارية بالجامعة في عملية اتخاذ القرار.                      | ٦ |
|                     |                   |                 | %٢٤.٨١            | %٢٧.٨٢ | %٤٧.٣٧ | %       |  |   |
| ٤                   | ٠.٦٤              | ١.٧٠            | ١٥٨               | ٢٠٢    | ٣٩     | ك       | يتم الوصول إلى النظم الخاصة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى كافة العاملين بالجامعة | ٧ |
|                     |                   |                 | %٣٩.٦٠            | %٥٠.٦٣ | %٩.٧٧  | %       |  |   |
| ٨                   | ٠.٥٩              | ١.٤٢            | ٢٥٤               | ١٢٤    | ٢١     | ك       | تتمتع النظم بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات المستجدة.               | ٨ |
|                     |                   |                 | %٦٣.٦٦            | %٣١.٠٨ | %٥.٢٦  | %       |  |   |
| ٣                   | ٠.٥٩              | ١.٧١            | ١٤٣               | ٢٢٨    | ٢٨     | ك       | تُقارن إدارة الجامعة الأداء الحالي مع الأداء السابق.                               | ٩ |
|                     |                   |                 | %٣٥.٨٤            | %٥٧.١٤ | %٧.٠٢  | %       |  |   |
| درجة التحقق: متوسطة | ٠.٢٦              | ١.٧٠            | إجمالي بُعد النظم |        |        |         |  |   |

يتضح من جدول (١١) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد النظم بمتوسط حسابي (١.٧٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٣٩) إلى (٢.٢٣)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة أو ضعيفة.



كما يتضح من جدول (١١) وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تساعد نظم المعلومات الإدارية بالجامعة في عملية اتخاذ القرار"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (٢.٢٣)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الوعي بأهمية نظم المعلومات الإدارية بالجامعة ودورها الحيوي والبارز في تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار في كافة المستويات الإدارية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.

بينما يتضح من جدول (١١) وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تراقب الجامعة أداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الأداء"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الموارد والإمكانات المادية بالجامعة والتي تحد من قدرتها على توفير نظام فعال للرقابة على أداء العاملين حيث تتطلب تلك الأنظمة مبالغ مالية تعجز الجامعة عن توفيرها نتيجة لاعتمادها بشكل رئيس على التمويل الحكومي فضلاً عن ضعف قدرتها على الاستثمار في مواردها الذاتية.

#### البُعد الرابع: المهارات:

يوضح الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المهارات.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد المهارات (ن=٣٩٩)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |        |        | العبارة  | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|--|---|
|         |                   |                 | ضعيفة      | متوسطة | كبيرة  |  |   |
| ٥       | ٠.٥٩              | ١.٧٢            | ١٣٩        | ٢٣١    | ٢٩     | ك<br>تحرص الجامعة على إكساب العاملين المهارات الجديدة باستمرار.  | ١ |
|         |                   |                 | %٣٤.٨٤     | %٥٧.٨٩ | %٧.٢٧  |  |   |
| ٦       | ٠.٦٩              | ١.٦٨            | ١٨٠        | ١٦٨    | ٥١     | ك<br>توفر الجامعة برامج تدريبية إلزامية للعاملين فيها.   | ٢ |
|         |                   |                 | %٤٥.١١     | %٤٢.١١ | %١٢.٧٨ |  |   |
| ٤       | ٠.٥٨              | ١.٧٣            | ١٣٥        | ٢٣٧    | ٢٧     | ك<br>تحرص الجامعة على تزويد العاملين بمهارات إدارية عالية "اتخاذ القرارات، إدارة الفريق، التخطيط الاستراتيجي". | ٣ |
|         |                   |                 | %٣٣.٨٣     | %٥٩.٤٠ | %٦.٧٧  |  |   |
| ٧       | ٠.٥٩              | ١.٤٢            | ٢٥٤        | ١٢٤    | ٢١     | ك<br>تحرص الجامعة على إكساب العاملين مهارات جديدة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.                                 | ٤ |
|         |                   |                 | %٦٣.٦٦     | %٣١.٠٨ | %٥.٢٦  |  |   |
| ١       | ٠.٨٣              | ١.٨٩            | ١٦٢        | ١١٩    | ١١٨    | ك<br>تزود الجامعة العاملين فيها بالمهارات التكنولوجية.   | ٥ |

| الترتيب             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات           |        |        | العبرة | م   |
|---------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------|--------|--------|---|
|                     |                   |                 | ضعيفة                | متوسطة | كبيرة  |        |   |
|                     |                   |                 | %٤٠.٦٠               | %٢٩.٨٢ | %٢٩.٥٧ | %      |   |
| ٣                   | ٠.٥٧              | ١.٧٤            | ١٣٠                  | ٢٤٢    | ٢٧     | ك      | تهتم الجامعة بزيادة مهارات العاملين الشخصية "التواصل، فن الحوار، النقد البناء". |
|                     |                   |                 | %٣٢.٥٨               | %٦٠.٦٥ | %٦.٧٧  | %      |   |
| ٢                   | ٠.٧٠              | ١.٨٦            | ١٢٩                  | ١٩٨    | ٧٢     | ك      | تشجع الجامعة العاملين فيها على الارتقاء المعرفي والبحثي.                        |
|                     |                   |                 | %٣٢.٣٣               | %٤٩.٦٢ | %١٨.٠٥ | %      |   |
| درجة التحقق: متوسطة | ٠.٣٣              | ١.٧٢            | إجمالي بُعد المهارات |        |        |        |   |

يتضح من جدول (١٣) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد المهارات بمتوسط حسابي (١.٧٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٤٢) إلى (١.٨٩)، أي أن العبارات جاءت درجة تحقها جميعا في مستوى متوسطة أو ضعيفة.

كما يتضح من جدول (١٣) وقوع العبارة رقم (٥) والتي على "تزود الجامعة العاملين فيها بالمهارات التكنولوجية"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة حرص الجامعة على تزويد جميع منسوبيها بالمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات التكنولوجية المختلفة وتوظيفها في بيئة العمل لاقتناعها بأهميتها ودورها الحيوي في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف، وتبدو هذه النتيجة منطقية في ظل التوجه العام نحو التحول الرقمي بالجامعات وما يتطلبه من أفراد مؤهلين وقادرين على التعامل مع الأدوات والمنصات التكنولوجية الحديثة والناشئة باعتبارها ضرورة عصرية، وهو ما يتماشى مع جهود الجامعة الرامية نحو استخدام التقنيات الإلكترونية في كافة أنشطتها الأكاديمية والإدارية.

بينما يتضح من جدول (١٣) وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تحرص الجامعة على إكساب العاملين مهارات جديدة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الإدارة العليا في إقناع العاملين بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن

إحجام العاملين داخل الجامعة عن المشاركة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية نظراً لعدم تقبلهم لأي نمط إداري حديث ومقاومتهم للتغيير خوفاً على مصالحهم ومواقعهم الوظيفية، أو قد يرجع ذلك إلى عجز الموارد والإمكانات المالية والمادية المتاحة بالجامعة عن الوفاء بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية.

### البُعد الخامس: القيم المشتركة:

يوضح الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد القيم المشتركة.

جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد القيم المشتركة (ن=٣٩٩)

