

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي  
الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي  
والإدارة بالنتائج

إعداد

د. مجدي عبد الرحمن عبد الله

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية بالوادي الجديد - جامعة الوادي الجديد

المجلة التربوية. العدد الثامن والخمسون. فبراير ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## الملخص العربي :

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وتشخيص واقع الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي - ممتثلاً في خطوتي الوصف والتحليل - والذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها للحصول على تعميمات مقبولة، ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم إعداد استبانة تتكون من بعدين هما: درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، وتحديد متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد. وفي ضوء ما ستسفر عنه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية سوف يقوم الفريق البحثي ببناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد.

الكلمات المفتاحية: التطوير - الكادر الإداري - التعلم التنظيمي - الإدارة بالنتائج

## الملخص الإنجليزي :

The present study aims to develop a suggested strategy to improve the performance of New Valley University in the light of organizational learning (OL) and results-based management (RBM). This is through the identification of intellectual and philosophical framework of the approaches of organizational learning and results-based management, and the diagnosis of the actual performance of New Valley University.

. The study follows the descriptive method -represented in the two steps: description and analysis - which depends on collecting facts and information, and then analyzing and interpreting these facts and information to reach acceptable generalization .To achieve the objectives of the study, a questionnaire will be prepared consisting of two dimensions: (a) The extent of practice of the two approaches of OL and RBM to improve performance Of New Valley University, and, (b) identification of application requirements of OL and RBM to improve the performance of New Valley University.

. In light of the theoretical and field findings of the study, the research team will build a suggested strategy to develop the performance of New Valley University.

## مقدمة :

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة الأداء في المنظمات والمؤسسات، مما استوجب عليها المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي للحفاظ على مركزها، خاصة بعد أن أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم مرهون بعوامل عديدة تأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في التنفيذ والمتابعة وتحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

من هنا أضحى التطوير على مستوي كل الأجهزة والمؤسسات والهيئات المعنية بشؤون الفرد والمجتمع ضرورة أمنية لا يمكن الحياد عنها. لذا تسعى تلك المؤسسات على اختلافها إلى التطوير بوصفه مطلباً استراتيجياً وخياراً حضارياً لكل الأمم حتى تتمكن من مسايرة ما يشهده العالم من تحولات غير مسبوقة على كافة الأصعدة والمستويات، فسنة الكون هي التغير والتطور، أما الثبات فيعني الفناء والاندثار.

وقد اجتمعت الرؤى على أن التعليم الجامعي بمنظومته الشاملة، يعد المحور الأساسي للوصول إلى الهدف المرجو نحو اللحاق بركب التطور السائر دوماً نحو الأمام في ظل عصر الانفجارات المعرفية والتقنية والآلية التي تشد معها التحديات المعاصرة يوماً بعد يوم. وأصبح من الضروري معها محاولة رصد الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات بوصفها نموذجاً لتفعيل برامج التطوير في مؤسساتها التعليمية. (عبد الله؛ وأحمد. ٢٠١٠. ٧٩)

وينال تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات اهتماماً عالمياً، حيث تُعد قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بفاعلية وكفاءة وابتكار من أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من المجتمعات، فمن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ما يتوفر في مؤسساتها الجامعية من قدرات وطاقات، وما يمتلكه منسوبيها من مهارات وكفايات. (الخطيب. ٢٠٠٠.

(٨٣)

وتُعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تُسهم في تقدم ورخاء المجتمع المصري، بما تملكه من إمكانات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية في جميع المجالات، ومن ثم فهي تحدد طبيعة ونوعية الأجيال القادمة التي

يتوقف عليها مستقبل الأمة. (عبد السلام . ٢٠٠٧. ٢٢٢)  
ومن هنا فقد باتت كافة المؤسسات المجتمعية تراهن على دور الجامعة المصرية في قيادة عجلة تطوير وتنمية المجتمع ، والحقيقة أنها لا يمكن تحقيق ما ترمي إليه هذه المراهنة بشكل إيجابي وفعال مهما امتلكت من إمكانيات مادية واقتصادية إلا من خلال التطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات عالية من الجودة التي تضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت.

وعلى الرغم من توجهات الجامعات العربية- ومنها الجامعات المصرية - نحو العديد من التطبيقات

الطموحة والنظم الداعمة لعمليات تطوير أدائها وضمان مواعمة مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل ومطالب

التنمية الشاملة، إلا أن واقع الأداء ببعض تلك الجامعات لا يزال يعاني من بعض المشكلات التي تنعكس سلباً على تطبيق نظم التطوير وتقليص فرص تقدمها، أو تأخيرها على أقل تقدير (الغامدي. ٢٠١٢. ٣٤)

ونظراً لأن جامعة الوادي الجديد هي جامعة مصرية بإحدى المحافظات النائية وهي محافظة الوادي الجديد، بالتالي شأنها شأن غيرها من المؤسسات الجامعية - لا تخلو من التحديات والمشكلات التي تتطلب مواجهتها نوعية جديدة من التعلم القادر على تهيئة الأفراد للمشاركة في عالم يتزايد فيه التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع ، لذا فقد بات الاعتماد على مبدأ التعلم التنظيمي أمراً حتمياً، باعتباره " أحد المبادئ المؤدية لتمييز أداء العاملين بالمؤسسة، وتعديل سلوكياتهم، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه عملهم، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر، وهي تطوير الأداء الكلي للجامعة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية". (Peter. 2008.12)

ومن منطلق أن الموارد البشرية في الجامعة تمثل الركن الأكثر أهمية بها، لذا يتحتم على جامعة الوادي الجديد أن تبحث عن الطرق والوسائل التي تؤدي إلي رفع مستوى الأداء، بما يتواءم مع سرعة التحديات العلمية والتقنية والمعرفية، ولهذا فإن تبني التعلم التنظيمي يعد مدخلاً مهماً في تطوير الأداء المؤسسي، وبالتالي رفع كفاءة أداء العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على توفير المعرفة، وغرس ثقافة التعلم لديهم.

من ناحية أخرى فإن رأس المال البشري يتوقف على ثقافة المنظمة المتعلمة وعملية التعلم التنظيمي، فبدون تلك الثقافة التي تدعم التعلم في المنظمة، وكذلك الجهود المستثمرة في التعلم الفردي والتنمية، فإنه لن نحصل على النتائج المتوقعة، وبالتالي يكون لدي المؤسسات الحافز لخلق بيئة مواتية لتعلم فردي وتنمية عاليين من خلال تشجيع ثقافة التعلم التنظيمي. (غنيم. ٢٠١٢. ٤٠٤)

وجدير بالذكر أن نجاح الوظائف التي تقوم بها جامعة الوادي الجديد من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع يتوقف على تطوير أداء الكوادر التي تعمل به، باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدي جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من وظائف، وذلك بما يسعى إليه من حسن استغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة؛ بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة، وبما يُسهل ميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات. (الهواش؛ والربيعي. ٢٠٠٥. ١٠٠)، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع أساليب إدارية حديثة للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

ويُعد تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إنجاز الأعمال، أمر ضروري لرفع كفاءة العمل في الجامعة، فالجامعة على اختلاف أنشطتها وحجمها تسعى لتحقيق نتائج معينة، وهذه النتائج لا تتحقق إلا إذا كانت مُحددة من قبل منفذها، الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالنتائج وتحديدها في المقام الأول، وهذا الأسلوب هو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالنتائج. (المؤسسة الأمريكية للتنمية. ٢٠١٣)

وقد كانت بدايات تطبيق مفاهيم الإدارة بالنتائج في أمريكا واليابان، وكان تطبيقها مقتصرًا في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات ومن أهمها قطاع الخدمات التعليمية، والذي سعى للاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال. (سوانسون؛ وهولتون ٢٠١٠. ١٢-١٥)

هذا وتتعاظم أهمية الإدارة بالنتائج في إدارة المشروعات التنموية، وذلك بهدف تحويل بؤرة الاهتمام من تخطيط الأنشطة إلى النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، ولعل أدواتها في تحقيق هذا الهدف هي: (التخطيط-التنظيم-التوجيه-المتابعة-الرقابة-التقييم)، وهي

تمثل جميعاً وظائف الإدارة الحديثة والتي من شأنها المساعدة في تحقيق النتائج حتى تصبح المشروعات أكثر كفاءة وإنتاجية. (الوكالة الكندية للتنمية الدولية. ٢٠٠٨. ٧) من ناحية أخرى فإن هذه الأدوات تعد وسيلة لرفع مستوى فاعلية الإدارة والمساءلة حيث تتضمن إشراك الأطراف المعنية في تحديد النتائج الواقعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتقدير المخاطر التي يمكن أن تعترضها، ومتابعة خطوات التقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة ودمج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة وفي تقارير الأداء التي تقوم بإعدادها. (سوانسون؛ وهولتون. ٢٠١٠. ١٢-١٥)

وتمثل الإدارة بالنتائج عملية إدارية ومجتمعية فكل فرد داخل الجامعة محاسب أمام رئيسه الإداري الأعلى، ومؤسسات التعليم العالي على اختلاف مستوياتها محاسبة أمام المجتمع الذي أوكل إليها مهمة التعليم لأبنائه ومنحها الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء هذه المهمة. (Lee-Anne.Perry.2007.41)

من هنا كان توجه الدراسة الحالية نحو البحث عن مدخل لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد، وذلك من منطلق أن الأداء المؤسسي هو العنصر الحاكم لجودة المنظومة الجامعية في ظل مواردها المحدودة وما تعانيه من مشكلات، كما أنه هو المسؤول عن إحداث التغيير المنشود، وتحقيق رسالة الجامعة.

وقد تم اختيار التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين لتطوير الأداء المؤسسي بفرع جامعة أسيوط بالوادي الجديد؛ للأسباب التالية:

١. مساندة الاتجاهات العالمية الدافعة نحو الأخذ بأساليب إدارية حديثة بالجامعة في ظل انتشار هيئات للاعتماد الأكاديمي التي تفرض معايير ومؤشرات لاعتماد المؤسسات الجامعية وما تفرضه من إيجاد بيئة تنافسية بين المؤسسات الجامعية.
٢. بناء كوادر داخل الجامعة لديها القدرات المهنية والإدارية لإحداث التغيير والتطوير المؤسسي المنشود

- حتى تصبح الجامعة أكثر قدرة على خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.
٣. يساعد مدخل التعلم التنظيمي على خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في الجامعة، وذلك عن

طريق وضع مهام وقيم يستوعبها كل هؤلاء العاملين، كما يتطلب التركيز على البناء التنظيمي المرن، ودون البناء الهرمي التقليدي.

٤. يهتم مدخل التعلم التنظيمي بالإنسان ويضعه في المرتبة الأولى، ويتطلب ذلك أن تتميز وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل لوضع الأهداف وحل المشكلات.

٥. يُركز مدخل التعلم التنظيمي على إعطاء العاملين بالجامعة الفرص الكاملة لتنمية أفكارهم وإبداعاتهم سوياً، فالمشاركة عادة تولد الإبداع.

٦. توفر الإدارة بالنتائج مناخ يساعد على التحسين المستمر والإصلاح الداخلي من خلال المحاسبة عن الأداء ومعالجة أوجه القصور التي تعوق دون تحقيق النتائج لضمان النجاح.

٧. تُساعد الإدارة بالنتائج على توافق أنشطة الجامعة مع أهدافها للوصول للنتائج المرجوة، وتحفيز العاملين وزيادة المصداقية وتوفير المعلومات التي تساعد صانع القرار.

ومن ثم فإن التحول نحو تطبيق مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج لم يعد اختياراً موضع تفكير، بل بات ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات العصر، فضلاً عن أن التكامل بينهما أصبح مدخلاً للتطوير الشامل بما يملكه من أدوات لتطوير الأداء، ومتابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج واستغلال الموارد المتاحة.

### مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات في الوقت الراهن إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت إدارة رد فعل أكثر منها إدارة مبادأة بالفعل، وذلك لاعتمادها على قوالب نمطية يصعب الخروج عنها، هذا بالإضافة إلى الجمود الذي تتميز به الهياكل الإدارية بشكل لا يقبل التغيير والتجديد والانتواء الذي يمنع توفير قنوات اتصال حيوية لمواجهة أي تحولات أو تجديلات، مما يقلل من قدرة الإدارة على الإبداع والابتكار ويجعلها عاجزة عن ملاحقة التطور العالمي.