| الترتيب      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                 |        |        | العبارة  | م |
|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------|--------|--------|--|---|
|              |                   |                 | ضعيفة                      | متوسطة | كبيرة  |  |   |
| ٤            | ٠.٥٧              | ١.٧٤            | ١٣٠                        | ٢٤٢    | ٢٧     | ك<br>يُوجد مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاصة بالجامعة.                          | ١ |
|              |                   |                 | %٣٢.٥٨                     | %٦٠.٦٥ | %٦.٧٧  |  |   |
| ١            | ٠.٨٣              | ١.٨٧            | ١٦٥                        | ١١٩    | ١١٥    | ك<br>تُوفر الجامعة بيئة مشجعة على تحقيق الريادة والتميز والإبداع.                | ٢ |
|              |                   |                 | %٤١.٣٥                     | %٢٩.٨٢ | %٢٨.٨٢ |  |   |
| ٦            | ٠.٥٩              | ١.٧٢            | ١٣٩                        | ٢٣١    | ٢٩     | ك<br>تنشر الجامعة روح التعاون وتمكين العاملين.                                   | ٣ |
|              |                   |                 | %٣٤.٨٤                     | %٥٧.٨٩ | %٧.٢٧  |  |   |
| ٥            | ٠.٥٨              | ١.٧٣            | ١٣٥                        | ٢٣٧    | ٢٧     | ك<br>تدعم الجامعة قيم العدالة والمساواة والشفافية وعدم التمييز.                  | ٤ |
|              |                   |                 | %٣٣.٨٣                     | %٥٩.٤٠ | %٦.٧٧  |  |   |
| ٣            | ٠.٥٣              | ١.٧٧            | ١١٢                        | ٢٦٥    | ٢٢     | ك<br>تنشر الجامعة قيم التسامح والاحترام.   | ٥ |
|              |                   |                 | %٢٨.٠٧                     | %٦٦.٤٢ | %٥.٥١  |  |   |
| ٢            | ٠.٧٠              | ١.٨٦            | ١٢٩                        | ١٩٨    | ٧٢     | ك<br>تدعم الجامعة تحقيق ضمان الجودة الشاملة بكل كلياتها.                         | ٦ |
|              |                   |                 | %٣٢.٣٣                     | %٤٩.٦٢ | %١٨.٠٥ |  |   |
| ٨            | ٠.٥٨              | ١.٦٨            | ١٥٢                        | ٢٢٤    | ٢٣     | ك<br>يتميز العاملون بالجامعة بولائهم لها.  | ٧ |
|              |                   |                 | %٣٨.١٠                     | %٥٦.١٤ | %٥.٧٦  |  |   |
| ٧            | ٠.٧٠              | ١.٦٩            | ١٧٧                        | ١٦٨    | ٥٤     | ك<br>يسود مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجامعة. | ٨ |
|              |                   |                 | %٤٤.٣٦                     | %٤٢.١١ | %١٣.٥٣ |  |   |
| درجة التحقق: | ٠.٣١              | ١.٧٦            | إجمالي بُعد القيم المشتركة |        |        |  |   |

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |        |       | العبارة | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|-------|---------|---|
|         |                   |                 | كبيرة      | متوسطة | ضعيفة |         |   |
| متوسطة  |                   |                 |            |        |       |         |   |

يتضح من جدول (١٤) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد القيم المشتركة بمتوسط حسابي (١.٧٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٦٨) إلى (١.٨٧)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة.

كما يتضح من جدول (١٤) وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "توفر الجامعة بيئة مشجعة على تحقيق الريادة والتميز والإبداع"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة وعي الجامعة بأهمية نشر ثقافة الريادة والتميز والإبداع في بيئة العمل الجامعي مما يمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات ويساعدها على استثمار الكوادر البشرية المتميزة القادرة على تحديد الأولويات القومية، وهو ما أكدت عليه استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وما تتضمنه من برامج ومشاريع لتعزيز جودة وتنافسية الجامعات المصرية.

بينما يتضح من جدول (١٤) وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يتميز العاملون بالجامعة بولائهم لها"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وقد يرجع ذلك إلى شعور العاملين بضعف العائد المادي وما يقدم لهم من حوافز ومكافآت مقارنة بالمؤسسات الأخرى في المجتمع الأمر الذي ينعكس سلباً على درجة ولائهم وانتمائهم للجامعة أو قد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة باحتياجات العاملين وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي الذي يؤدي إلى شعور العاملين بأن مهنتهم توفر لهم المكانة الاقتصادية التي تليق بهم مما يؤدي إلى قلة ارتباطهم وولائهم للجامعة.

#### البُعد السادس: أسلوب الإدارة:

يوضح الجدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد أسلوب الإدارة.

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد أسلوب الإدارة (ن=٣٩٩)

| الترتيب             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                |        |        | العبارة |        | م |
|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------------|--------|--------|---------|--------|---|
|                     |                   |                 | ضعيفة                     | متوسطة | كبيرة  | ك       | %      |   |
| ٥                   | ٠.٦٤              | ١.٧٠            | ١٥٨                       | ٢٠٢    | ٣٩     | ك       | %٩.٧٧  | ١ |
|                     |                   |                 | %٣٩.٦٠                    | %٥٠.٦٣ | %٩.٧٧  | %       |        |   |
| ٤                   | ٠.٥٩              | ١.٧١            | ١٤٣                       | ٢٢٨    | ٢٨     | ك       | %٧.٠٢  | ٢ |
|                     |                   |                 | %٣٥.٨٤                    | %٥٧.١٤ | %٧.٠٢  | %       |        |   |
| ١                   | ٠.٨٣              | ١.٨٩            | ١٦٢                       | ١١٩    | ١١٨    | ك       | %٢٩.٥٧ | ٣ |
|                     |                   |                 | %٤٠.٦٠                    | %٢٩.٨٢ | %٢٩.٥٧ | %       |        |   |
| ٢                   | ٠.٧٠              | ١.٨٦            | ١٢٩                       | ١٩٨    | ٧٢     | ك       | %١٨.٠٥ | ٤ |
|                     |                   |                 | %٣٢.٣٣                    | %٤٩.٦٢ | %١٨.٠٥ | %       |        |   |
| ٦                   | ٠.٥١              | ١.٦٩            | ١٣٤                       | ٢٥٥    | ١٠     | ك       | %٢.٥١  | ٥ |
|                     |                   |                 | %٣٣.٥٨                    | %٦٣.٩١ | %٢.٥١  | %       |        |   |
| ١                   | ٠.٨٣              | ١.٨٩            | ١٦٢                       | ١١٩    | ١١٨    | ك       | %٢٩.٥٧ | ٦ |
|                     |                   |                 | %٤٠.٦٠                    | %٢٩.٨٢ | %٢٩.٥٧ | %       |        |   |
| ٧                   | ٠.٦٩              | ١.٦٨            | ١٨٠                       | ١٦٨    | ٥١     | ك       | %١٢.٧٨ | ٧ |
|                     |                   |                 | %٤٥.١١                    | %٤٢.١١ | %١٢.٧٨ | %       |        |   |
| ٣                   | ٠.٥٩              | ١.٧٢            | ١٣٩                       | ٢٣١    | ٢٩     | ك       | %٧.٢٧  | ٨ |
|                     |                   |                 | %٣٤.٨٤                    | %٥٧.٨٩ | %٧.٢٧  | %       |        |   |
| درجة التحقق: متوسطة | ٠.٣٦              | ١.٧٧            | إجمالي بُعد أسلوب الإدارة |        |        |         |        |   |

يتضح من جدول (١٥) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي (١.٧٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٦٨) إلى (١.٨٩)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة.

كما يتضح من جدول (١٥) وقوع العبارتين رقم (٣) والعبارة رقم (٦) والتي تتنصان على "تُشجع الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق"، و"تهتم الإدارة العليا بمقترحات وآراء العاملين بالجامعة"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٨٩)

وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة حرص الإدارة العليا على تحقيق التعاون بين كافة العاملين وتنسيق جهودهم وتبصيرهم بأهمية العمل الجماعي في زيادة كفاءة العمل وإنجاز المهام بدقة، إضافة إلى حرصها على تشجيع العاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل شفافية وأخذها بعين الاعتبار نظراً لزيادة اهتمامها وعنايتها بالأفكار المبتكرة والمبدعة التي تساعد على تحقيق أهداف الجامعة وتزيد إنتاجيتها.

بينما يتضح من جدول (١٥) وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تستخدم الإدارة العليا سياسة التحفيز بكثرة لتسيير العمل"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى سياسة التحفيز بشقيها المادي والمعنوي نتيجة لضعف الموارد المالية بالجامعة واعتمادها بشكل رئيس على التمويل الحكومي وهو ما يشكل حرجاً عثرة أمام انتهاج سياسية ملائمة للتحفيز بالجامعة.

**البُعد السابع: العاملين:**

يوضح الجدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد العاملين.