فبعد أكثر من عشرين عاماً قضتها الدول العربية في تحسين الأداء المؤسسي، بات واضحاً لها أن الإصلاح الإداري عملية معقدة، ويستلزم العديد من الاستراتيجيات والتقنيات المتطورة، وأن التطوير الإداري ينبغي أن ينطلق من فلسفة واضحة في الإدارة

قوامها أربع أسس: أن الإدارة وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع وليست سبيلاً للتسلط والهيمنة والاستعلاء وأن الإدارة ينبغي أن تصطبغ بالنظرة المستقبلية في معالجة الأمور، وأن الإدارة عملية علمية تتطلب فيمن يقوموا بها الإلمام بنظرياتها وفلسفاتها والمهارة في تناول مشكلاتها، وأن الإدارة هي مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم وفق عادات وقيم وتقاليد وأخلاقيات وليست مجرد هياكل وتنظيمات وتشريعات وتعليمات وإجراءات. (جوهر. ٢٠٠٢. ٣-٤)

لذا فقد بات واضحاً أن إدارة المؤسسات التعليمية بصفة عامة وإدارة الجامعات بصفة خاصة عليها

أن تضع في اعتبارها المحددات السابقة لكي تنجح في تحقيق نتائج محددة بأعلى كفاءة ممكنة في ظل البيئة المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. (العظيم. ١٩٩٩. ١١٩-١٢١)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء بالجامعات العربية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية، إلا أنه من الملاحظ أن هذه الجامعات ما زالت تعاني من قصور ملحوظ في أدائها المؤسسي، إلى جانب العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات انعكست على الأداء الكلي للجامعات، والتي أثبتتها الدراسات والبحوث والمؤتمرات ومنها ما يلي: (يحي. ٢٠١٤. ٧)

١. الافتقار إلى آليات واضحة لسير الأداء المؤسسي وعدم اتباع معايير التميز في الأداء.
٢. محدودية تقنيات المعلومات والاتصالات وقلة استخدامها في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العربية.
٣. غلبة الطابع التقليدي والروتيني والنمطية والرتابة في الإنجاز، مع إهمال واضح في تطوير الممارسات المرتبطة بالجوانب الإدارية والأكاديمية والبحثية.
٤. ضعف إعداد الكفاءات القادرة على التعامل مع التطورات التي يشهدها المجتمع والعالم لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

وباستقراء وتشخيص واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية بصفة عامة، وجامعة الوادي الجديد بصفة خاصة، يتضح أن الإدارة الجامعية لا تزال في حاجة إلى مزيد من الجهد لمواجهة المشكلات التي تعوق عملية تطوير الأداء المؤسسي بها، وهو



ما أكدته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة عددها (٤٠) من القيادات الأكاديمية والعاملين ببعض كليات الجامعة ووحداتها الإدارية، وقد تمثلت هذه المشكلات فيما يلي:

١. عدم ملائمة الثقافة والمهارات الأدائية مع متطلبات العصر.
٢. عدم متابعة تحقيق النتائج بصورة مستمرة أثناء فترة العمل والقيام بالأنشطة المختلفة داخل كافة مؤسسات الجامعة.
٣. عدم القدرة على معالجة القصور والمشكلات التي تعوق تحقيق النتائج.
٤. ضعف تقييم الأداء وعدم ربطه ببرامج الثواب والعقاب أو الترقى.
٥. قصور الرقابة الداخلية، وضعف استخدام نظم فعالة للتقويم، والذي يرجع إلى الافتقار للمعايير والتي فى ضوءها يقاس الأداء الفعلي، وتحديد الأداء المنشود.
٦. غلبة الطابع الإداري التقليدي على أداء الإدارة الجامعية، وإهمالها لبرامج التطوير والتجديد المرتبطة بالجوانب الإدارية والأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الإداري، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.

وحتى يمكن تلافى هذا القصور فإنه ينبغي تبنى صيغاً ومداخل وتوجهات متطورة للتغيير والتحديث والعمل على تطوير أداء الكوادر الإدارية، وإعادة النظر في الأدوار التي تقوم بها، في ضوء ما تفرضه عليها التحديات المعاصرة من أدوار ومهام، ومن أهم تلك الصيغ والمداخل والاتجاهات وأكثرها فاعلية الأخذ بنظام التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين يقومان على تنمية البشر وتطوير قدراتهم وتهذيب ملكاتهم.

ومنا هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي

التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي لمدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج؟
٢. ما واقع الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد؟
٣. ما درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج فى العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد؟

٤. ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج؟

٥. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج؟

### أهداف الدراسة:

وقد تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.
- ٢- تشخيص واقع الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد.
- ٣- التعرف على درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج في العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد.
- ٤- تحديد متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج
- ٥- وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.

### أهمية الدراسة:

للدراة أهمية نظرية وتطبيقية تتمثل في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

تعد هذه الدراسة استجابة لما أوصت به العديد من الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية من ضرورة البحث عن نظم إدارية حديثة لتطوير وتجويد الأداء بالمؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة .

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة من كونها دراسة ميدانية تتصدى لمدخل الإدارة بالنتائج ، ومحاولة تطبيقه في المنظومة الجامعية، والتأكيد على أن تطبيق أي أسلوب جديدة سواء أكان تعليمي أو إداري في هذا المجال يجب أن يكون منسجماً مع السياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع المصري .

ويمكن حصر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في:

١. إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني زيادة إنتاجية الجامعة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين به وبين المستويات التنظيمية عموماً.
٢. تزويد مخططي ومسئولي تطوير التعليم الجامعي بمدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كأحد التوجهات الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية.
٣. طرح استراتيجية مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.
٤. الحفاظ على مكانة جامعة الوادي الجديد بين الجامعات الناشئة حديثاً وتحقق ميزة تنافسية لها عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي لا يمكن للمنافسين تطبيقها.

### المسح الأدبي (الدراسات السابقة):

سيتم تناول الدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور هي: المحور الأول يتناول الدراسات التي تتعلق بتطوير الأداء المؤسسي، والمحور الثاني يتناول الدراسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي، والمحور الثالث يدور حول دراسات الإدارة بالنتائج.

### أولاً: الدراسات التي تتعلق بتطوير الأداء المؤسسي:

١. دراسة (شافي. ٢٠١٨)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

٢. دراسة (شهاب. ٢٠١٧).

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة الى معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من قسمين: الأول لقياس الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني تضمن مجموعة من الابعاد تقيس إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة ممثلاً بعينيتها التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة البالغ عدده (٥٩٩) عاملاً في قسم غدارة الموارد البشرية موزعين على ثلاث جامعات (الشرق الأوسط، الأهلية، جامعة عمان العربية للدراسات العيل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠) عاملاً. وأشارت نتائج الدراسة الى وجود كفاءة في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ووجود كفاءة في مستوى الأداء المؤسسي، كما أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء في سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية.

٣. دراسة (جودة، وآخرون. ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي لجامعة السليمانية التقنية، وشملت الدراسة حصر شامل بلغ (٢٩٩) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) استبانة و أظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير له دلالته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة المؤسسي.

٤. دراسة (عوض. ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في جامعة القلمون الخاصة بسوريا، من خلال توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة، والتعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الأداء الوظيفي في جامعة القلمون الخاصة، وأيضاً التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في هذه الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة القلمون الخاصة، كما أن واقع الثقافة التنظيمية في جامعة القلمون الخاصة يساهم بشكل عام بدرجة متوسطة في تحسين الأداء الوظيفي لعينة البحث. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل من خلال الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.

٥. دراسة (أبوسمرة. ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف بمعرفة أسباب انخفاض الأداء التعليمي بالجامعة العمالية، وتحليل العلاقة بين رضا الطلاب ومدى إقبالهم على الالتحاق بها، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تقديم إطار مقترح لأهم الاستراتيجيات لإدارة الجامعة لتطبيقها لتطوير وتحسين الأداء التعليمي بها. وأظهرت نتائج الدراسة أن فئة أعضاء هيئة التدريس توافق على أن هناك قصور في الأداء التعليمي بالجامعة العمالية وتمكين العاملين يزيد درجات الرضا والفخر والإعزاز بوظائفهم ويؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الجامعة العمالية إلى تطبيق نظم الجودة الشاملة للارتقاء بالعملية التعليمية من خلال برامج متطورة تساهم في إعداد خريجين مؤهلين علمياً وعملياً وفقاً لاحتياجات سوق العمل.

٦. دراسة (محمد. ٢٠١٤)

هدفت الدراسة التعرف على درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي (ERFKE) في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٢٩) فقرة ضمن خمس مكونات هي (إعادة توجيه

السياسة التربوية، تغير البرامج والممارسات التربوية، توفير الدعم لتجهيز أبنية تعليمية، تنمية الاستعداد للتعلم بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة)، تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (١٧٩) مديراً ومديرة من محافظة جرش، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء المكون الأول إعادة توجيه السياسة التربوية في المرتبة الأولى، والمكون الثاني توفير الدعم لتجهيز أبنية تعليمية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية ( $p=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس وجاءت النتائج لصالح الذكور وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة توظيف مبادئ الاقتصاد المعرفي في المؤسسات التربوية وتقديم الدعم اللازم لمشاريعه.

#### ٧. دراسة (نجم الدين؛ والعراقي. ٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأداء المؤسسي وضمان الجودة والاعتماد في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد وفقاً لرؤى بعض الهيئات الدولية، وأيضاً تشخيص واقع الجهود المبذولة من قبل كلية التربية جامعة الطائف حيال تطبيق معايير الجودة والاعتماد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف والتحليل والتفسير والتنبؤ بالظاهرة قيد البحث. وقد تم إعداد استبانة موجهة للهيئات التدريسية والهيئات الإدارية حول واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة الطائف. وأثمرت الدراسة عن العديد من المقترحات؛ أهمها: ضرورة إنشاء وحدات أو مراكز ضمان الجودة والاعتماد بكافة الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية بالكلية، وإنشاء لجنة دائمة بالكلية تكون حلقة الاتصال الدائم بالهيئات الوطنية والإقليمية والدولية للجودة والاعتماد.

#### ٨. دراسة (عبدالله؛ وأحمد. ٢٠١٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود التي قامت بها الجامعات محل العينة لتحسين الأداء المؤسسي، ورصد فعاليات التطوير وتوصيف الإجراءات التي مارستها الجامعات محل الدراسة، والوقوف على أهم المشكلات والعقبات التي تقف في سبيل تحقيق الهدف المنشود. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتبارها من الدراسات المسحية التي تهتم بدراسة الوضع الراهن للجامعات محل العينة من حيث الخطط والإجراءات والخطوات المتبعة لتطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي تواجه تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات منها انتهاج أساليب إدارية لا تتناسب مع خصوصية

الجامعات، قلة الوعي من جانب بعض القيادات بجدوى تطوير الأداء المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة الاسترشاد بالتجارب الناجحة في مجال تطوير الأداء المؤسسي مع تطويعها للتوافق مع الخصوصيات التي تنفرد بها كل جامعة.

٩. دراسة (الجعبري. ٢٠٠٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع عناصر إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتحديد

مستوى أداء تلك المؤسسات لتطوير أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تضمنت مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى توفر المعايير المرتبطة بتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة عناصر إدارة التميز متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج تحقق ممارسة عناصر إدارة التميز مع تحقيق تطوير في الأداء لمؤسسات التعلم العالي من خلال نتائج الأعمال.

١٠. دراسة (داودي؛ وحرز الله. ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في ظل الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة نظرية مفادها أن تميز الأداء في الإدارة المعاصرة ليست مجرد شعار يرفع في جملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة بل هو نظام متكامل يضم كل من فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بمدخل التعلم التنظيمي:

١. دراسة (جبران؛ وإبراهيم. ٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق (المنظمة المتعلمة) من قبل المشرفين التربويين في محافظة جرش وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ضمن ضوابط سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (٤٤٦) معلماً ومعلمة من مختلف التخصصات. وأظهرت الدراسة أن إمكانية تطبيق

المشرفين التربويين في الأردن (للمنظمة المتعلمة) من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وترتيب المجالات الخمسة على النحو التالي: مجال التمكن الشخصي، مجال التفكير النظامي، مجال النماذج العقلية، مجال الرؤية الشخصية، ومجال تعلم الفريق. كما أظهرت الدراسة أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المشرفون التربويون مع المعلمين في محافظة جرش جاء بدرجة متوسطة للأنماط القيادية الثلاثة: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي.

## ٢. دراسة (العنزي، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ومحاولة الكشف عن تحليل الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وتخصص الكلية حول درجة توفر تلك الأبعاد في جامعتهم، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Marsick & Watkins)، والذي تكون من (٤٣) فقرة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت (وكانت لصالح فئة الإناث) في بعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة.

## ٣. دراسة (عبيد، ٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم (٢٠٤) فرداً، وتم اختيار عينة من (١٣٢) فرداً، أي ما نسبته (٦٤.٧%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة كبيرة. وتبين وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة).



٤. دراسة (ميخائيل، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بالجامعة وخصائصه ونماذجها، وآليات تطبيقه، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعة لتتحول إلى منظمة تعلم، والاستفادة من اتجاهات جامعات بعض الدول التي طبقت آليات التعلم التنظيمي من أجل الوصول إلى منظمة تعلم. واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يساهم في تحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم في ضوء مدخل التعلم التنظيمي واتجاهات جامعات بعض الدول.

٥. دراسة (حسن، ٢٠١٣)

تناولت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر)، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي.

٦. دراسة (غنيم، ٢٠١٢)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ونماذجها، وتحديد درجة توافر متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة (البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي) بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وأيضاً استكشاف مقترحات أعضاء هيئة البحوث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية لتحقيق متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته المختلفة التي تهدف إلى تقديم تفاصيل وصفية ثرية عن الظاهرة موضع الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأبعاد الثلاثة للتعلم

التنظيمي وهي البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي تتوافر بدرجة متوسطة بالمركز القومي للبحوث التربوية.

٧. دراسة (الخشروم؛ ودره. ٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة حلب، ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية محل البحث أقل من الدرجة المتوسطة، وأن أكثر تلك الاستراتيجيات استخداماً من قبل العاملين هي استراتيجية الفرق متعددة المهام تليها استراتيجية الاجتماعات، ثم استراتيجية التعلم الفعال، وإخير استراتيجية الحوار الاستراتيجي.