جدول (١٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد العاملين (ن=٣٩٩)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |        |        | العبارة   | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|---|---|
|         |                   |                 | ضعيفة      | متوسطة | كبيرة  |   |   |
| ٦       | ٠.٥٩              | ١.٧٤            | ١٣٥        | ٢٣٤    | ٣٠     | تشتمل استراتيجية الجامعة على خطة للاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل. | ١ |
|         |                   |                 | %٣٣.٨٣     | %٥٨.٦٥ | %٧.٥٢  |   |   |
| ٢       | ٠.٧٠              | ١.٨٦            | ١٢٩        | ١٩٨    | ٧٢     | يُوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع سياسة الجامعة واستراتيجياتها.               | ٢ |
|         |                   |                 | %٣٢.٣٣     | %٤٩.٦٢ | %١٨.٠٥ |   |   |
| ٤       | ٠.٥٧              | ١.٧٧            | ١١٩        | ٢٥١    | ٢٩     | تُوجد خطط لتطوير معارف الموارد البشرية ومهاراتها وفق استراتيجية الجامعة.    | ٣ |
|         |                   |                 | %٢٩.٨٢     | %٦٢.٩١ | %٧.٢٧  |   |   |
| ٧       | ٠.٥١              | ١.٦٩            | ١٣٤        | ٢٥٥    | ١٠     | يسهم التدريب الجامعي في تطوير أداء العاملين في غير تخصصاتهم.                | ٤ |
|         |                   |                 | %٣٣.٥٨     | %٦٣.٩١ | %٢.٥١  |   |   |
| ٥       | ٠.٥٧              | ١.٧٤            | ١٣٠        | ٢٤٢    | ٢٧     | يُوجد معايير واضحة داخل الجامعة لترقية العاملين.                            | ٥ |
|         |                   |                 | %٣٢.٥٨     | %٦٠.٦٥ | %٦.٧٧  |   |   |
| ١       | ٠.٨٣              | ١.٩٢            | ١٥٥        | ١٢٢    | ١٢٢    | تتنوع تخصصات ومهارات العاملين داخل الجامعة.                                 | ٦ |

| الترتيب             | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات           |        |        | العبارة | م   |
|---------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------|--------|---------|---|
|                     |                   |                 | ضعيفة                | متوسطة | كبيرة  |         |   |
|                     |                   |                 | ٣٨.٨٥%               | ٣٠.٥٨% | ٣٠.٥٨% | %       |   |
| ٣                   | ٠.٥٣              | ١.٧٧            | ١١٢                  | ٢٦٥    | ٢٢     | ك       | تهتم الجامعة بصحة وسلامة جميع العاملين وتوفر لهم ظروف عمل ملائمة. |
|                     |                   |                 | ٢٨.٠٧%               | ٦٦.٤٢% | ٥.٥١%  | %       |   |
| ٨                   | ٠.٥٧              | ١.٦٥            | ١٥٩                  | ٢٢١    | ١٩     | ك       | تُغطي الجامعة كافة الاحتياجات الوظيفية للعاملين بشكل مستمر.       |
|                     |                   |                 | ٣٩.٨٥%               | ٥٥.٣٩% | ٤.٧٦%  | %       |   |
| درجة التحقق: متوسطة | ٠.٣٢              | ١.٧٧            | إجمالي بُعد العاملين |        |        |         |   |

يتضح من جدول (١٦) أن درجة التحقق جاءت متوسطة لإجمالي بُعد العاملين بمتوسط حسابي (١.٧٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (١.٦٥) إلى (١.٩٢)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة أو ضعيفة.

كما يتضح من جدول (١٦) وقوع العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تتنوع تخصصات ومهارات العاملين داخل الجامعة"، في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٩٢)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى كبر حجم الجامعة وانتشار فروعها في كل ربوع الجمهورية مما يستدعي أن تكون الكوادر البشرية ذات تخصصات ومهارات متنوعة لنتناسب مع تعدد الكليات التي تضمها الجامعة وتلائم تخصصاتها المختلفة.

بينما يتضح من جدول (١٦) وقوع العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تُغطي الجامعة كافة الاحتياجات الوظيفية للعاملين بشكل مستمر"، في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي (١.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة الجامعة على تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين نظراً لأن عملية تقييم الأداء تقوم على الأسلوب التقليدي وهي بعيدة عن استخدام الأساليب الحديثة في التقييم وبالتالي تجد الجامعة صعوبة في تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، أو قد يرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية بالجامعة والتي تشكل عائقاً يحول دون قدرتها على تلبية كافة الاحتياجات الوظيفية للعاملين بها.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية: للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) تُعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، وطبيعة الكلية، والمنصب الإداري)؟ تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة المتغيرات التصنيفية (الدرجة العلمية، طبيعة الكلية، المنصب الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية: دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٧).

جدول (١٧) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (ن=٣٩٩)

| الدالة الإحصائية | قيمة "ف" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الدرجة العلمية | البُعد       |
|------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|----------------|--------------|
| ٠.٠١             | ٤.٨١     | ٠.٤٠              | ١.٩٠            | ١٢٢   | أستاذ          | الاستراتيجية |
|                  |          | ٠.٢٩              | ١.٧٥            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |              |
|                  |          | ٠.٤١              | ١.٨٠            | ١٦٢   | مدرس           |              |
| ٠.٣٤             | ١.٠٧     | ٠.٣٣              | ١.٨١            | ١٢٢   | أستاذ          | الهيكل       |
|                  |          | ٠.٣٨              | ١.٧٩            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |              |
|                  |          | ٠.٤٠              | ١.٧٥            | ١٦٢   | مدرس           |              |
| ٠.١٢             | ٢.١٥     | ٠.٢٤              | ١.٧٤            | ١٢٢   | أستاذ          | النظم        |
|                  |          | ٠.٢٤              | ١.٦٧            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |              |
|                  |          | ٠.٢٨              | ١.٧٠            | ١٦٢   | مدرس           |              |
| ٠.٠٠             | ١٠.٢٥    | ٠.٢٧              | ١.٨٢            | ١٢٢   | أستاذ          | المهارات     |
|                  |          | ٠.٣٠              | ١.٧١            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |              |
|                  |          | ٠.٣٧              | ١.٦٥            | ١٦٢   | مدرس           |              |



| الدلالة الإحصائية | قيمة "ف" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الدرجة العلمية | النوع          |
|-------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|----------------|----------------|
| ٠.٠٠              | ٩.٣٩     | ٠.٢٨              | ١.٨٦            | ١٢٢   | أستاذ          | القيم المشتركة |
|                   |          | ٠.٢٧              | ١.٧٤            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |                |
|                   |          | ٠.٣٤              | ١.٧٠            | ١٦٢   | مدرس           |                |
| ٠.٠٠              | ٧.٩٢     | ٠.٣٥              | ١.٨٧            | ١٢٢   | أستاذ          | أسلوب الإدارة  |
|                   |          | ٠.٢٩              | ١.٧٣            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |                |
|                   |          | ٠.٤٠              | ١.٧٢            | ١٦٢   | مدرس           |                |
| ٠.٠١              | ٤.٥١     | ٠.٣٠              | ١.٨٤            | ١٢٢   | أستاذ          | العاملين       |
|                   |          | ٠.٢٨              | ١.٧٦            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |                |
|                   |          | ٠.٣٦              | ١.٧٢            | ١٦٢   | مدرس           |                |
| ٠.٠٠              | ٦.٣٠     | ٠.٢٦              | ١.٨٣            | ١٢٢   | أستاذ          | الإجمالي       |
|                   |          | ٠.٢٤              | ١.٧٣            | ١١٥   | أستاذ مساعد    |                |
|                   |          | ٠.٣٢              | ١.٧٢            | ١٦٢   | مدرس           |                |

يتضح من جدول (١٧) أنه بالنسبة لإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكيزي (7S) فإن نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية تبين أن قيمة الفاء بلغت (٦.٣٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة العلمية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط حسابي (١.٨٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط حسابي (١.٧٢)، كما أن نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية تُظهر وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في الأبعاد الفرعية (الاستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، العاملين)، بينما لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول بُعدي الهيكل والنظم.

وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية حول الأبعاد الفرعية التي أظهرت فروقاً معنوية (الاستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، العاملين) تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٨).

جدول (١٨) نتائج اختبار LSD للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية  
(ن=٣٩٩)

| البُعد         | الدرجة العلمية (أ) | الدرجة العلمية (ب) | الفرق بين المتوسطين (أ-ب) | الخطأ المعياري | الدلالة الإحصائية |
|----------------|--------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------|
| الاستراتيجية   | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.١٥                      | ٠.٠٥           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١٠                      | ٠.٠٥           | ٠.٠٣              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠٥-                     | ٠.٠٥           | ٠.٢٦              |
| المهارات       | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.١٢                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١٧                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠٥                      | ٠.٠٤           | ٠.١٦              |
| القيم المشتركة | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.١٢                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١٥                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠٣                      | ٠.٠٤           | ٠.٣٦              |
| أسلوب الإدارة  | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.١٤                      | ٠.٠٥           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١٦                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠١                      | ٠.٠٤           | ٠.٧٤              |
| العاملين       | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.٠٧                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٨              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١١                      | ٠.٠٤           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠٤                      | ٠.٠٤           | ٠.٢٩              |
| الإجمالي       | أستاذ              | أستاذ مساعد        | ٠.١٠                      | ٠.٠٤           | ٠.٠١              |
|                | أستاذ              | مدرس               | ٠.١١                      | ٠.٠٣           | ٠.٠٠              |
|                | أستاذ مساعد        | مدرس               | ٠.٠١                      | ٠.٠٣           | ٠.٧٢              |

يتضح من جدول (١٨) أنه بالنسبة للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية فإنه توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئتي أستاذ مساعد ومدرس فيما يتعلق بإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر

في ضوء نموذج ماكنزي (7S)، وتتركز تلك الفروق في أبعاد: الاستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، وأما فيما يتعلق ببعدها العاملين فإنه توجد فروق معنوية لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة مدرس، الأمر الذي يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من فئة أستاذ لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) بدرجة أكبر نسبياً من فئتي أستاذ مساعد ومدرس، وقد يرجع ذلك إلى أن فئة أستاذ أكثر خبرة من فئتي أستاذ مساعد ومدرس، فضلاً عن أن بعضهم قد تولى منصباً قيادياً أتاح له معرفة الكثير من جوانب الأداء المؤسسي بالجامعة، ومن ثم فإن تقييمهم سيكون أكثر واقعية بدرجة أكبر نسبياً من فئتي أستاذ مساعد ومدرس.

## ٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٩).

جدول (١٩) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (ن=٣٩٩)

| الدالة الإحصائية | قيمة "ف" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | طبيعة الكلية | البعد        |
|------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------------|--------------|
| ٠.٨٣             | ٠.١٩     | ٠.٤٠              | ١.٨٢            | ١٣٣   | نظرية        | الاستراتيجية |
|                  |          | ٠.٣٧              | ١.٨٣            | ١٣٣   | عملية        |              |
|                  |          | ٠.٣٨              | ١.٨٠            | ١٣٣   | شرعية        |              |
| ٠.٤٧             | ٠.٧٧     | ٠.٣٩              | ١.٨١            | ١٣٣   | نظرية        | الهيكل       |
|                  |          | ٠.٣٧              | ١.٧٦            | ١٣٣   | عملية        |              |
|                  |          | ٠.٣٦              | ١.٧٧            | ١٣٣   | شرعية        |              |
| ٠.٦١             | ٠.٤٩     | ٠.٢٦              | ١.٧٢            | ١٣٣   | نظرية        | النظم        |
|                  |          | ٠.٢٤              | ١.٧٠            | ١٣٣   | عملية        |              |
|                  |          | ٠.٢٧              | ١.٦٩            | ١٣٣   | شرعية        |              |
| ٠.١٤             | ١.٩٨     | ٠.٣٤              | ١.٧٦            | ١٣٣   | نظرية        | المهارات     |
|                  |          | ٠.٣١              | ١.٧١            | ١٣٣   | عملية        |              |

| الدالة الإحصائية | قيمة "ف" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | طبيعة الكلية | البعد          |
|------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------------|----------------|
|                  |          | ٠.٣٣              | ١.٦٨            | ١٣٣   | شرعية        | القيم المشتركة |
| ٠.٤٢             | ٠.٨٨     | ٠.٣٢              | ١.٧٩            | ١٣٣   | نظرية        |                |
|                  |          | ٠.٣٠              | ١.٧٥            | ١٣٣   | عملية        |                |
|                  |          | ٠.٣١              | ١.٧٤            | ١٣٣   | شرعية        |                |
| ٠.٣١             | ١.١٧     | ٠.٣٥              | ١.٨١            | ١٣٣   | نظرية        | أسلوب الإدارة  |
|                  |          | ٠.٣٥              | ١.٧٥            | ١٣٣   | عملية        |                |
|                  |          | ٠.٣٧              | ١.٧٥            | ١٣٣   | شرعية        |                |
| ٠.٦١             | ٠.٤٩     | ٠.٣٢              | ١.٧٩            | ١٣٣   | نظرية        | العاملين       |
|                  |          | ٠.٣٣              | ١.٧٦            | ١٣٣   | عملية        |                |
|                  |          | ٠.٣٢              | ١.٧٥            | ١٣٣   | شرعية        |                |
| ٠.٤٤             | ٠.٨٣     | ٠.٢٩              | ١.٧٨            | ١٣٣   | نظرية        | الإجمالي       |
|                  |          | ٠.٢٧              | ١.٧٥            | ١٣٣   | عملية        |                |
|                  |          | ٠.٢٩              | ١.٧٤            | ١٣٣   | شرعية        |                |

يتضح من جدول (١٩) أنه بالنسبة لإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) فإن نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية تبين أن قيمة الفاء بلغت (٠.٨٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٤٤) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير طبيعة الكلية، حيث كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية بمتوسط حسابي (١.٧٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة شرعية بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وهو ما يعكس تقارب المتوسطات بين الفئات المختلفة، وكذلك فإن نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية تُظهر عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في كافة الأبعاد الفرعية، وقد يرجع ذلك إلى توافق آراء عينة الدراسة على اختلاف كلياتهم (نظرية- عملية- شرعية) حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) وذلك لعملمهم بنفس بيئة العمل ذاتها واطلاعهم المباشر وملاحظتهم للأداء في نفس التوقيت فهم جميعاً يعملون بجامعة الأزهر.

### دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٢٠).

جدول (٢٠) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (ن=٣٩٩)

| الدلالة الإحصائية | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المنصب الإداري         | البُعد         |
|-------------------|----------|-------------------|-----------------|-------|------------------------|----------------|
| ٠.٠٠              | ٣.٥٤     | ٠.٤٦              | ١.٩٣            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | الاستراتيجية   |
|                   |          | ٠.٣٤              | ١.٧٧            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠١              | ٢.٧٩     | ٠.٣٩              | ١.٨٧            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | الهيكل         |
|                   |          | ٠.٣٦              | ١.٧٥            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠٠              | ٣.٣٨     | ٠.٢٥              | ١.٧٨            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | التنظيم        |
|                   |          | ٠.٢٥              | ١.٦٨            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠١              | ٢.٥٢     | ٠.٣٤              | ١.٧٩            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | المهارات       |
|                   |          | ٠.٣٢              | ١.٦٩            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠٠              | ٢.٨٧     | ٠.٣٢              | ١.٨٣            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | القيم المشتركة |
|                   |          | ٠.٣٠              | ١.٧٣            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠١              | ٢.٥٠     | ٠.٣٩              | ١.٨٤            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | أسلوب الإدارة  |
|                   |          | ٠.٣٤              | ١.٧٤            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠١              | ٢.٦٦     | ٠.٣٢              | ١.٨٤            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | العاملين       |
|                   |          | ٠.٣٢              | ١.٧٤            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |
| ٠.٠٠              | ٣.٤١     | ٠.٣١              | ١.٨٤            | ١٠٤   | يشغل منصبًا إداريًا    | الإجمالي       |
|                   |          | ٠.٢٧              | ١.٧٣            | ٢٩٥   | لا يشغل منصبًا إداريًا |                |

يتضح من جدول (٢٠) أنه بالنسبة لإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزوي (7S) فإن نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري تبين أن قيمة التاء بلغت (٣.٤١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصبًا إداريًا

بمتوسط حسابي (١.٨٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وكذلك فإن نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية تُظهر وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كافة الأبعاد الفرعية لصالح فئة يشغل منصباً إدارياً الأمر الذي يشير إلى زيادة إدراك أفراد عينة الدراسة من فئة من يشغل منصباً إدارياً لواقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) بدرجة أكبر نسبياً من فئة لا يشغل منصباً إدارياً، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك فئة من يشغل منصباً إدارياً وعياً أكبر من غيرها فيما يتعلق بجوانب الأداء المؤسسي بالجامعة، وذلك بحكم موقعها القيادي واطلاعها على ما تقوم به الجامعة وما تخطط له بخلاف أعضاء هيئة التدريس الذين لم يشغلوا منصباً إدارياً، كما أن هذه الفئة تكون أكثر سعيًا وإيمانًا بقيم وأهداف الجامعة وتبذل مجهودًا كبيرًا لتحقيق تلك الأهداف نظرًا لأن هذا يُعد الدور الرئيس المنوط بها القيام به والتي وجدت من أجله في الأساس ومن ثم قدرتها في الحكم على مستوى الأداء المؤسسي بصورة أكبر نسبياً مقارنة بفئة لم يشغل منصباً إدارياً.

#### خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) عن النتائج التالية:

- جاءت درجة تحقق إجمالي أبعاد واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٦).
- وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى الأبعاد الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨١)، بينما جاء بُعد النظم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٧٠).
- وفقاً لمتغير الدرجة العلمية توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئتي أستاذ مساعد ومدرس فيما يتعلق بإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي، وتتركز تلك الفروق في أبعاد: الاستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة أسلوب الإدارة، وأما فيما يتعلق ببُعد العاملين فإنه توجد فروق معنوية لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة مدرس.