٨. دراسة (Kuo. 2011)

استهدفت الدراسة كيفية تطوير الأداء الوظيفي من خلال التعلم والمعرفة، وذلك بالتطبيق على الصناعات الإلكترونية، على عينة مكونة من ٢٠٨ عامل. وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات والتي تهتم بالتعلم والابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة كل ذلك يساعدها في تحقيق الأداء التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحسين الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تراكم القدرات المعرفية للمنظمة. أيضاً أبرزت الدراسة إمكانية حدوث الابتكار التنظيمي على أساس تطور القدرات المعرفية واتي بدورها تسهم في بناء التطوير التنظيمي.

٩. دراسة (خضر. ٢٠٠٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص ومقومات المنظمة المتعلمة، ومحاولة توظيف ذلك في تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحويلها إلى منظمات متعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من المتطلبات التي قد تسهم في تحول الجامعة إلى المنظمة المتعلمة ومنها التحسين المستمر للأداء من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني من أموال ووقت.

١٠. دراسة (Michna 2009)

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء في الشركات صغيرة الحجم وذلك على عينة مكونة من ٢١٠٠ شركة بولندية، وقد تناولت الباحثة تأثير ١١ بعداً من أبعاد التعلم التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن البيع وتنمية التمكين يعتمدان بشكل كبير على الأبعاد التالية: الحوار - تمكين العاملين التعاون - التعلم عن طريق الجماعة - اتجاهات القادة. كذلك أبرزت الدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في الواقع العملي، وبما يعني أن وصول المنظمات إلى مستويات عالية من التعلم التنظيمي يساعدها على الوصول إلى الأداء التنظيمي العالي المرتفع.

٦. دراسة (سكرلافاج؛ وديموفسكى ٢٠٠٦، Dimovski & Skerlavaj)

استهدفت الدراسة تناول العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادةً في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها وتخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنةً بمتوسط الصناعة وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة.

٧. دراسة (جوريليك 2005، Gorelick)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي، وتقديم التعريفات المناسبة له التنظيم، وكذلك الربط بين التعلم التنظيمي وبناء نموذج للمنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يسهم في خلق المنظمة المتعلمة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية ثانياً والتي تم من خلالها فهم وظروف بيئة المنظمة والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

٨. دراسة (خانديكار وشارما ٢٠٠٥، Khandekar and Sharma)

بعنوان " التعلم التنظيمي في المنظمات الهندية" حيث هدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الهندية، ويتكون مجتمع الدراسة من تسع شركات عالمية وهندية في مدينة نيودلهي، حيث تم

سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها ٣٠٠ مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

١. دراسة (غانم؛ وقرني. ٢٠٠٣)

استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وكيفية قياسه، وإمكانية الاستفادة منه في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية، وكذلك رصد لأنواع التعلم التنظيمي وعملياته، وإمكانية الاستفادة منه في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتحسين فعالية التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء التعلم التنظيمي، ومن أهم مراحل هذا التصور هي تهيئة الأفراد والجماعات لتطبيق التعلم التنظيمي، وتدريبهم على كيفية تطبيقه، وتوفير الإمكانيات المادية لنجاح عملية التطبيق، وأخيراً دورة التعلم والتي تتم بالتعلم الفردي من خلال خبرات الأفراد داخل العمل، ثم يلي ذلك التحول نحو التعلم بالفريق إلى ان نصل إلى التعلم التنظيمي.

٢. دراسة (مازن وآخرون 2000, Mazen, et al.):

استهدفت الدراسة معرفة العوامل التي تسهم في تحويل المنظمات العربية إلى منظمة تعلم، وأوضحت الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات دائمة التعلم، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام استراتيجية العصف الذهني في التعلم والتدريب للأفراد والمديرين كإحدى استراتيجيات التعلم التنظيمي وذلك لكا لهذه الاستراتيجية من أهمية في علاج الكثير من المشكلات التنظيمية.

**ثالثاً: الدراسات المرتبطة بمدخل الإدارة بالنتائج:**

١. دراسة (Alois Madhekeni 2012).

هدف الباحث من دراسته التعرف على المبادئ الرئيسية لمدخل الإدارة بالنتائج وتطبيقه في القطاع العام بزمبابوي، والتعرف على فوائد الإدارة بالنتائج، وعوائق التطبيق والدروس المستفادة من تجارب الدول المتقدمة ككوريا وأستراليا وماليزيا ، وتوصل الباحث إلى أن نجاح الإدارة بالنتائج بالدول المتقدمة قد أدى إلى أن معظم بلاد العالم النامية والتي تسعى لإصلاح وممارسات القطاع العام لتطبيق هذا النظام كأسلوب فعال وأداة قوية للإصلاح لا غنى عنها لمساعدة صانعي القرار في تحقيق النتائج والمساءلة والمحاسبية والاستخدام

الأمثل للموارد وجودة الخدمات وتحسين الأداء، وأوصت الدراسة بأن يكون رصد وتقييم النتائج لا بد أن يكون مصحوباً بالمساءلة والمحاسبية.

٢. دراسة (شريفة، ٢٠١٠):

استهدفت الدراسة التعرف على لخطوط العريضة لمنهج التسيير بالنتائج، وكذلك الوقوف على محددات نجاح عملية قياس الأداء ضمن هذا المنهج، كما أوضحت الدراسة العلاقة بين منهج التسيير بالنتائج والإدارة بالأهداف. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توضيح العناصر الأساسية المرتبطة بقياس الأداء التي يجب التركيز عليها والاهتمام بها عند انتهاج منهج التسيير بالنتائج؛ وذلك لتخطي الصعوبات وتحقيق الغاية منه، كما يجب توضيح المسببات التي تجعل هناك اختلافاً في نتائج انتهاج هذا المنهج من بلد لآخر.

٣. دراسة (فونتين، ٢٠٠٦):

استهدفت الدراسة التعرف على تطور الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة، وتحليل الوضع الراهن في ضوء الإطار المرجعي للإدارة المستندة إلى النتائج الذي وضعته وحدة التفتيش المشتركة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالنتائج تساعد المنظمة على إدارة مواردها وتوجيهها والتحكم فيها بشكل دقيق، كما قدمت الدراسة توصيات بشأن كيفية تكيف مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج ومنهجيتها وتقنياتها مع الاحتياجات المحددة للمنظمة بغية جعل عملية الإصلاح الجارية أكثر تماسكاً.

٤. دراسة (Rosa، 2006)

وعنوانها " تطبيق الإدارة بالنتائج على مؤسسة "البرنامج العالمي للبحث والتطوير والتسويق بمالي " دراسة حالة". حيث هدف الباحث من دراسته التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالنتائج من الدول الغربية المتقدمة إلى مؤسسة "البرنامج العالمي للبحث والتطوير والتسويق ECOAGRI"، وهي مؤسسة غير هادفة إلى الربح بمالي كأحد الدول النامية. التعرف على العوامل الثقافية والمؤثرة في تطبيق الإدارة بالنتائج على ECOAGRI، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها: إن تطبيق الإدارة بالنتائج تتطلب الجهد المتواصل والعمل المستمر لتحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها والتطبيق يحتاج إلى قيادة وإدارة جيدة ذات رؤية، كما أن الإدارة بالنتائج مدخل مفيد في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة لأنها تقوم على تبسيط المهام وتخفيف أعباء العمل وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

كما توصل الباحث إلى أن وضوح النتائج المتوقعة والأطر الزمنية لتحقيقها في وقت مبكر، وربط الموارد والمكافآت والعقوبات بالنتائج، ووجود نظام واضح لمبدأ المساءلة يضمن وضوح الرؤية وتحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجال تطوير الأداء بالمؤسسات الجامعية وفي استخدام المنهج الوصفي.
٢. يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في تشكيل الإطار العلمي والمنهجي للدراسة الحالية، وأيضاً في تحديد العديد من المفاهيم المرتبطة بتطوير الأداء المؤسسي للجامعات من خلال مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.
٣. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة علاج القصور أو الضعف في الأداء المؤسسي للجامعات، حيث تقترح الدراسة الحالية أسلوب تكامل يجمع التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة.
٤. يتبين من الدراسات السابقة وجود نُذرة في الدراسات التي تجمع بين التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ويؤكد على أهميتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي - متمثلاً في خطوتي الوصف والتحليل - والذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها للحصول على تعميمات مقبولة، وذلك انسجاماً مع طبيعة موضوع الدراسة ونطاقها، وبناءً على هذا المنهج قام الباحث بدراسة تحليلية أوضح فيها واقع الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد، كما تم عرض مدخل الإدارة بالنتائج من حيث المفهوم والوظائف، وذلك بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي قام فيها بتجميع البيانات والمعلومات المتصلة بالإطار الفكري والفلسفي للإدارة بالنتائج.

## أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام استبانتين إحداهما للتعرف على واقع الأداء المؤسسي بفرع جامعة الوادي الجديد، والاستبانة الثانية للتعرف على درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج فى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد، ومتطلبات تطبيق التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في تناول أسلوب تكامل مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج فى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد.
- الحدود البشرية: عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية والإدارية وبعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجهاز الإداري فى جامعة الوادي الجديد.
- الحدود المكانية: كليات وإدارات جامعة الوادي الجديد.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة الحالية خلال شهر سبتمبر ٢٠١٨.

## مصطلحات الدراسة:

### ١. التطوير:

يُعرف التطوير بأنه: "عملية إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام التعليم عن طريق تطويع عناصر النظام، ودراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية، وتحديد الأساليب والآليات الرامية إلى رفع كفاءة النظام التعليمي". (حشيش، ٢٠٠٤، ٧-٨)

ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: عملية منظمة وممنهجة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد إلى الأفضل في ضوء تكامل الإدارة بالنتائج والمحاسبية.

### ٢. الأداء:

يُعرف بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني؛ والجمل، ١٩٩٦، ١٠).

ويُعرف أيضاً بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب" (بدوي، ١٩٩٤، ٣٣٥)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: ما يقوم به الفرد من أعمال في ضوء واجبات ومهام وظيفته والتي تعتمد على ما يمتلكه الفرد من إمكانيات ومعارف واتجاهات تؤهله للقيام بعمله بهدف تحسين أدائه ومهاراته.

### ٣. الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة على التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات من خلال إدارة واستثمار رأس المال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل مجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد. (الفارس. ٢٠١٠. ٧١-٧٢)

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال المنوطة بالوحدات الإدارية في جامعة الوادي الجديد، والذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية، وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها الجامعة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية.

### ٤. تطوير الأداء:

يُعرف تطوير الأداء بأنه: "الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسؤوليات والواجبات وتحليل الطرق والإجراءات ومراقبتها". (Rosa.2010.25)

ويعرف إجرائياً: بأنه كل الجهود التي تُبذل من أجل رفع مستوى الأداء الجامعي.

### ٥. تطوير الأداء المؤسسي:

يُعرف تطوير الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه دراسة كل ما يتعلق بالأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد من حيث عناصره ومستوياته المختلفة وكذلك العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الحديثة لتحسينه وتطويره لتحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة عالية.

### ٦. المنظمة المتعلمة:

تعرف بأنها الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الافراد العاملين، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. (سلامة. ٢٠٠١. ٦)



وتعرف الدراسة الحالية التعلم التنظيمي إجرائياً على أنه عملية اكتساب منسوبي جامعة الوادي الجديد للمعارف الإدارية والمهنية وعلاقتها بالفعل والنتيجة وبالوسيلة أو الغاية، وكذلك معرفتهم بالمشكلات والأخطاء الإدارية، وكيفية تنمية قدرتهم على مواجهتها والحد منها.

#### ٧. الإدارة بالنتائج:

تعرف بأنها: 'فلسفة ومنهج يستخدم في إدارة المشروعات التنموية لتحويل بؤرة الاهتمام من تخطيط الأنشطة إلى النتائج التي نسعى إلى تحقيقها'. ( The Organization (Co-operation and Development.2002.34 for Economic  
وتعرف أيضا بأنها: "استراتيجية إدارية تركز على الأداء وتحقيق المخرجات والنتائج والآثار". (البلبكي. ٢٠٠٢. ٤٠٧)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد من خلال تحديد النتائج المتوقعة بناءً على الأهداف الموضوعية ومتابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق هذه النتائج.

#### (الإطار النظري للدراسة)

#### أولاً: الأدبيات المرتبطة بطبيعة وماهية الأداء المؤسسي:

##### ١. مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه "السلوك أو الممارسة التي يقوم بها الفرد لتنفيذ واجبات أو مهمات معينة في العمل. (المحبوب. ٢٠٠٠. ١٢٠).  
ويشير البعض إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة" (نويران. ٢٠٠١. ٣٦)

من ناحية أخرى الأداء هو درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل. (الباز. ٢٠٠٤. ٢٥)  
ويجدر بنا هنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من

المخلات كانت الكفاءة أعلى، فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبط بالمهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المؤسسة.

## ٢. مفهوم الأداء المؤسسي:

تتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء المؤسسي، سواءً على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، أو على المستوى الكلي أي على مستوى الجهاز الإداري ككل، فعلى مستوى المؤسسة، ينظر البعض إلى الأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من حيث أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة (Abu Bakar. 2008. 3244).

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها. (William.2003.26)

أيضاً الأداء المؤسسي هو "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. (Simon. 2000.55)

وهناك من يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء المؤسسي وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة، هي: (جميل؛ وآخرون. ٢٠٠٠. ٩)

أ. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

من ناحية أخرى يعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني. ٢٠٠٢. ٢٠٨).