- وفقاً لمتغير طبيعة الكلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير طبيعة الكلية، حيث كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية بمتوسط حسابي (١.٧٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة شرعية بمتوسط حسابي (١.٧٤)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في كافة الأبعاد الفرعية.
- وفقاً لمتغير المنصب الإداري وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٨٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٧٣)، كما توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في كافة الأبعاد الفرعية لصالح فئة يشغل منصباً إدارياً.

الجزء الرابع: رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S).

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على: ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة

الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S)؟ تم تأطير رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S)، وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في الجانب النظري للأدبيات المرتبطة بكل من الأداء المؤسسي ونموذج ماكنزي (7S)، بالإضافة إلى ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من نتائج. وتتضمن الرؤية المقترحة منطلقات وأهداف، وأبعاد وآليات تنفيذ الرؤية المقترحة، وضمانات نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة ومعوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها ويمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

#### ١. منطلقات الرؤية المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة إلى عدة منطلقات أساسية، وهي:

- عالمية رسالة جامعة الأزهر، ومكانتها في المجتمع، ودورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة وتحقيق التقدم للمجتمع بكل قطاعاته، من خلال تقديمها خدمات متميزة تسهم بشكل مؤثر في إحداث التنمية الشاملة.
- تمتع الجامعة بسمعة مؤسسية مميزة لدى معظم دول العالم الإسلامي والعربي.

- رؤية مصر (٢٠٣٠) وما تتضمنه من برامج ومشاريع لتعزيز جودة وتنافسية الجامعات المصرية.
- إعداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خطة استراتيجية للتطوير الشامل لمنظومة التعليم العالي حتى عام ٢٠٣٠م.
- تبني إدارة الجامعة للفكر الاستراتيجي بوجود الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٨-٢٠٢٢م.
- تنامي اهتمام القيادات الجامعية بضرورة التغيير ومواكبة المستجدات التربوية العالمية.
- اهتمام القيادة السياسية بقضية الجودة في التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة.
- تزايد حدة المنافسة التي أصبحت تشكل عامل ضغط على جميع المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، من أجل حجز مقعد لها في المعاملات الدولية، في ظل تسارع التغيرات وتزايد احتياجات المجتمعات ومتطلباتها.
- تحسين قدرة الجامعة التنافسية للبقاء ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.
- أن نموذج ماكنزي (7S) للتشخيص التنظيمي بما يتضمنه من أبعاد يهتم بالارتقاء بالأداء المؤسسي وتطويره، ويضمن استمرارية الجهود التطويرية للمؤسسة الجامعية.
- ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية والتي كشفت عن بعض جوانب القصور والضعف في الأداء المؤسسي لجامعة الأزهر.

## ٢. أهداف الرؤية المقترحة:

### تنشد الرؤية المقترحة تحقيق عدة أهداف من أبرزها:

- تقديم تصور مستقبلي لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر يعتمد على أبعاد نموذج ماكنزي
- (7S) السبعة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، القيم المشتركة، أسلوب الإدارة، العاملين).
- صياغة آليات إجرائية تنظيمية يُمكن من خلالها تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر والوصول بها إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات جامعية متميزة، والإسهام في التغلب على المشكلات التي تعوق ذلك.

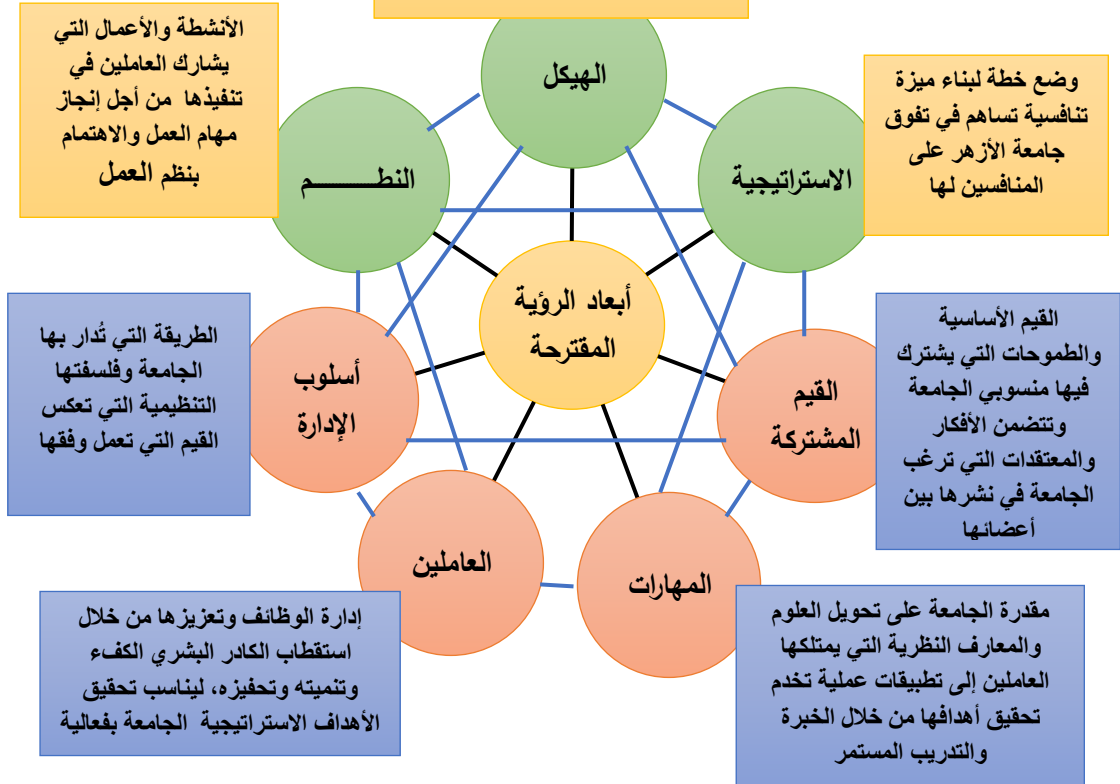


- تحسين النظام الإداري والتعليمي بالجامعة، بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة ويحقق جودة الأداء المؤسسي بها.
- زيادة الوعي بأهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S) لفائدته في التغلب على أوجه القصور في الأداء المؤسسي، وتحقيق مخرجات جامعية متميزة، وزيادة سمعة الجامعة من خلال ثقة المجتمع المرتفعة بها.
- توعية القيادات الجامعية بمتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة، للسعي نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبية تلك المتطلبات، بما ينعكس على كفاءة الجامعة وفعاليتها، ويحقق الأهداف المنشودة.
- تحديد بعض المتطلبات اللازمة لضمان تنفيذ الرؤية المقترحة، لكي يصبح تطبيقها ممكناً.
- تحديد أهم المعوقات التي من المتوقع أن تواجه عملية تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر باستخدام نموذج ماكنزي، ومن ثم تقديم مقترحات إجرائية للتغلب عليها.

### ٣. أبعاد الرؤية المقترحة:

في ضوء الهدف الرئيس الذي سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيقه والمتمثل في الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S)، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) جاء بدرجة متوسطة أقرب إلى الضعيفة وهو ما لم يحقق المستوى المنشود والمأمول تحقيقه في الوقت الحالي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من العناية لتطويره، لذا تتكون الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر وفقاً لنموذج ماكنزي من الأبعاد الآتية والتي يوضحها الشكل التالي:

العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص في الجامعة ومن يقدم التقارير لمن



شكل رقم (١) يوضح أبعاد الرؤية المقترحة

### البُعد الأول: الاستراتيجية:

وضع خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق جامعة الأزهر على المنافسين لها، ويُمكن أن تسهم الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:

- مشاركة جميع المعنيين في وضع سياسة الجامعة واستراتيجياتها، والمشاركة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- موازنة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.
- امتلاك الجامعة رؤية استراتيجية ورسالة واضحة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية للكليات في ضوء رؤية ورسالة الجامعة.

- وضع مؤشرات لقياس الأداء تضمن معرفة درجة التقدم الحاصلة بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
- التقييم المستمر لاستراتيجية الجامعة لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها.
- تكيف استراتيجيات الجامعة لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.
- القدرة على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة بالجامعة.