أيضاً هناك من يرى أن الأداء المؤسسي هو جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدي نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالموصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة. (نصر ٢٠١٠. ٦٥)

وعلى مستوى مؤسسات التعليم العالي، يتم تعريف الأداء المؤسسي بأنه فاعلية مؤسسات التعليم العالي، بحيث يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول على مركزٍ متقدمٍ في مجال التعليم العالي وتطوير قدراتها وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل. (شودة. ٢٠١١. ٨)

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

٣. خصائص الأداء المؤسسي الجامعي:

هناك عدد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي بالجامعات ومن أهمها ما يلي (العدلوني. ٢٠٠٢. ٢٣)

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

ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار الجامعي من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة الجامعة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة والقرار.

ج. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للجامعة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

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

هـ. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للجامعة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

- و. التركيز على العنصر البشري وتميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على الجامعة في التوظيف.
- ز. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للجامعة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ح. يضمن العمل المؤسسي ايجاد قيادات جامعية بديلة، وفتح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

#### ٤. قياس الأداء المؤسسي بالجامعات:

ينظر البعض إلى قياس الأداء المؤسسي بأنه تلك العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة أو هو عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة (سعيد. ٢٠٠٥. ٤٠).

ويشكل مستوى قياس الأداء المؤسسي همزة الوصل التي تربط المستوى الأدنى المتعلق بتقييم الأداء

الفردى، بالمستوى الأعلى المتمثل بتقييم الأداء العام على مستوى مؤسسات الدولة، لتشكل في مجملها سلسلة مترابطة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي للمؤسسات.

وعلى مستوى المؤسسات الجامعية تتمثل أهداف قياس الأداء داخل تلك المؤسسات فيما يلي: (مخيمر النعيمي. ٢٠٠٧. ٤٥-٤٦)

- أ. الوصول إلى نظام تقييم أداء فعال يؤدي إلى استخدام الموارد الجامعية المتاحة بفاعلية.
- ب. تحديد أوجه القوة والضعف في نظام الجامعة المتبع.
- ج. معرفة مستوى الإنجاز الفعلي المتحقق من تنفيذ العمليات الإدارية داخل الجامعة، ومقارنتها مع الأداء المخطط له.
- د. المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية، وتشجيع المنافسة بين الوحدات الجامعية المختلفة لزيادة إنتاجيتها وجودة عملها.
- هـ. المساعدة على اتخاذ القرارات الجامعية الرشيدة والتي تهدف إلى تحسين جودة الأداء.

و. توفير معلومات دقيقة وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية لكل وحدة إدارية داخل الجامعة، بما يخدم استمرارية عملية تطويرها.

وعليه فإن الجامعات مطالبة بأن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء الجامعة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة إلى أن ما يمكن قياسه يمكن عمله. ومن هنا يمكن تلخيص أهمية قياس الأداء الجامعي بصورة مجمله في النقاط الآتية :

(حسين. ٢٠١٤. ٨٩-٩٠)

- أ. زيادة الكفاءة والفعالية للجامعة.
  - ب. تقديم المخرجات الجامعية في أفضل صور.
  - ج. المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للجامعة.
  - د. تحقيق التميز ورضاء المستفيدين من الجامعة.
  - هـ. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
  - و. تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء الجامعة.
  - ز. التأكد من أن القرارات الجامعية التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.
  - ح. تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة وفهم العمليات التي تقوم بها.
  - ط. توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها الجامعة.
- ويرى البعض أنه يمكن قياس الأداء المؤسسي بالجامعة من خلال محاور أساسية، بحيث يمكن الاستدلال على كل محور من هذه المحاور من خلال مؤشر واحد أو أكثر وهذه المحاور هي:(Pawel.2000.2)

المحاور	المؤشرات
المحور الأول : جودة الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري	١. رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم. ٢. رضا المستفيدين عن أسلوب تعامل الموظفين معهم. ٣. مشاركة المستفيدين في خطط وبرامج التحسين والتطوير.
المحور الثاني: قدرة الجهاز الإداري على تقديم حلول ابتكارية لإدارة الأنشطة والمجالات المختلفة	١. مدى توافر خطط استراتيجية لوحدات الجهاز الإداري. ٢. قدرة الجهاز الإداري على الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية.
المحور الثالث: السياسات والخطط التي تتبعها الجامعة	١. حجم الاستثمارات التي اجتذبتها الجامعة. ٢. تقييم فعالية السياسات الاقتصادية المحلية من قبل أصحاب

<p>الأعمال ٣. تقييم الخبراء للأساليب التي تتبعها المؤسسة في الاتصال بأصحاب الأعمال.</p>	<p>لتحفيز النمو الاقتصادي المحلي</p>
<p>١. التنفيذ الكفاء والفعال للسياسات العامة. ٢. الرضاء العام للمستفيدين عن مستوى وجودة الخدمات العامة. ٣. تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتحقيق الرضاء الوظيفي لهم. ٤. قدرة الجهاز الإداري على الاستجابة للتغيرات البيئية، والاحتياجات المجتمعية. ٥. قدرة الجهاز الإداري على الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية، والمداخل الإدارية الحديثة في إدارة شئون الدولة والمجتمع. ٦. تطوير وتكوين القدرات الإدارية، لاسيما قدرة المنظمات والهيئات العامة على القيام بصياغة وتنفيذ خطط وأهداف وبرامج التنمية بكفاءة وفعالية. ٧. دور الجهاز الإداري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.</p>	<p>المحور الرابع: سرعة استجابة الجهاز الإداري للتغيرات البيئية</p>

أيضاً من مؤشرات قياس الأداء المؤسسي ما يلي: (أبو زيادة. ٢٠١١. ٨٨٩-٨٩١)

أ. الرضا الوظيفي: يعد مؤشراً مهماً لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريفه بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية".

ب. الالتزام التنظيمي: يرتبط بسلوكيات العاملين وحضورهم وغيابهم، والتأثير على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي.

ج. مهارات التفكير الابتكاري: إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع.

د. سلوكيات الدور الإضافي: يعني "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على

الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلتها (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى).

أما بالنسبة لمجالات قياس الأداء المؤسسي داخل الجامعة، فقد حددها البعض في:  
(العدلوني ٢٠٠٨ . ٦٣)

- أ. بيئة وأساليب العمل (البناء التنظيمي): وهي المقررات والأحكام والإجراءات، العملية والتنفيذية التي تعتمد عليها الإدارة في المؤسسة لقواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط إداري. وتتضمن: (الهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة، ونوعية القيادة الفاعلة، والمناخ التنظيمي المفتوح)، كما يتضمن المجال وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسألة والمكافأة، ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد مع الشفافية والصراحة في النقد، والمشاركة في تحديد أهداف الجامعة.
- ب. الفاعلية والكفاءة المؤسسية: وهو يعبر عن مدى تحقيق الجامعة لأهدافها بشكل متميز، وعن مدى فاعلية الجامعة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وتتضمن (فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات، وتحقيق الأهداف، والرقابة، وانسيابية المعلومات، والتكامل بالعمل، ورضا متلقي الخدمة، واكتشاف أماكن الضعف).

#### ٥. أبعاد تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات:

- أما بالنسبة لأبعاد عملية تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات، فهي تتحدد في ثلاثة أبعاد يمكن تناولها في النقاط التالية:
- 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: وتتعلق بتطوير الأبعاد التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي للجامعة ووحداتها الإدارية المختلفة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد أنماط القيادة الجامعية ونطاق الإشراف وإصلاح الأجور والحوافز والتكنولوجيا المستخدمة في العمل الجامعي.
  - ج. الأبعاد البيئية: وتتطلب تهيئة الظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالجامعة حتى تستطيع تحسين أدائها المؤسسي مثل إصلاح التشريعات، وتطوير القيمة والأطر الثقافية للأفراد والمسؤوليات الاجتماعية.

## ٦. مقومات تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات:

تتمثل مقومات تطوير الأداء داخل المؤسسات الجامعية فيما يلي: (نصر. ٢٠١٠).

(٦٦)

- أ. التركيز علي الجودة في كل أنحاء المؤسسة الجامعية ومجالات النشاط بها.
- ب. تشجيع الرؤساء على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- ج. التركيز على أن تكون المؤسسة الجامعية رائدة في مجالها الأساسي.
- د. توفر نظم وآليات تحليل المعلومات واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة الجامعية ثم التصرف بحسم.
- هـ. نبذ سياسة الترميم التنظيمي وإصلاح الوحدات الجامعية المتعثرة أو إغلاقها.
- و. استثمار الموارد البشرية بالجامعة لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- ز. التوجه بحسم في تعميق جانب الخدمات الجامعية والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة.

## ٧. مراحل تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات:

حين الشروع في تطوير أداء المؤسسة الجامعية يفترض أن يمر هذا التطوير بعدة مراحل

أهمها: (العليمات ٢٠٠٤ . ٦٣):

- أ. مرحلة الاستعداد: وفيها يتم ما يلي:
  - القناعة بأهمية التطوير الجامعي ووجود نظام للجودة الشاملة يواكب الأيزو.
  - ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالجامعة.
  - تحديد الأشخاص المناسبين لإدارة هذا النظام والحفاظ عليه.
  - رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير ورفع جودة العمل بالجامعة.
  - تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.
  - وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارده.
- ب. مرحلة التنفيذ: وتشتمل على:
  - ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة الجامعة.
  - دقة إجراءات التطوير التنفيذية.
  - وضوح التعليمات لكافة القطاعات والإدارات.



- تكوين فريق للتدقيق الداخلي لصيانة وتطوير النظام.
- مراجعة تطبيق التطوير بصورة دورية للتأكد من فاعلية النظام.
- ج. مرحلة ما بعد التنفيذ: وتشمل:
  - متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية سائلة الذكر.
  - تحديد أوجه القصور وتلافيها أولاً بأول.
  - تحقيق مبدأ الإثارة والمحاسبة لكافة القطاعات والإدارات الجامعية.
  - متابعة مستوى الأداء لضمان المنافسة على مستوى رفيع.
  - الحرص على زيادة ثقة العملاء والمتعاملين مع الجامعة.
  - إرساء فلسفة للتطوير والجودة تسعى الجامعة لتحقيقها دائماً.
- ٨. معوقات تطوير الأداء المؤسسي داخل الجامعات:

توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي داخل الجامعة، وتتمثل تلك المعوقات في (السيد. ٢٠٠٧. ١١٤ - ١١٨). (قابيل. ٢٠٠٨. ٣)

  - أ. تأثر تفكير العاملين بمجموعة المتغيرات التي تحيط بهم، والتي أدت إلى التركيز على المركزية الشديدة، والاهتمام بالولاء لقادة المؤسسة الجامعية.
  - ب. التضخم الوظيفي من خلال شيوع العمالة المقنعة في غالبية وحدات الجامعة.
  - ج. الضغوط السياسية من خلال وجود ضغط مباشر أو غير مباشر من السلطة السياسية على المؤسسة الجامعية، من أجل تحقيق أهداف معينة ربما يترتب عليها مردود سلبي.
  - د. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
  - هـ. تعدد الأهداف وتعارض الأولويات.
  - و. غياب المصداقية في قياس الأداء الجامعي.

#### ثانياً: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل التعلم التنظيمي:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي اليوم تحديات كبيرة وتطورات متسارعة في مجالات المعرفة وثورة المعلومات، بما يفرض عليها ضرورة تلبية متطلبات هذا الزخم المتسارع من المعارف والمعلومات والأفكار. ولا شك فإن هذه التحديات السريعة التي تعيشها الجامعات اليوم تملي عليها ضرورة أن تكون لديها القدرات والاستعدادات والطاقت التي تساعدها على

ترتيب أوضاعها والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتفعيل هذه الخبرات وتطويرها بما يسهم في مواجهة هذه التحديات والتغيرات، ولعل ذلك يدعو إلى تبني استراتيجية التعلم التنظيمي التي تؤكد على ضرورة اهتمام المنظمة بتجاربها وخبراتها السابقة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها بما يسهم في تحقيق جودة عالية في العمل ومخرجات الأداء.

#### ١. تعريف التعلم التنظيمي:

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام ١٩٧٨ من قبل Argyris & Schon في كتابهما (Organizational Learning) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة. (صالح وآخرون .٢٠١٤. ٦٤٧)

ويرى بيتر سينج أن المنظمة الساعية للتعلم تعني المنظمة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين. (Senge.1994. 59)

ويعرف التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر". (Thomas & Allen, 2006.123)

ويرى آخرون بأن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر. ((Graham and Nafukho.2003.8)) وهناك من يشير إلى أن التعلم التنظيمي عبارة عن "عملية التعلم المستخدم في المؤسسة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخلها " (Sun & Scott, 2003.205)

كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي. (المجالي. ٢٠٠٩.

(٥٩)

ويقدم أحد المهتمين بالتعلم التنظيمي تعريفاً شاملاً له في أنه العملية التي تكتسب المنظمة من خلالها معرفة جديدة وتقوم بناءً عليها بالتعديل بهدف تحقيق التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية الخارجية والحافظ على استمرارية وجودها وتطويرها. (Chen.

4) 2005 ومن ناحية أخرى يمكن تعريف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية اكتساب للمعرفة الجديدة، فحينما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على إنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم. (حجازي. ٢٠٠٥. ١٠١)

ومن التعريفات السابقة تتضح أهمية التعلم التنظيمي من كونه له تأثير رئيس ومباشر في نجاح وبقاء المنظمات، إذ إن التعلم التنظيمي مستند على قدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة.

وعند الحديث عن التعلم التنظيمي لا يعني أن المؤسسة هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى، لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات وعدم القدرة للاستجابة لها، ولكن البشر الذين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعلم، وبالتالي فإن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسات التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف أعمالهم (مراد. ٢٠١٢. ٥٠).

ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة Learning Organization والتي يصفها البعض بأنها "المنظمة التي يتعلم جميع الأفراد فيها لكي تمكن نفسها وبشكل مستمر من التحول وبما يتفق وسياقات التشغيل السائدة". (Raidén & Dainty. 2006.66)

ويؤكد هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة هي التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد وتشجيع التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمعارف كما يلاحظ على أدبيات المنظمة المتعلمة أنها تركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية إذا أريد

للتعلم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ أن عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية تسهم في رعاية مداخل جديدة من التفكير، وتؤكد على تعلم الأفراد من بعضهم بشكل مستمر.

## ٢. عمليات التعلم التنظيمي:

تتوافق آراء الباحثين على أن التعلم التنظيمي يضم العمليات التالية: (عبد الرحمن

٢٠٠٩. ٦٩٩)

أ. العملية الأولى: اكتساب المعرفة: وذلك من خلال التجربة أو محاكاة الممارسات الأفضل لدى باقي الشركات أو عن طريق تطعيم المنظمة نفسها بعناصر جديدة.

ب. العملية الثانية: عملية نقل وتوزيع المعلومات: ويقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها.

ج. العملية الثالثة: تفسير المعلومات: والتي تعد الجسر الواصل بين التعلم على المستوى الفردي والجماعي.

د. العملية الرابعة: تطبيق المعرفة: حيث أن عملية التعلم تحدث عندما تقوم المنظمة بأداء عملها بطرق جديدة أفضل من السابق.

## ٣. نماذج وأبعاد التعلم التنظيمي:

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والافتناع بأهميته وضرورته في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز ثقافتها وقيمها المؤسسية، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين، بحيث يكون قادراً على تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها عملياته.

جدير بالذكر أن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقته الخاصة، لذا فقد اكتفى الباحثون بعرض ثلاثة نماذج للتعلم التنظيمي وهي: (أيوب. ٢٠٠٤. ٧٣ - ٧٥)

### أ. أنموذج عملية التعلم التنظيمي:

يركز هذا النموذج على العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة، وتنقيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، حيث إن هذه العمليات الثلاث تتفاعل مع الذاكرة التنظيمية التي تعد المحور الرئيس في هذا الأنموذج.

ب. النموذج Farago ذي الأربع مستويات للتعلم:

يرى " فاراجو " أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهو يقترح نموذجاً مكوناً من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي: - تعلم الحقائق والمعرفة العمليات والإجراءات - تعلم المهارات لعمل جديد - التعلم للتكيف - التعلم للتعلم.

ج. نموذج أيوب لممارسة التعلم التنظيمي:

- يركز على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، وأقر ثلاثة أبعاد رئيسية هي:
- البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد عدة عناصر منها (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم - متابعة المتغيرات البيئية - استراتيجية التعلم).
  - البعد التنظيمي: ويتضمن عدة عناصر أهمها (العمل من خلال الفريق - الهيكل التنظيمي المرن - إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم)
  - البعد الثقافي ويتضمن عدة عناصر أهمها (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة - البيئة المساندة للتعلم - الجودة الكلية للتعلم).
- من ناحية أخرى قامت بعض الدراسات بتناول أبعاد التعلم التنظيمي على النحو

التالي: (العبيدي . ٢٠١٤ . ٢٣٢)

أ. توليد المعرفة: تعد المعرفة والقدرة عليها واستخدامها من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

ب. الإبداع المعرفي: يشير الى العمليات التي يتم من خلالها القيام بتجديد مختلف أنواع المعرفة التي تملكها المؤسسة اذ تسهم في حل مشكلة او موقف معين.

ج. التشارك بالمعرفة: هي العملية التي يتم تعبير عن مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع التشارك بالمعرفة ما بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم.

#### ٤. أنواع التعلم التنظيمي:

أفرزت الدراسات والبحوث في الحقل التخصصي للتعلم المنظمي أنواعًا عديدة للتعلم، وعلى الرغم من اختلاف مسمياتها إلا أنه يمكن تمييز ثلاثة أنواع أساسية للتعلم التنظيمي: (مريم. ٢٠١٥. ٢٢٠-٢٢١)

أ. النوع الأول: يتعلق بمعالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والسياسات والنماذج السلوكية في المؤسسة.

ب. النوع الثاني: يذهب اهتمام هذا النوع إلى ما خلف الإصلاح والتصحيح في المواصفات والأهداف فهو يشمل تحدي صحة النماذج والقيم والسياسات الأساسية للمؤسسة.

ج. النوع الثالث: وهو تعلم حل المشكلات، أو التعلم من أجل التعلم، ويتطلب هذا النوع التفكير الجماعي لقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع من التعلم البناء الراقي للمؤسسة المرتكز على الخبرات والتجارب ونفاذ البصيرة.

وهناك من يحدد التعلم التنظيمي بنوعين هما: التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، ويتركز التعلم التكيفي حول التعايش مع الأوضاع الحالية، ويركز على حل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات. بينما التعلم التوليدي يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المنظمة في تحديد المشكلات وحلها. (العبيدي. ٢٠٠٩. ١٥٥)

د. استراتيجيات التعلم التنظيمي:

هـ. تتعدد استراتيجيات التعلم التنظيمي لتضم ما يلي: (الخرشوم. ٢٠١١. ٣٣-٣٤)

و. الاجتماعات: وهي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف محددة

ز. المؤتمرات عن بعد: وهي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه.

ح. الحوار الاستراتيجي: وهي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمؤسسة حول استراتيجياتها المختلفة.

ط. الفرق متعددة المهام: وهي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعلمون معاً بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة.

ي. التعلّم الفعّال: هو أحد أشكال التعلّم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها.

ك. الشبكات الرسمية: وهي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ل. الشبكات غير الرسمية: وهي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية.

م. الرضا الوظيفي: ويشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه.

ن. من ناحية أخرى جاءت الأدبيات ذات العلاقة بالتعليم التنظيمي بسبع إستراتيجيات يمكن للمؤسسات اللجوء إليها من أجل إحداث التعلّم التنظيمي وهذه الاستراتيجيات هي: (حجازي. ٢٠٠٥. ١٠٤-١٠٥)

س. التعلّم بالأوامر: ويحدث هذا النوع من التعلّم حينما يقدم أي مصدر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، والذي بدوره يختار الحقائق ذات العلاقة.

ع. التعلّم بالاستدلال: ويحدث هذا النوع من التعلّم حين تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

ف. التعلّم بالاستقراء: ويحدث هذا النوع من التعلّم حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

ص. التعلّم بالتناظر الوظيفي: وهذا النوع من التعلّم يمكن المتعلم من توليد المعرفة الجديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقاً.

ق. التعلم بالمثل: ويحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة.

ر. التعلم بالملاحظة والإكتشاف: ويحدث هذا النوع من التعلم حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفه في بنية منظمة جديدة أو موجودة مسبقاً من شأنها أن تصف المادة أو تفسرها.

#### ٥. خطوات التعلم التنظيمي:

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي في الخطوات التالية: (سعدى. ٢٠١٥. ٩١-٩٢)

أ. إدراك الفجوة أو التناقض: بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء.

ب. إطلاق عملية التحقق والتحقيق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات، ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

ج. وضع الفكرة أو الحل المقترح: يتم هذا بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، يتم فيها اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود.

#### ٦. الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي:

تتطلب ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف، ونشرها، وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية: (ججيق، وعبد المالك. ٢٠١٤. ٢٧٩ - ٢٨٠)

أ. مرونة الهيكل التنظيمي.

ب. توفر القيادة المشجعة على التعلم.

ج. غرس القيم المشتركة التي تدور أساساً حول سبب وجود المؤسسة.

د. التشارك المعرفي من خلال اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم.



- هـ. تمكين الموارد البشرية من خلال مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل وحر يؤدي إلى اكتسابهم خبرة، وسرعة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
- و. تكوين الموارد البشرية من خلال العمل ضمن فريق، وخلق وتقاسم المعارف والخبرات، وكيفية تحديد المشكلات وتسييرها وحلها.
٧. خصائص الجامعة كمنظمة متعلمة:

- من الخصائص التي يمكن عن طريقها وصف الجامعة السعودية بالمنظمة المتعلمة ما يلي: (الخشالي. ٢٠٠٨. ١٩٦ - ١٩٧)
- أ. الإجابة الفردية: **Personal Mastery** ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب.
- ب. النماذج الذهنية: **Mental Models** وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المؤسسة.
- ج. الرؤية المشتركة: **Shared Vision** وتشير إلى امتلاك الأفراد لرؤية أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك.
- د. جماعة التعلم: **Team Learning** حيث تساعد على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة.
- هـ. التفكير على مستوى النظام: **Systems Thinking** ويشير إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط.

- من ناحية أخرى فإن الجامعة كمنظمة للتعلم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبيكياً، وهي كالاتي: (مراد. ٢٠١٢. ٥٩)
- أ. القيادة الجامعية: تتبنى أدواراً جديدة غير أدوارها التقليدية، كما أن مهارات جديدة تنسجم مع خصائص الجامعة كمنظمة تعلم.
- ب. الشبكية: والتي تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

- ج. الثقافة: لابد أن تتبنى الجامعة -كمنظمة تعلم - ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.
- د. التعلم الاستراتيجي: الجديد أن الجامعات كمنظمات تعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل خطتها الاستراتيجية مرنة بقدر يرتقي بها إلى الاستجابة لحاجات البيئة المتغيرة.
- هـ. الطلب على المعرفة: الجامعة كمنظمة تعلم تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة خارجها أو توليدها من داخلها.
٨. فوائد ومبررات تطبيق التعلم التنظيمي بجامعة الوادي الجديد:
- يعد التعلم التنظيمي سبيل للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن المؤسسات تكتسب الميزة المستدامة وتحافظ عليها من خلال تطبيق ما تتعلمه وما تكتسبه من المعرفة بشكل منظم عن طريق ما تقدمه من منتجات وخدمات وما تقوم به من أنشطة إبداع.
- ويمكن حصر فوائد ومبررات تطبيق التعلم التنظيمي بجامعة الوادي الجديد على النحو التالي: (المجالي. ٢٠٠٩. ٦٠) (Dilworth.2000. 73)
- أ. الدور الحرج للعاملين بالجامعة كأفراد وكفريق في تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات مختلفة.
- ب. التطور في الفكر الإداري نحو الجامعات كمنظمات التعلم وإعطاء العاملين بها دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة الجامعية العليا.
- ج. التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات.
- د. التطور الذاتي للعاملين بالجامعة وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين.
- هـ. مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطة منسوبي الجامعة بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.
- و. زيادة الأسواق العالمية والمحلية والإقليمية التي تتطلب من الجامعة مرونة أكبر في خريجه وقوة عمل متعلمة.
- ز. اكتساب منسوبي الجامعة الثقة بأنفسهم والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
٩. متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي في جامعة الوادي الجديد:

تواجه جامعة الوادي الجديد شأنها شأن غيره من الجامعات المصرية الكثير من التحديات، منها ما هو على المستوى الداخلي والمتمثل في مدى قدرتها على تحقيق التوافق ما بين أهداف منسوبيها وأهداف كليتهم، أما على المستوى الخارجي فيتجسد في قدرة الجامعة على التأثير في البيئة الخارجية والتكيف معها.

لذلك أصبح مدخل التعلم التنظيمي من المداخل التنظيمية الحديثة لتحقيق القدرة لمواجهة التحديات التي تقف أمام مسيرة الجامعة الناشئة. ويتطلب إدخال مفهوم التعلم التنظيمي في جامعة الوادي الجديد ما يأتي: (العويسي. ٢٠١٠. ٦٢)

- أ. وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للجامعة.
- ب. مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة.
- ج. خلق ثقافة جامعية قوية بين كافة منسوبي الجامعة.
- د. توفر نظم تقييم فاعلة تربط بين مستوي أداء الجامعة والعائد منه.
- هـ. توفر نظم اتصالات مفتوحة بين كافة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.
- و. توفير بيئة مادية ملائمة داخل الجامعة.
- ز. تحديد دقيق لاحتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ح. وجود مناخ ابتكاري مشجع لكافة منسوبي الجامعة.
- ط. توفر علاقات إنسانية قوية بين العاملين بالجامعة.
- ي. إتباع أنماط قيادية في الجامعة تشجع عملية التعلم والتطوير المستمر.
- ك. التطوير والإنماء المهني التكاملية للعاملين بالجامعة بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة لكثير من المشكلات.

#### ١٠. التعلم التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد:

يسعى التعلم التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوك السلوكية، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء جامعة الوادي الجديد؛ لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم. ويؤدي

تنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالجامعة إلى مستوى التميز في الأداء من خلال: (خيرة. ٢٠١١. ١٢٥-١٣٠)

أ. استثمار طاقات منسوبي الجامعة وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي.

ب. تيسير تعلم منسوبي الجامعة للأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية.

ج. تهيئة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية لتكون حقولاً خصبة للتعلم التنظيمي.

د. خلق جو اجتماعي في مواقع العمل المختلفة للجامعة ضماناً لحدوث التفاعل بين الأفراد والجماعات.