#### البُعد الثاني: الهيكل:

- يُعتبر الهيكل أحد الدعائم الأساسية بجامعة الأزهر فهو يُعبر عن العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص في الجامعة ومن يقدم التقارير لمن، ويمكن أن يسهم الهيكل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:
- دراسة الهيكل التنظيمي والعمل على دمج المهام المترابطة في وظائف محددة.
  - وضع آليات واضحة لتنسيق العمل بين الوظائف المختلفة في الجامعة.
  - أن يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.
  - أن يلي الهيكل التنظيمي للجامعة تحقيق خطتها الاستراتيجية.
  - أن يمنع الهيكل التنظيمي للجامعة التداخل في الصلاحيات بين الوظائف.
  - وضع الجامعة قرارات واضحة لتنفيذ الأعمال ضمن خطوط سلطة واضحة.
  - الحرص على تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات.

#### البُعد الثالث: النظم:

مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يشارك العاملين في تنفيذها من أجل إنجاز مهام العمل والاهتمام بنظم العمل، ويمكن أن تسهم النظم في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:

- توفير دليل إجراءات واضح ومعروف للتعامل بين العاملين في الجامعة.
- توفير دليل إجراءات يوضح العمل الإداري للتعامل مع الجمهور.
- وجود نظام إداري واضح متبع في الجامعة.
- مراقبة الجامعة لأداء العاملين من خلال نظام فعال للرقابة على الأداء.
- توفير لوائح تبين طبيعة العلاقات الإشرافية وسلسلة الأوامر.
- حرص إدارة الجامعة على مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق.

- الاهتمام بوصول النظم الخاصة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى كافة العاملين بالجامعة.
- أن تتسم نظم العمل بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات المستجدة.
- الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية بالجامعة في عملية اتخاذ القرار.

#### البُعد الرابع: القيم المشتركة:

- القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها منسوبي الجامعة وتتضمن الأفكار والمعتقدات التي ترغب الجامعة في نشرها بين أعضائها، ويُمكن أن تسهم القيم المشتركة في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:
- وضع مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاضعة بالجامعة.
  - الحرص على توفير بيئة مشجعة على تحقيق الريادة والتميز والإبداع.
  - الاهتمام بنشر روح التعاون وتمكين العاملين.
  - دعم قيم العدالة والمساواة والشفافية وعدم التمييز، وإرساء قواعد ونظم تضمن تحقيق هذه القيم بين العاملين.
  - الاهتمام بنشر قيم التسامح والاحترام المتبادل بين العاملين.
  - الحرص على تحقيق ضمان الجودة الشاملة بكل كليات الجامعة.
  - الاهتمام بمشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجامعة.

#### البُعد الخامس: أسلوب الإدارة:

الطريقة التي تُدار بها الجامعة وفلسفتها التنظيمية التي تعكس القيم التي تعمل وفقها، كما تمثل أيضاً أسلوب القيادة السائد الذي تمارسه الإدارة العليا مع العاملين بهدف التأثير على أدائهم لتحقيق أهداف الجامعة، ويُمكن أن يسهم أسلوب الإدارة المتبع في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:

- تشجيع العاملين على الارتقاء في المستويات الإدارية المختلفة.
- زيادة الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين بالجامعة.
- الاهتمام بإشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بهم.
- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق.
- الحرص على تدفق المعلومات بحرية داخل الجامعة.
- التركيز على استخدام سياسية التحفيز بكثرة لتسيير العمل.

- الاهتمام بتوفير مؤشرات لقياس أسلوب الإدارة المتبع في الجامعة.

#### البُعد السادس: المهارات:

وَتُعني مقدرة الجامعة على تحويل العلوم والمعارف النظرية التي يمتلكها العاملین إلى تطبيقات عملية تخدم تحقيق أهدافها من خلال الخبرة والتدريب المستمر والممارسة العملية والاستفادة من التكنولوجيا والنظم الحديثة، ويُمكن أن تسهم مهارات العاملین في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:

- التأكيد على إكساب العاملین المهارات الجديدة باستمرار.
- توفير برامج تدريبية إلزامية للعاملین بالجامعة.
- الحرص على تزويد العاملین بمهارات إدارية عالية مثل "اتخاذ القرارات، إدارة الفريق، التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهارات التي تساعدهم على تنفيذ الأعمال المنوطة بهم بدقة.
- الاهتمام بإكساب العاملین مهارات جديدة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- الحرص على تزويد العاملین بالمهارات التكنولوجية.
- تشجيع العاملین على الارتقاء بمستواهم المعرفي والبحثي.
- الاهتمام بزيادة مهارات العاملین الشخصية ومن أهمها "التواصل، فن الحوار، النقد البناء".

#### البُعد السابع: العاملین:

وَتُعني إدارة الوظائف وتعزيزها من خلال استقطاب الكادر البشري الكفاء وتنميته وتحفيزه، ليناسب تحقيق الأهداف الاستراتيجية الجامعة بفعالية، ويُمكن أن يسهم العاملین في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر من خلال المقترحات الآتية:

- الاهتمام بتطوير أداء العاملین في غير تخصصاتهم وخاصة في الجانبين الإداري والتكنولوجي لما لهما من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية بالوقت الحاضر كما أنه لا غنى عنهما في أي وظيفة.
- توفير توصيف للوظائف بما يتفق مع سياسة الجامعة واستراتيجياتها.
- أن تشمل استراتيجية الجامعة على خطة لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
- الحرص على تغطية كافة الاحتياجات الوظيفية للعاملین بشكل مستمر.
- ضرورة وجود معايير واضحة لترقية العاملین داخل الجامعة.

- الحرص على توفير خطط لتطوير معارف الموارد البشرية ومهاراتها وفق استراتيجية الجامعة.

- الاهتمام بصحة وسلامة جميع العاملين وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم.

- الحرص على تنوع تخصصات ومهارات العاملين داخل الجامعة.

#### ٤. ضمانات نجاح الرؤية المقترحة:

تتمثل ضمانات نجاح الرؤية المقترحة فيما يلي:

- إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية بجامعة الأزهر، بما يقتضي إعادة النظر في التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة، بما يكفل لها البعد النسبي عن البيروقراطية والروتين في الأداء.

- الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين أسلوب الإدارة بما يضمن زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار ووضع الخطط والأهداف الاستراتيجية وتمكينهم من خلال التفويض لزيادة جودة الأداء وتطويره.

- منح حوافر ومكافآت تشجيعية للعاملين المتميزين في أدائهم وتدريب وتأهيل ذوي المهارات المنخفضة.

- دعم وتشجيع الإدارة العليا لجميع العاملين في الجهود التي يبذلونها لتطوير مستوى الأداء المؤسسي.

- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عمليات التخطيط والتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة الأكاديمية والأداء المؤسسي.

- توفير التقنيات الحديثة واستثمارها بشكل فعال لضمان الارتقاء بجودة الأداء المؤسسي بكليات جامعة الأزهر بشكل عام.

- استبدال الهيكل التنظيمي الحالي بهيكل تنظيمي مرن يميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يضمن سهولة إضافة تخصصات ووظائف ووحدات تنظيمية جديدة، أو حذف بعض هذه الوحدات أو دمجها مع وحدات أخرى، للتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية الحادثة.

- تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، ويتجسد ذلك التطوير في إنشاء نظام معلوماتي رقمي لحفظ المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها، وتخزينها واسترجاعها

- بأساليب علمية وتكنولوجية، وتحليلها والاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة، وتوفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى المنافسة لها باستمرار.
- المتابعة المستمرة لأداء الجامعة بهدف تحسينه وتطويره باستخدام المداخل الإدارية الحديثة مثل نموذج ماكنزي 7S.
  - الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في مجال جودة الأداء المؤسسي.
  - تخصيص الدعم المادي والمعنوي الكافي لتنفيذ الرؤية المقترحة.
٥. **معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها:**
- يتوقع الباحثان عددًا من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي 7S، ولعل من أبرزها ما يلي:
- جمود القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل الجامعي داخل جامعة الأزهر وصعوبة تعديلها، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة والتي يشوبها بعض الغموض والتعقيد والعمل على تعديلها بما يتماشى مع نموذج ماكنزي للإدارة الاستراتيجية.
  - تقادم الهياكل التنظيمية التي تمثل عائقًا أمام عمليات التطوير والتغيير المنشودة ويُمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي الحالي بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الخطة الموضوعية.
  - مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد العاملين بالجامعة، وتخوفهم من خوض الخبرات الجديدة في التطوير والتغيير، لاعتقادهم بأن ذلك سيؤدي إلى زيادة الأعباء عليهم وأنها قد تؤثر سلبًا على استقرار أوضاعهم الوظيفية، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التطوير المستمر بين العاملين، ووضع دليل واضح حول آليات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة يتضح فيه دور كل منهم ويشجع مبادراتهم الإبداعية.
  - نقص الكفاءات والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال وجود استراتيجية تشتمل على احتياجات الجامعة من الموارد البشرية في المستقبل وتدريبهم وتشجيعهم على العمل وتحفيزهم على الأداء المتميز.
  - ضعف نظم المعلومات والاتصالات الموجودة داخل الجامعة، وقلة البيانات الإحصائية المتوافرة عن الأداء الجامعي والتي تشكل عائقًا نحو تطويره، ويُمكن

التغلب على ذلك من خلال بناء قاعدة معلومات إلكترونية وربطها بكل كليات الجامعة وتحديثها باستمرار، مع توفير كافة النشرات الإحصائية اللازمة عن الأداء الجامعي وتحليلها وفق خطة مجدولة تتوافق مع توجهات الجامعة الاستراتيجية.