هـ. تخطيط تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل منسوبي الجامعة بدرجات تتوازي مع مطالب العمل.

#### رابعاً: الإطار الفلسفي لدخول الإدارة بالنتائج:

تعد الإدارة بمثابة المحرك الأساس في كيان المؤسسات وأداة التغيير الأساسية بها، فنجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمه مهما تنوعت وتعددت أنشطتها إلى إدارة فعالة متميزة بالقدرة على ملاحقة التغيرات المجتمعية السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل ومواكبة تغيراته.

ونظراً للتزايد الكمي والمتسارع في مؤسسات التعليم العالي وإلى برامجها التي تطرح غالباً دون دراسة لحاجات سوق العمل سواء الداخلي أو الخارجي، وتباعد أنشطة تلك المؤسسات عن التحديات الاقتصادية الهامة كنتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم ما يميز تلك التحولات الكبرى هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة،

إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع والتي تمثل محور ارتكاز أي تطوير. (العربي؛ والقشلان. ٢٠٠٩. ٩٠)

وقد لوحظ منذ عشرات السنوات اهتمام واسع للمؤسسات بما يعرف بالإدارة بالنتائج، سعياً منها للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة ومسايرة لإفرازات عصر العولمة التي تزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات، ولقد برز هذا الاهتمام بحكم أن معايير التميز بين المؤسسات تتضمن من بينها جودة النتائج والمخرجات وتقديم ما هو مختلف عن الآخرين سواء المنافسين أو غيرهم، مما يترتب عليه إنشاء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها المتعددة.

#### ١. فلسفة ومفهوم الإدارة بالنتائج:

أصبح من الضروري الآن في ظل تنفيذ العديد من برامج التنمية، العمل الجاد على تحقيق نتائج ملموسة لتنمية وتطوير قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع، والمساهمة في حل المشكلات المتعلقة بكل قطاع، بما ينعكس بالنفع على أفراد هذا المجتمع، نظراً لأن نجاح مختلف البرامج التنموية في تحقيق النتائج المرجوة منها؛ فإنها تسهم في حل مشكلات المجتمع على المستوى القومي.

ولضمان تحقيق أهداف قطاع التعليم الجامعي، فمن الضروري ألا يجب فقط الاهتمام بتنفيذ الأنشطة المقررة في خطة القطاع ومتابعة تنفيذها، أو الانتظار حتى نهاية الخطة لقياس وتقييم النتائج والأهداف الموضوعية، بل يجب الاهتمام بعملية متابعة تحقيق النتائج المتعلقة برد فعل الفئة المستهدفة والمستفيدة من

القطاع بصورة مستمرة أثناء فترة تنفيذ الخطة ومعالجة أي قصور أو مشكلات تعوق دون تحقيق هذه النتائج. ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري الاعتماد على الإدارة بالنتائج لضمان نجاح هذا القطاع في تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه بصورة متكاملة.

ومما يجدر الانتباه إليه أن الإدارة بالنتائج ليست برنامجاً جديداً أو إضافياً في الإدارة بل أنها تخضع لكل ما تخضع له عملية الإدارة وأسسها ومراحلها وتطوراتها التي تشمل العناصر الآتية: (الحماقي. ٢٠١٥. ٢-٣)

أ. التخطيط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير والنتائج المراد تحقيقها ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الموازنات، ووضع برامج العمل والجداول الزمنية للتنفيذ.

ب. التنظيم: ويشمل الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والعلاقات، واختيار الكوادر البشرية العاملة والمديرين وتطويرهم.

ج. التوجيه: ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.

د. الرقابة: وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء (المتابعة) وتشخيص المشكلات وعلاجها.

وتعرف الإدارة بالنتائج بأنها استراتيجية إدارية واسعة النطاق تهدف إلى تغيير أسلوب عمل المؤسسة بحيث يكون الارتقاء بالأداء وتحقيق النتائج هو التوجه المركزي لهذه المؤسسة. (OECD.2000)

كما قامت إحدى الدراسات المتخصصة بوضع عدة تعريفات للإدارة بالنتائج أهمها: (العزوني؛ وفرج. ٢٠٠٤. ٦)

أ. منهجية إدارية بواسطتها تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المحددة، ويتضمن هذا النشاط مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر، ومتابعة التقدم المحرز نحو النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرار ووضع تقارير عن الأداء.

ب. فلسفة وطريقة إدارة تركز على النتائج في التخطيط والتنفيذ والتعلم وكتابة التقارير.

ج. استراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق أداء أفضل ونواتج مؤكدة.

أيضاً اتفق البعض على حصر تعريف الإدارة بالنتائج في أنها هي اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات عن طريق: (الحماقي. ٢٠١٥. ٢)

- أ. تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج بناءً على الأهداف الموضوعية أثناء عملية التخطيط.
- ب. يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- ج. يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المؤسسة.
- د. يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج.
- هـ. يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

ومن هنا يمكن القول أن الركائز الأساسية للإدارة بالنتائج تتلخص في التالي:

- أ. تحديد نتائج محددة (إطار النتائج Result Framework)
- ب. متابعة هذه النتائج (أو المؤشرات الدالة عليها) بصفة مستمرة ووضع علامات للتقدم نحو تحقيقها.
- ج. التركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات المتعلقة بالتغيرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة والعمليات.

## ٢. أهمية الإدارة بالنتائج:

تعد الإدارة بالنتائج واحدة من أهم فروع الإدارة العصرية الفعالة، والتي استطاعت إحداث تغيير ملحوظ

في ميادين الأعمال المختلفة التي اختارت أن تتبع هذا المدخل الاستراتيجي الحديث، والذي يقوم على أسس معينة تختلف من حيث الجوهر والتطبيق عن الاستراتيجيات الأخرى، وتعتمد بصورة مباشرة على ما يُسمى بالتغذية الراجعة أو (Feedback) لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويعمل مدخل الإدارة بالنتائج على تزويد المنظمات بسبل تحقيق النتائج وتقديم الخدمات لفئاتها المستخدمة بطريق أفضل من خلال عمليات متطورة لتخطيط وتنفيذ برامجها ومشروعاتها التنموية المختلفة، ويمكن تحديد أهمية الإدارة بالنتائج في النقاط التالية:

(الوكالة الكندية للتنمية الدولية. ٢٠٠٨. ٣٣-٣٤)

- أ. وسيلة لتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والمستفيدين.

- ب. تحقيق الإصلاح الداخلي للمنظمات.
  - ج. المتابعة المستمرة والتقييم الذي يتم من خلاله اجراء التحسينات بصورة مستمرة.
  - د. تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم.
  - هـ. إرساء الأولويات والتعريف بها.
  - و. إحداث فرقاً في التنمية وفي التغيرات المنشودة
  - ز. وضع نتائج واقعية تعبر عن التغيير المطلوب.
  - ح. اختيار المؤشرات التي تساعد في التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
  - ط. تنفيذ البرامج والمشروعات للوصول للنتائج المتوقعة.
  - ي. إعداد التقارير حول ما تحقق من نتائج.
٣. سمات منهجية الإدارة بالنتائج:
- أ. تنحصر سمات منهجية الإدارة بالنتائج في الآتي: (العزوني؛ وفرج. ٢٠٠٤ . ٧)
  - أ. تحديد نتائج واقعية بناءً على التحليل المناسب للأوضاع بمشاركة كافة الأطراف المعنية.
  - ب. خلق البيئة المناسبة والمحافظة عليها لعمل الأفراد سوياً لإنجاز النتائج المخططة.
  - ج. تحديد المستفيدين وتصميم مشروعات وبرامج لتلبية احتياجاتهم وحصولهم على حقوقهم كافة.
  - د. المتابعة والتقييم المستمر لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المرجوة.
  - هـ. تحديد وإدارة المخاطر أخذاً في الاعتبار السياق العام والنتائج والموارد.
  - و. زيادة المعرفة عن طريق التعلم من الدروس المستفادة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.
  - ز. إعداد وتقديم تقارير متابعة الأداء التي تبين مدى تحقق النتائج واستخدام الموارد.
  - ح. توجيه العاملين على كافة المستويات وكذلك الأنظمة الإدارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة
  - ط. إظهار النتائج بوضوح إلى الشركاء والممولين والمهتمين وسائر الأطراف الفاعلة
  - ي. توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع ولحياة الناس وكذلك العائد من التكلفة.



ك. تيسير تقديم التقارير عن الأداء وبالتالي تحسين نظم المتابعة وفقاً للمسؤوليات المحددة لفريق العمل

٤. اعتبارات هامة عند تطبيق مدخل الإدارة بالنتائج:

ومن تلك الاعتبارات ما يلي: (ج.م.ع. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. ٢٠١٣. ٦ -

(٨

- أ. يجب أن تكون النتائج فعلاً نتائج مستهدفة (مخرجات) وليست أنشطة (مدخلات).
- ب. يجب ألا توضح النتائج اتجاهاً معيناً صعوداً أو هبوطاً فمثلاً لا يفضل الأخذ بمصطلح زيادة الكفاية الإنتاجية وإنما يكفي الأخذ بمصطلح الكفاية الإنتاجية لأن الكفاية الإنتاجية نتيجة وليس المطلوب هنا تحديد الاتجاه.
- ج. يجب أن تكون النتائج محددة بكل نشاط بحيث لا تتداخل الاختصاصات بين بعضها البعض.

د. يجب أن تكون مجالات النتائج قابلة للقياس

كما أن هناك من قام بوضع بعض الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالنتائج

ومنها: (العتيبي. ٢٠٠٢. ٥٣)

- أ. يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة أولاً وقبل كل شيء؛ لأن بدون ذلك فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى نتائج سيئة.
- ب. عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومروؤسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.
- ج. يجب أن يكون برنامج الإدارة بالنتائج متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها، ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمروؤسين على وضع الخطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.
- د. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها، حيث أن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً، ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المؤسسة.

هـ. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

و. التدريب: ولأن الإدارة بالنتائج تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالنتائج.

ز. يجب أن يكون المدير راعياً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالنتائج وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راعياً في فهم الإدارة بالنتائج، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق.

٥. التقنيات الرئيسة لمدخل الإدارة بالنتائج:

تتضمن التقنيات الرئيسة لمدخل الإدارة بالنتائج ما يلي: (أورتيز؛ وآخرون. ٢٠٠٤).

(٢

أ. صياغة الأهداف (النتائج)

ب. اختيار مؤشرات لقياس التقدم المحرز نحو كل هدف.

ج. تحديد أهداف صريحة لكل مؤشر للحكم على الأداء.

د. جمع بيانات عن النتائج بصورة منتظمة لرصد الأداء

هـ. استعراض النتائج الفعلية وتحليلها والإبلاغ عنها مقارنة بالأهداف.

و. إدماج عمليات التقييم من أجل تقديم معلومات تكميلية عن الأداء.

ز. استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض المساءلة والتعلم واتخاذ القرارات

٦. مقومات نجاح تطبيق مدخل الإدارة بالنتائج في المؤسسة الجامعية:

تسعى الإدارة بالنتائج إلى تحقيق العديد من الأهداف الإدارية، والتي تتمثل في تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة، سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك تحقيق أعلى درجة ممكنة من الضبط والتنظيم، والتخطيط الجيد للأمور، وترشيد التكاليف، واختصار الوقت، وخفض المخاطر المحتملة، وتحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام والفروع التي تشارك في التنفيذ.

ولعل تحقيق كل هذه الأهداف بالمؤسسة الجامعية، يتطلب توافر مجموعة من المقومات أهمها: (الحداد. ٢٠١١. ٢-١)

- أ. قياده فاعله تتسم بالالتزام وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية.
  - ب. اللامركزية الإدارية وإعطاء الوحدات صلاحية تحقيق الأهداف وإنجازها.
  - ج. النظرة الشمولية والتركيز على تحقيق النتائج والالتزام بالرؤية.
  - د. جهاز متابعه فاعل ومستقل وموضوعي وغير مجامل لأحد.
  - هـ. اتصال فعال وسياسة إعلامية لها القدرة على توصيل ما تريد لجميع العاملين في المنظمة وإلى المجتمع.
  - و. الاهتمام بالعنصر البشري ووضع ضوابط موضوعيه في الاختيار للقيادات الإدارية وتدريب فاعل ومؤثر وهينه عليا للاهتمام بالتنمية البشرية.
  - ز. استخدام التكنولوجيا والتركيز عليها من أجل السرعة في الإنجاز وفاعلية الأداء.
  - ح. القدرة على التغيير والمرونة وعدم الجمود؛ للتكيف مع عصر التغير التكنولوجي السريع.
- ويضاف إلى ما سبق عدة مقومات أخرى يمكن تحديدها على النحو التالي: (ج.م.ع.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. ٢٠١٣. ٦-٨)

- أ. تذويب الثلوج ومعناه: الاقتناع المبدئي بأن الأحوال القائمة غير ملائمة، وقبول فكرة أنه لا بد من عمل شيء جديد لتحريك المؤسسة للأمام.
- ب. الاعتراف بأهمية الجانب الإنساني: حيث أن أهم وأعظم جانب في أي تغير هو الجانب الإنساني ويشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصي والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقي والقدرات الفكرية والعاطفية.
- ج. أقصى معلومات ممكنة: حيث يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير وعلى ذلك يجب إعلام العاملين بأن هناك تغييراً سيحدث، على أن يحدد التغيير بالضبط، وأن يحدد سبب التغيير بالضبط وكيفية تنفيذ التغيير وبيان عن تقدم التغيير أولاً بأول.
- د. تكوين فكرة موضوعية لدى الرؤوس عما يستحقه من حوافز بناءً على نتائج أدائه الفعلي.

## ٧. مزايا تطبيق الإدارة بالنتائج بالنسبة لجامعة الوادي الجديد:

ينتج عن تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج مزايا عدة لجامعة الوادي الجديد أهمها: (الحربي.

٢٠٠٨ . ١٩)

- أ. زيادة إنتاجية الجامعة وتحسين أدائها.
  - ب. معرفة جميع أعمال الجامعة ومتابعتها في ضوء الأهداف المحددة.
  - ج. بيان الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى معايير الإنجاز المطلوبة، مما يساعد الجامعة على تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم أو نقلهم إلى أعمال أخرى أو الاستغناء عنهم.
  - د. خفض معدل دوران العمل بالجامعة ومعدل الغياب وانخفاض الشكوى وارتفاع الروح المعنوية.
  - هـ. العدالة في توزيع الحوافز.
  - و. تزويد الجامعة بأسس موضوعية لتقييم الأداء.
  - ز. تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظراً لأن الرئيس والمروّوس قد اتفقا على النتائج المتوقعة في العمل
  - ح. التركيز على النتائج الجامعية بدلاً من التركيز على الأنشطة الجامعية.
- ## ٨. خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج في جامعة الوادي الجديد:

أشارت العديد من الدراسات إلى خطوات ومراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج،

وتتمثل مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج في جامعة الوادي الجديد في: (الدويك. ٢٠٠١)

- أ. المرحلة الأولى: تقرير الأهداف: وهذا يعني تقرير أهداف كل من الجامعة وكلياتها ووحداتها الإدارية وأفرادها بطريقة تشاركية بحيث يساهم كل مروّوس مع رئيسه في تقرير أهداف كليته أو وحدته الإدارية أو قسمه، على أن تكون هذه الأهداف على شكل نتائج يمكن تحديدها ضمن فترة زمنية ويمكن قياسها.

ب. المرحلة الثانية: تحديد وتوفير المصادر والموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل تجاه تحقيق الأهداف: وذلك يتطلب دراسة احتياجات الجامعة اللازمة من موظفين فنيين وإداريين ومن مبان وتجهيزات؛ لوضع خطة عمل تتكفل بإنجاز الأهداف، كما يجب

أن تكون لدى قادة الجامعة رؤية واضحة عن هذه المصادر وعن مدى ارتباطها بتنفيذ الأهداف بالأولويات والاستراتيجيات.

ج. المرحلة الثالثة: وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل فرد في الجامعة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة: وهذه المرحلة تتضمن خطوتين اثنتين هما:  
■ وضع برنامج العمل على نحو تتضح فيه الإجراءات الواجب اتباعها لتأمين الموارد اللازمة للقيام بالنشاطات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة خلال المدة المقررة.  
■ تنفيذ البرنامج بوضع خطة العمل موضع التنفيذ بحيث يلتزم كل فرد بالواجبات والمسؤوليات المحددة له ليعمل على إنجازها.

د. المرحلة الرابعة: التقويم والتغذية الراجعة: فبالغذية الراجعة يتمكن العاملون بالجامعة من تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في الوسائل والإجراءات والأهداف من خلال جميع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتحديد الأهداف للفترة القادمة بما يتناسب مع تغير الظروف في الجامعة.

هـ. المرحلة الخامسة: القيام بالمكافآت التي تتناسب مع الإنجاز: حيث تتضمن الإدارة بالنتائج وجود حوافز من أجل الإنجاز، وهذه الحوافز تكمن في رغبة العامل في إنجاز أهداف الجامعة التي التزم بها.

٩. العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد:

يظهر الاهتمام بالتعلم التنظيمي من خلال تركيز الجهود على نتائج الكوادر الإدارية العاملة تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة تلك النتائج، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع أفراد الكوادر الإدارية بها، والتي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي داخل المنظمة الإدارية.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تُعطى اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة بإيجاد استراتيجية تكاملية بين التعلم التنظيمي المخطط ومدخل الإدارة بالنتائج.

ويرى (Khandekar and Sharma. 2005) أن قدرة أيّ نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير في النتائج الموجودة في بيئته، ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بدّ أن يتلاءم معدل التغيير في النتائج والتعلّم في المؤسسة مع معدل التغيير في البيئة.

ويؤكد (Hodgkinson. 2000.159) أن عملية التعلّم تتكرر وتأخذ شكل دورة مستمرة، تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي تمّ تحقيقها، وفي حال وجود فجوة بين النتائج المخططة والمحقّقة، فإنّ المؤسسة تقوم بالتعرّف على الأسباب المؤدية لوجود الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية، وتستخدم الاستقصاء والخبرات في وضع خطط جديدة وتطبيقها، والحصول مرة ثانية على المعلومات المرتدة حول النتائج المحقّقة، وذلك في شكل دورة مستمرة.

وتؤدّي تلك العملية إلى زيادة المعرفة بأوضاع المؤسسة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقّعات والنتائج، بحيث يصبح التعلّم الذي ينتج عن البحث والاستقصاء جزءاً راسخاً في ذهن الأفراد، ويعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشاكل المنظمة وبيئتها (Friedman et al. 2005. 242).

ومما يجب أخذه في الاعتبار أن التعلّم التنظيمي يشكل نمطاً متميزاً في الأداء التنظيمي، كما يشكل

أسلوب حراكٍ يعمق من دور المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظماً على حدٍ سواء، حيث إنّ للتعلّم التنظيمي سمات أساسية وحيوية تضمن تعزيز مدخل الإدارة بالنتائج في المؤسسة، من منطلق أن مدخل الإدارة بالنتائج يتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في نتائجها، فضلاً عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها، حيث ينظر إلى مدخل الإدارة بالنتائج على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي.

ومن أجل أن تكون العلاقة الارتباطية بين التعلّم التنظيمي والإدارة بالنتائج مصدراً فعالاً لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد، فلا بد من توفير الشروط التالية: (مراد.

- أ. التطوير المستمر: أي أن يكون تطوير الأداء المؤسسي عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
- ب. أن يكون التطوير على مستوى كافة وحدات الجامعة ولا يكون مقتصرًا على أفراد وحدة واحدة فقط.
- ج. البحث عن مصادر لتطوير أداء منسوبي الجامعة: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات المهنية والإدارية من داخل الجامعة وخارجها ومن أي مكان آخر.
- د. تحويل تطوير أداء الجامعة المؤسسي إلى قيمة: وهذا بتوفير طريقة منهجية لتحويل تطوير الأداء المؤسسي إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس المال الفكري للجامعة أو في تحسين نتائج أداء كوادر الجامعة.
- هـ. قياس تطوير الأداء المؤسسي: وذلك من خلال القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل الجامعة أسرع وأشمل من منافسيها في عملية تطوير أدائها المؤسسي.

### (الإطار الميداني للدراسة)

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تشخيص واقع الأداء المؤسسي بجامعة الوادي الجديد، وكذلك التعرف على درجة ممارسة مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة، ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي للجامعة في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة الميدانية واختيار العينة:

يضم مجتمع الدراسة عينة مكونة من القيادات الأكاديمية (عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم) والقيادات الإدارية (أمين كلية - مدير إدارة) وكذلك عينة من الإداريين بجامعة الوادي الجديد.

#### ١. العينة الاستطلاعية:

تم سحب العينة الاستطلاعية بالطريقة الطبقيّة العشوائية بأجمالي عدد (٢٥) من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية وكذلك عدد (٣٠) من الإداريين بجامعة الوادي الجديد، وقد استخدمت استجابات هذه العينة في التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة الحالية.

### عينة الدراسة:

ويوضح الجدول التالي توزيع العينة الأساسية بجامعة الوادي الجديد.

جدول (١) توزيع أفراد العينة الأساسية من العاملين بجامعة الوادي الجديد

إداري	قيادة إدارية	قيادة أكاديمية	الكلية	م	إداري	قيادة إدارية	قيادة أكاديمية	الكلية	
١٥	١٠	٣	التربية الرياضية	٤	٢٥	١٤	٤	التربية	
١٤	١٠	٣	الزراعة	٥	٢١	١٢	٣	الآداب	
١٤	١٠	٣	الطب البيطري	٦	١٥	١٢	٣	العلوم	
								جملة أفراد العينة	١٩١

### ثالثاً: خطوات إعداد أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتيين تم تطبيقهما على العينة المختارة، وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها في إعداد وتصميم الاستبانتيين وتقنينهما حتى وصلنا إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق.

#### إعداد الصورة الأولية للاستبانتيين:

استخدم الباحث استبانتيين لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية، وقد تم الاستفادة من الدراسة النظرية في صياغة بعض العبارات، كما تم اختيار العبارات السليمة لغوياً والتي لا تؤدي للملل.

وتكونت الاستبانة الأولى الموجهة للإداريين (واقع الأداء المؤسسي لجامعة الوادي

الجديد) من بعدين هما:

أ. البعد الأول: ملامح البيئة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.

ب. البعد الثاني: الفاعلية والكفاءة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.

بينما تكونت الاستبانة الثانية الموجهة للقيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في

صورتها الأولية من ثلاثة أبعاد هي:

أ. البعد الأول: درجة ممارسة مدخل التعلم التنظيمي في تطوير الأداء المؤسسي لجامعة

الوادي الجديد



ب. البعد الثاني: درجة ممارسة مدخل الإدارة بالنتائج فى تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد.

ج. البعد الثالث: متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج كمدخلين متكاملين لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد

### ١. إجراءات تقنين أدوات الدراسة الميدانية:

#### ▪ صدق أدوات الدراسة:

بالنسبة لاستبانة الإداريين، فقد قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلى للبعد الذي تمثله ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين عبارات استبانة الإداريين والبعد المنتمية إليه (ن = ٣٠)

البعد الثاني : الفاعلية والكفاءة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.				البعد الأول: ملامح البيئة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٦٢٧	٧	٠.٤٧٨	١	٠.٥٦٦	٧	٠.٥٨٤	١
٠.٦٦٦	٨	٠.٦٤٩	٢	٠.٦٠١	٨	٠.٥٥٨	٢
٠.٥٢٧	٩	٠.٧٥٩	٣	٠.٦٧١	٩	٠.٧٢٥	٣
٠.٦٣٧	١٠	٠.٥٤٨	٤	٠.٥٧٥	١٠	٠.٥٨٩	٤
٠.٥٢٨	١١	٠.٦٥١	٥	٠.٥٤٤	١١	٠.٦٧٥	٥
٠.٥٧٠	١٢	٠.٦٣٧	٦	٠.٦٦٢	١٢	٠.٥٦٥	٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة معنوياً مما يدل على

صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الإداريين.

أما بالنسبة لاستبانة القيادات الأكاديمية الإدارية فقد قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلى للبعد ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين عبارات استبانة القيادات الأكاديمية والإدارية والبعد المنتمية إليه  
(ن = ٢٥)

الجزء الأول: درجة توفر ركائز التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد							
البعد الأول : مرونة الهيكل التنظيمي							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٥٦٧	٣	٠.٦٩٣	١	٠.٤٥٥	١١	٠.٧٧٢
٢	٠.٥٤١	٤	٠.٤٧٦	٢	٠.٦٦١	١٢	٠.٧٨٧
البعد الثاني: القيم التنظيمية المشتركة							
١	٠.٥٩٠	٣	٠.٤٣١	٣	٠.٦٦٩	١٣	٠.٨٦٥
٢	٠.٦٦٨	٤	٠.٦٩٥	٤	٠.٥٦٨	١٤	٠.٧٣١
البعد الثالث : التفكير المنظمي							
١	٠.٥٥٧	٣	٠.٦٨٤	٥	٠.٥٥٤	١٥	٠.٥٤٥
٢	٠.٤٥٨	٤	٠.٧٤٥	٦	٠.٤٧٥	١٦	٠.٦٤٣
البعد الرابع: القيادة الداعمة للتعلم							
١	٠.٦٦٩	٣	٠.٦٨٦	٧	٠.٥٧٦	١٧	٠.٦٢٢
٢	٠.٥٧٨	٤	٠.٥٧٦	٨	٠.٦٣٦	١٨	٠.٧٤١
البعد الخامس: التعلم الجماعي							
١	٠.٦٤٢	٣	٠.٦٥٥	٩	٠.٥٣٥	١٩	٠.٧٢٥
٢	٠.٦٢٨	٤	٠.٥٥٥	١٠	٠.٥٣٧	٢٠	٠.٦٣٤
الجزء الثاني: درجة توفر عناصر الإدارة بالنتائج في الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد.				الجزء الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد.			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٤٥٥	١	٠.٦٩٣	١	٠.٦٤٤	١	٠.٦٤٤
٢	٠.٦٦١	٢	٠.٥٥٦	٢	٠.٧٧٦	٢	٠.٧٧٦
٣	٠.٦٩٦	٣	٠.٥٥١	٣	٠.٧٣٥	٣	٠.٧٣٥
٤	٠.٥٦٨	٤	٠.٧٧٥	٤	٠.٧٢٦	٤	٠.٧٢٦
٥	٠.٤٥٧	٥	٠.٥٥٤	٥	٠.٥٥٦	٥	٠.٥٥٦
٦	٠.٧٥٧	٦	٠.٤٧٥	٦	٠.٦٥٥	٦	٠.٦٥٥
٧	٠.٦٥٥	٧	٠.٥٧٦	٧	٠.٥٤٤	٧	٠.٥٤٤
٨	٠.٤٩٥	٨	٠.٦٣٦	٨	٠.٦٤٥	٨	٠.٦٤٥
٩	٠.٦٦٦	٩	٠.٥٣٥	٩	٠.٥٦٥	٩	٠.٥٦٥
١٠	٠.٥٨٥	١٠	٠.٥٣٧	١٠	٠.٦٧٥	١٠	٠.٦٧٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة معنوياً مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لاستبانة القيادات الأكاديمية والإدارية.