- ضعف المخصصات المالية والمادية بالجامعة، مما يشكل عائقاً على الإنفاق على جوانب التطوير المنشودة في الأداء المؤسسي، ويُمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في تنظيم موارد ومخصصات الجامعة المالية والعمل على زيادتها وتنوعها عن طريق تسويق منتجاتها وخدماتها التعليمية والبحثية والتدريبية، وتشجيع التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص للاستفادة منهم في توفير الدعم المادي اللازم للجامعة، وعقد بروتوكولات تعاون مع مؤسسات سوق العمل.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو المجد، مها عبد الله السيد. (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٠ (٢)، ٦٨٨-٧٣٢.
٢. أبو النصر، حسن محمد حسن. (٢٠١٨). معوقات التغيير التنظيمي بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣. أحمد، محمد جاد. (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٧)، ١٥-١٧٦.
٤. أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٥. \_\_\_\_\_ (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٠ (١٤)، ٤٠٦-٤٧٣.
٦. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٧٥)، ٥٢٨-٦١١.
٧. البحيري، السيد السيد محمود. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢ (٣)، الأردن، ١١٠٦.
٨. بركات، خالد مصطفى. (٢٠١٦). القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية الكويتية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٧ (٣)، ١٨٥-٢٢٦.
٩. بلبشير، فوارية. (٢٠١٥). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي McKinsey 7'S و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نפטال- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر.
١٠. بن مسعود، محمد بن علي. (٢٠١٦). فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، ٣٨ (١)، ١٩٧-٢٢٨.

١١. بني ياسين، حنان محمد عطا الله. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٢. جابر، عبد الحميد جابر، وكاظم، أحمد خيرى. (١٩٩٦). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٣. جامعة الأزهر. (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢)*.
١٤. جامعة الأزهر. (٢٠٢١). *النشرة الإحصائية الثانوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢٢/٢٠٢١*.
١٥. جامعة الأزهر. (٢٠٢٢ ج). *نادي ريادة الأعمال بجامعة الأزهر: "الرؤية والرسالة"*، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي <http://www.azhar.edu.eg/Services/auec> تاريخ المرور (١٩/١٢/٢٠٢٢).
١٦. جامعة الأزهر. (٢٠٢٢ أ) *مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي: "الرؤية والرسالة"*، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي <http://www.azhar.edu.eg/ExcellenceOffice> تاريخ المرور (١٩/١٢/٢٠٢٢).
١٧. جامعة الأزهر. (٢٠٢٢ ب). *مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي: "أهداف مكتب التميز - الهدف العام والأهداف الإجرائية"*، متاح على الموقع الإلكتروني للجامعة على الرابط التالي <http://www.azhar.edu.eg/ExcellenceOffice> تاريخ المرور (١٩/١٢/٢٠٢٢).
١٨. جامعة الأزهر، مكتب رئيس الجامعة. (٢٠١٢ هـ). *محضر قرارات مجلس الجامعة للجلسة رقم (٥٥٩) بتاريخ ٢٠١٢/١/١٨ م، الموضوع رقم (١١٣)*.
١٩. جامعة الأزهر، مكتب رئيس الجامعة. (٢٠٠٩ د). *قرار رئيس الجامعة رقم (١٠٥) لسنة ٢٠٠٩ م*.
٢٠. جلال، شاذلي يونس علي، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (٢٠١٩). *تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٢ (٢)، ٧٤٥-٨١٣*.
٢١. جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). *قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، والقوانين المكمل له، مادة (٢)، دار الفكر العربي*.
٢٢. حتامله، حابس محمد، ودرأوشه، نجوى عبد الحميد. (٢٠١٩). *الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، الأردن، ٢٦٩ - ٢٨١*.

٢٣. حسين، إبراهيم عثمان عبد الرحمن. (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) ودار الكتب الوطنية، في الفترة من ٢٨-٣٠ أكتوبر ٢٠١٤، تونس.
٢٤. خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، الإدارة التربوية، ٢٣(٢٣)، ١٢٣-٢٠٠.
٢٥. الخوالدة، إيناس محمد والسرحان، خالد. (٢٠١٨). واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الاردن لقيادة التميز بناءً على نموذج مكنزي، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٣(٢)، ٦٧-٨٧.
٢٦. درويش، محمد. (٢٠١٢). أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكزني 7s للتحليل الاستراتيجي على إدارة العلاقات العامة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١(٨)، ٥٦٠-٦٨٢.
٢٧. الزهيري، إبراهيم عباس وآخرون. (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، (٤)، ١٩٣-٢٣٣.
٢٨. سليطين، سوما علي. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
٢٩. سليم، حسن مختار والسيد، محمد أحمد. (٢٠٢٠). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالعرش، (٢١)، ١٣٣-١٩٧.
٣٠. سمور، أشرف إسماعيل حسن. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتحوال وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣١. سمور، محمد إبراهيم إسماعيل. (٢٠٢١). نموذج ماكزني للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
٣٢. صقر، زكي محمود زكي. (٢٠٢١). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (٣)٤٣، ٢١٧-٢٤٩.

٣٣. صقر، عبد العزيز محمد علي. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجًا، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٣٣)، ٣٥٠-٣٩٧.
٣٤. عاشور، محمد علي والشقران، رامي إبراهيم. (٢٠١٠). فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٣ (٦)، الأردن، ٥٨-٨٨.
٣٥. عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (٢٠١٤). وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر بين الواقع والمأمول "تصور مقترح للتطوير"، *مجلة قطاع الدراسات التربوية بجامعة الأزهر*، ١ (٤)، ١٣٣-١٣٤.
٣٦. عبد القادر، التهامي محمد إبراهيم متولي. (٢٠١٨). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٨٠ (٢)، ٢٤٣-٣٣٥.
٣٧. عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (٥٨)، ١٥٩-٢٥٧.
٣٨. عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠٠٤). *تقييم الأداء- مداخل جديدة لعالم جديد*، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، الإسكندرية..
٣٩. عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس*، ١٢ (٢٢)، ١-٥٦.
٤٠. عربانو، محمد عبد الحميد رزق. (٢٠٢١). تطوير كليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر*.
٤١. العزام، نورة محمد عبدالله. (٢٠٢١). استخدام نموذج ماكنزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي: دراسة مطبقة على جامعة القصيم، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية*، ٤٥ (١)، ٣١٣-٣٥٠.
٤٢. العزاوي، بشرى هاشم محمد، وإسماعيل، أيسر حسن. (٢٠١٧). دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٣ (٩٩)، ١٨١-٢١٢.
٤٣. العشاوي، محمود سعيد محمد. (٢٠١٩). تطوير إدارة كليات التربية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الميزة التنافسية، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر*.
٤٤. علي، محمد مسلم حسن. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ١٩ (١١٤)، ٣٦٢-٤٤٦.

٤٥. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
٤٦. الغالبي، طاهر محسن منصور، وحوشان، نصره ناصح. (٢٠١٨). استخدام إطار تحليل ماكزري 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة، (٣٧)، ٩٨-٥٣.
٤٧. قاسمي، محمد منير. (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- دراسة حالة جامعة غرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر.
٤٨. قرني، أسامة محمود، والعتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٣٨)، ٢٢٣-٣٣٤.
٤٩. محمد، عبد الفتاح فرج. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) لتحسين الأداء الإداري بكلية التربية (جامعة الأزهر) دراسة استطلاعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٥٨)، ٥٧٧-٦١٧.
٥٠. مسعود، بدر حامد علي، ومحمود، محمد صبري حافظ، ومحمود، أحمد يونس محمد. (٢٠٢١). واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٥ (١٩٢)، ٦٨٠-٧١٢.
٥١. النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٥٢. نصار، صديق توفيق، والرملاوي، نور ياسر. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، (١٢)، ١١٧-١٤٥.
٥٣. نصر، نوال أحمد. (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني- الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من ١٤-١٥ أبريل ٢٠١٠، ٦٤-٧٦.
٥٤. \_\_\_\_\_ . (٢٠١٤). مستقبل الدراسات التربوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

٥٥. النقيب، منى يسري فهمي. (٢٠٢٢). واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا Covid-19، *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، كلية التربية النوعية*، (٣٩)، ١٥٦٣-١٦٤٥.

٥٦. النوري، عبدالسلام علي حسين والهيبي، علي جبير مصطفى. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة وأثرها في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة الأنبار، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار*، ١٣(٣)، ٢٦٧ - ٢٨٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

57. Ahmad, F. A. (2015). THE APPLICABILITY OF THE CONVENTIONAL MANAGEMENT MODEL IN MOSQUE MANAGEMENT: AN EVALUATION. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 2(11), 1-16.

58. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

59. Alshaher, A. A.F.( 2013) The Mckinsey 7S Model Framework For E-learning System Readiness Assessment, *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5),1948- 1966.

60. Ashu Singh. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, *Organization Development Journal*,31(3), 39- 50.

61. Baishya, B. (2015). Mckinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168.

62. Bartone, P. T. & Wells, I. I. (2009). Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7-S Model. *National Defense Univ Washington DC Center for Technology and National Security Policy*.

63. Bhatti, O. K. (2011). Strategy implementation: An Alternative Choice of 8S's. *Annals of Management Research*, 1(2), 52-59.

64. Byungura, J. C. (2019). Improving IT integration for higher education institutional performance: Towards a contextualised IT-institutional alignment model ,(Doctoral dissertation), Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University.

65. Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017). Social media use for CRM and business performance satisfaction: The moderating roles of social skills and social media sales intensity, *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 25- 34.

66. Cheglakova et al .(2020). MARKETING STRATEGY OF QUALITY MANAGEMENT DURING REORGANIZATION OF REGIONAL UNIVERSITIES IN THE PROCESS OF MODERNIZATION OF EDUCATION IN THE CONDITIONS OF REGION'S TRANSITION TO INDUSTRY 4.0. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 33- 50.

67. Coetzer et al. (2017). The functions of a servant leader. **Administrative Sciences**, 7(1), 1- 32.
68. Cox et al. (2018). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, **Library Management** , 40(5), 313- 326.
69. Demir, E & Kocaoglu, B., (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assesment tool in the process of digital transformation. **Press Academia Procedia (PAP)**, 9(1), 114-119.
70. Efanga, S& Ifejiagwa, C. (2014). Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. **International Journal of Humanities and social science**, 4(6), 300-304.
71. Ek Österberg, E & Qvist, M. (2020). Public sector innovation as governance reform: A comparative analysis of competitive and collaborative strategies in the Swedish transport sector. **Administration & Society**, 52(2), 292- 318.
72. Gechkova, T & Kaleeva, T. (2020). The mckinsey 7s model in the airport system protection. **KNOWLEDGE-International Journal**, 42(5), 843-848.
73. Ghanem, K. A., & Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. **The Journal of Values-Based Leadership**, 12(1), 1-26.
74. Good, A. J. (2019). Examining Management's Impact on Institutional Performance in Higher Education, **(Doctor of Philosophy)Graduate Faculty**, Auburn University.
75. Hassan, F. (2017). The application of the Mckinsey7s framework of strategy implementation at Technical University of Kenya ,(Doctoral dissertation), University of Nairobi.
76. Hussein et al. (2014). Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 130, 299- 304.
77. Indrianti,Y.(2018).Organizational Diagnostic Model in Higher Education: Literature Review of Organizational Diagnostic Model through Mckinsey 7s Framework Model, Weisboard 6 Boxes Model and National Education Standards in Indonesia, **International Journal of Engineering & Technology**, 7, 293- 296.
78. Iqbal, M & Yilmaz, A. K. (2014). Analysis of Workplace Stress and Organizational Performance in Human Resource Management: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan, **International Journal of Management and Sustainability**, 3(6), 360, 373.
79. Jackson et al. (2014). Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub-sector, **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, 3(7), 315- 324.
80. Jalagat, R. (2016). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. **International Journal of Science and Research**, 5(11), 1233- 1239.

81. Jollyta et.al. (2021). Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services, **Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications (JAIEA)**, 1(1), 1- 8.
82. Kaplan, R, S.( 2005). How the balanced scorecard complements The McKinsey 7-S model, **STRATEGY & LEADERSHIP**, 33(3), 41.
83. Kaur, R & Singla, S. K.(2021). Performance Measurement of Higher Educational Institutions in Punjab Using management Perceptions by applying Factor Analysis Approach, **Empirical Economics Letters**, 20(4), 81- 93.
84. Leadership Foundation for Higher Education, Bourne, M., Franco-Santos, M., & Rivera, P. (2013). **Performance Management in UK Higher Education Institutions: The need for a hybrid approach.** Leadership Foundation for Higher Education, 5- 71.
85. Levkovich, L. L.(2021). the 7s McKinsey Excellence Model, **Experimental and Theoretical Research in Modern Science** ,2<sup>nd</sup>.
86. Masfi, A. & Hidayat, A. (2020). Performance Improvement Model Utilizing the Mckinsey 7S Approach for Public Health Centers in Sampang Regency of Indonesia. **International Journal of Scientific and Technology Research**, 9(3), 5073-5076.
87. Tools Min. (2019). **The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony**, [http://www.mindtools.com/pages/article/new STR \\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/new STR _91.htm).
88. Mosa et al. (2016). Technological aspects of e-learning readiness in higher education: A review of the literature. **Computer and Information Science**, 9(1), 113- 127.
89. Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: An events perspective. **Event Management**, 21(4), 431- 477.
90. Naipinit et al. (2014). McKinsey 7S Model for supply chain management of local SMEs construction business in Upper Northeast Region of Thailand. **Asian Social Science**, 10(8), 35-41.
91. Nejad et al. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 5(5), 43-55.
92. Paquibut, R. Y. (2017). Building Research Ethos From the Ground up Using McKinsey 7-S Framework: The Case of the Modern College of Business and Science, **Asian Journal of Education and Training**, 3(2), 92- 96.
93. Rabbanikhah et al. (2017). Pathology of organizational training in universities of Iran medical sciences based on McKinsey 7S Model. Evidence Based Health Policy, **Management and Economics**, 1(2), 80-86.
94. Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, 15(10), 7-12.



95. Robinson et al. (2021). Financing urban development, three business models: Johannesburg, Shanghai and London. **Progress in Planning**, 154, 1- 42.
96. Savić et al. (2014). Modeling the influence of EFQM criteria on employees satisfaction and loyalty in transition economy: the study of banking sector in Serbia. **Serbian Journal of Management**, 9(1), 15-30.
97. Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. **Journal of Education and Practice**, 8(7), 60-66.
98. Thawani, S. (2015). Achieving & Sustaining Excellence in Public Services. **Excellence in Government Services Adopting EFQM Model**.
99. Tracey, J. B., & Blood, B. (2012). The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework. **Cornell Hospitality Report**, 12(7), 6-13.
100. Xu et al. (2017). Serious games and the gamification of tourism. **Tourism management**, 60, 244- 256.
101. Yang, Y., & Yang, W. (2019). Does whistleblowing work for air pollution control in China? A study based on three-party evolutionary game model under incomplete information. **Sustainability**, 11(2), 324
102. Yuwantari et al. (2020). Evaluation of BTIP's Performance After the Implementation of PPK-BLU Policy in Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(10), 491- 499.
103. Zarandi. I.V & Fard. M. J. (2015) The Investigating the Situation of Employees performance Assessment System in Based on Organizational Excellence Model (EFOM) (Case Study: The Medical and Training Center of Imam Hussein). **International Journal in Commerce, IT & Social Sciences**, 2(1).56- 65.
104. Zárraga-Rodríguez, M & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 109, 716- 721.
105. Zhang et al. (2019). Entropy value-based pursuit projection cluster for the teaching quality evaluation with interval number. **Entropy**, 21(2), 203.
106. Zhao, F& Choma, P. (2012). A business excellence and sustainability model and its operationalization. **In International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)**. Proceedings. Global Science and Technology Forum, 5-10.