#### ▪ ثبات أدوات الدراسة:

سجل الباحث مدي تأثير كل عبارة على قيمة معامل الثبات سواءً ارتفاعاً أو انخفاضاً، وذلك عن طريق استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي قيم معامل ارتباط ألفا لثبات الاستبانتين.

جدول (٤) قيم معامل ارتباط ألفا كرونباخ لثبات الاستبانتين.

استبانة القيادات الأكاديمية والإدارية		استبانة الإداريين	
معامل الفا	البعد	معامل الفا	البعد
٠.٨٧	درجة توفر ركائز التعلم التنظيمي في العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد.	٠.٨٤	البعد الأول: ملامح البيئة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.
٠.٨٣	درجة توفر عناصر الإدارة بالنتائج في العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد.	٠.٨٦	البعد الثاني: الفاعلية والكفاءة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.
٠.٧٩	متطلبات تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.		

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط الدال على الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (٠.٧٩، ٠.٨٣) مما يدل على ثبات الاستبانتين.

#### ٢. تطبيق الاستبانة:

بعد أن توصل الباحث الي الاستبانتين في شكلهما النهائي، عن طريق التأكد من صدقهما وثباتهما، تم تطبيقهما على أفراد عينة الدراسة.

#### رابعاً: تفسير نتائج الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (عبد الرحمن. ٢٠٠٣. ١٧٦) التالي لتحقيق

#### أهداف الدراسة

الميدانية: فمثلاً إذا كانت الاستجابة هي إحدى ثلاثة اختيارات مثل (موافق - إلى حد ما- غير موافق) فعادة ما تدخل القيم في صورة أوزان ٣ (موافق)، ٢ (إلى حد ما)، ١ (غير موافق): وتكون قيمة المتوسط المرجح المعبر عن استجابات أفراد العينة كالتالي: (١- ١.٦٦) غير موافق، (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) موافق إلى حد ما، (٢.٣٤ إلى ٣) موافق.

وسيتم من خلال ما يلي تفسير نتائج الدراسة:

١. بالنسبة لاستبانة الإداريين:

أ. تفسير نتائج البعد الأول: ملامح البيئة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة من الإداريين حول ملامح البيئة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد.

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تلتزم بيئة العمل داخل الجامعة بإيضاح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل.	٠.٥٥٩	١.٧٧	٣
٢	تتيح بيئة العمل داخل الجامعة الفرصة أمام العاملين للاستقلالية في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة.	٠.٤٧٧	١.١٨	٦
٣	تشجع بيئة العمل داخل الجامعة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.	٠.٥١٨	٢.١٧	٢
٤	يشعر العاملون بالجامعة بالرضا الوظيفي داخل بيئة العمل.	٠.٤٢٦	١.٧٥	٤
٥	تتسم بيئة العمل داخل الجامعة بأنها صحية وخالية من الصراعات والضغوط.	٠.٥٩٨	١.٦٣	٥
٦	تحرص بيئة العمل داخل الجامعة على تقليص الروتين اليومي وتسهيل إنجاز المعاملات.	٠.٦٧٦	٢.٤١	١
	المتوسط العام		١.٨٢	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من الإداريين عن هذا البعد قد بلغ (١.٨٢) وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء حاجة جامعة الوادي الجديد إلى تأصيل الثقافة التنظيمية المؤسسية لها، نظراً لدورها الحيوي في التأثير على الأفراد العاملين بها، والذي يؤثر بدوره في كفاءة وفعالية الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شافي. ٢٠١٨) والتي توصلت إلى محدودية دور جامعة شقراء في توفير ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي بها.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (١.١٨)،

(٢.٤١) بين

أدنى وأعلى متوسط حسابي، وبما يشير إلى عدم موافقة العينة على عدد اثنين من العبارات، بينما حصلت ثلاث عبارات على موافقة متوسطة، وبالتالي حصلت عبارة واحدة على موافقة تامة من قبل أفراد العينة.

وقد حصلت العبارة رقم (٦) والتي نصها " تحرص بيئة العمل داخل الجامعة على تقليص الروتين اليومي وتسهيل إنجاز المعاملات." على أعلى متوسط حسابي (٢٠٤١)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء إحساس أفراد العينة بأن المسؤولية والوظيفة أمرين متلازمين؛ فالوظيفة توجد لتحقيق أهداف وواجبات بعيداً عن الروتين، ومسؤولية إنجاز المعاملات تعد في حد ذاتها التزام مشتق من الوظيفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عوض. ٢٠١٥) والتي أوصت بضرورة العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل من خلال الابتعاد عن الروتين والمركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية

أما العبارة رقم (٢) والتي نصها " تتيح بيئة العمل داخل الجامعة الفرصة أمام العاملين للاستقلالية في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة." فقد حصلت على أقل متوسط حسابي (١٠١٨)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء إحساس أفراد العينة بغياب تحفيز الأداء المتميز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصورة التي تشجع على الاستقلالية في إنجاز المهام والأنشطة المختلفة وتزيد من الأداء داخل الجامعة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن تقدير الآخرين له. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عوض. ٢٠١٥) والتي أوصت بضرورة إتاحة الفرصة لموظفي الجامعة لتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام وأنشطة.

**ب. تفسير نتائج البعد الثاني: الفاعلية والكفاءة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد:**

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٦) استجابات الإداريين حول الفاعلية والكفاءة المؤسسية لجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	يوجد لدى كافة وحدات الجامعة تكامل وتنسيق من أجل تحقيق أهدافها المؤسسية.	٠.٧٦٤	٢.٥٧	١
٢	يسير العمل بشكل طبيعي داخل مؤسسات الجامعة في حال غياب بعض العاملين.	٠.٦٢٢	٢.٣١	٣
٣	تقوم الجامعة بتقديم خدمات ذات جودة عالية لما فيه مصلحة الفئات المستهدفة.	٠.٥٣١	٢.٤٠	٢
٤	تبادر الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين والمستفيدين من خدماتها المختلفة.	٠.٥٥٤	٢.٢٥	٥
٥	تحرص الجامعة على اكتشاف أماكن الخلل والضعف في أداؤها المؤسسي ومعالجتها بشكل فاعل.	٠.٥٩٧	٢.٢٩	٤
٦	تستطلع الجامعة آراء المستفيدين باستمرار حول مستوى الخدمات المقدمة لهم.	٠.٤٧٧	١.١٢	٦
	المتوسط العام		٢.١٦	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من الإداريين عن هذا البعد قد بلغ (٢.١٦) وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء حاجة جامعة الوادي الجديد إلى زيادة الفاعلية والكفاءة المؤسسية لكافة وحداتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نجم الدين؛ والعراقي. ٢٠١٢) والتي توصلت إلى ضعف الأداء المؤسسي ببعض الوحدات الإدارية بجامعة الطائف.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (١.١٢)، (٢.٥٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وبما يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة واحدة فقط من العبارات، بينما حصلت ثلاث عبارات على موافقة متوسطة، ومن ثم حصلت عبارة واحدة على موافقة تامة من قبل أفراد العينة.

وقد حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها "يوجد لدى كافة وحدات الجامعة تكامل وتنسيق من أجل تحقيق أهدافها المؤسسية" على أعلى متوسط حسابي (٢.٥٧)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن جامعة الوادي الجديد بدأت في الأساس بكلية واحدة وهي كلية التربية

وبمرور الوقت قامت إدارة جامعة أسيوط بتوزيع موظفي كلية التربية على الكليات التي تم إنشاؤها بعد ذلك وهي كلية الزراعة وكلية الطب البيطري وكلية التربية الرياضية وكلية الآداب وكلية العلوم، ولعل أهمية ذلك تبرز في وجود تناغم وتفاهم مشترك بين كافة منسوبي الجامعة من الإداريين؛ نظراً لقضائهم فترة طويلة يعملون سوياً نحو تحقيق أهداف مشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله؛ وأحمد. ٢٠١٠) والتي كشفت عن قلة وعي بعض القيادات والعاملين بالجامعات بجدوى تطوير أبعاد الأداء المؤسسي والتي من أهمها وجود تكامل وتنسيق بين كافة وحدات الجامعة.

من ناحية أخرى حصلت العبارة رقم (٦) والتي نصها " تستطلع الجامعة آراء المستفيدين باستمرار

حول مستوى الخدمات المقدمة لهم " على أقل متوسط حسابي (١.١٢)، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اهتمام الجامعة بالكم على حساب الكيف خاصة وأنها جامعة ناشئة وكل ما يعنيها هو استكمال الجانب الإنشائي دون توجه تحقيقي للتعرف على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري. ٢٠٠٩) والتي توصلت إلى قيام مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية بدور متوسط نحو توفر المعايير المرتبطة بتطبيق إدارة التميز والتي منها استطلاع آراء المستفيدين بصفة دورية للتعرف على جودة الخدمات المقدمة لهم.

## ٢. بالنسبة لاستبانة القيادات الأكاديمية الإدارية:

❖ تفسير نتائج الجزء الأول من الاستبانة: درجة توفر ركائز التعلم التنظيمي في

العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد:

أ. تفسير نتائج البعد الأول: مرونة الهيكل التنظيمي:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٧) استجابات القيادات الأكاديمية الإدارية حول مرونة الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تتميز قواعد وإجراءات العمل الإداري بالمرونة والبساطة.	٠.٥٥٩	٢.١٠	٣
٢	يوجد وضوح في المهام المطلوب إنجازها من طرف الإداريين.	٠.٣٢٦	٢.١٤	٢
٣	يسهل الاتصال بين كافة الإداريين للحصول على المعلومات الضرورية.	٠.٦٧٧	٢.١٨	١
٤	يستطيع الإداريون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم.	٠.٤٦٤	٢.٠٦	٤
	المتوسط العام		٢.١٢	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية عن هذا البعد قد بلغ (٢.١٢) وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي الجديد يتسم بقابلية متوسطة للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو خضير. ٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن المنظمة التي تقوم بتطوير استراتيجياتها وخططها وهياكلها التنظيمية وآليات عملها ما هي إلا منظمات تعلم لديها القدرة على مواجهة التحديات من خلال التعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (٢.٠٦، ٢.١٨) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت العبارة رقم (٣) والتي نصها "يسهل الاتصال بين كافة الإداريين للحصول على المعلومات الضرورية" على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اقتناع بعض أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بأن فعالية العملية الإدارية في جامعة الوادي الجديد، تتوقف على فعالية وكفاءة قنوات الاتصال المختلفة والتي تربط بين وحداتها الإدارية الداخلية الأمر



الذي ينعكس على إتاحة الفرصة للإداريين للتواصل مع بعضهم البعض في المجالات المختلفة المرتبطة بالعمل.

بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي نصها " يستطيع الإداريون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم " على أقل متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن العبء الملقى على عاتق القيادات الأكاديمية الإدارية جعلهم بعيدين عن الإداريين وعدم عقد لقاءات معهم للاستماع إلى مشكلاتهم والمساهمة في حلها.

ب. تفسير نتائج البعد الثاني: القيم التنظيمية المشتركة:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول القيم التنظيمية المشتركة

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تشجع القيم السائدة في الجامعة على التعلم المستمر للإداريين.	٠.٦٢٦	٢.٥١	١
٢	تركز القيم السائدة في الجامعة على حق الإداريين في اختيار أعمالهم ومهامهم.	٠.٤٥٨	٢.٢٢	٤
٣	تتبنى الجامعة قيم إنسانية فاعلة بين جميع الإداريين.	٠.٦٧٦	٢.٢٤	٣
٤	تركز قيم الجامعة على توفير نظام لإدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في العمل الإداري.	٠.٦٩٨	٢.٤٧	٢
	المتوسط العام		٢.٣٦	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية عن هذا البعد قد بلغ (٢.٣٦) وهو يقع في المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء رؤية القيادات الأكاديمية الإدارية بجامعة الوادي الجديد للقيم التنظيمية على أنها القيم المشتركة التي تعطي دافع لتحقيق الأهداف من جانب كافة العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي. ٢٠١٤) والتي أكدت على أن الكفاءة والفعالية - في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي - لا تكفي لضمان الاستمرارية، وإنما يلزم توافر مجموعة

من القيم المشتركة بين الإداريين أهمها التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحلة التميز.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (٢.٢٤، ٢.٥١) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها " تشجع القيم السائدة في الجامعة على التعلم المستمر للإداريين" على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن كافة القيادات الأكاديمية الإدارية بجامعة الوادي الجديد دائماً ما تفتح الباب للإداريين للحصول على الدورات التدريبية في مختلف المجالات المرتبطة بطبيعة عملهم، ولعل هذا ما تؤكدته الإحصائيات الصادرة من مركز الجودة والاعتماد بجامعة أسيوط والخاصة بعدد المتدربين من الإداريين خلال الأعوام الثلاث الماضية والتي بلغت أكثر من مائة موظف ممثلين لمختلف إدارات الجامعة ( جامعة أسيوط. ٢٠١٧).

بينما حصلت العبارة رقم (٢) والتي نصها " تركز القيم السائدة في الجامعة على حق الإداريين في اختيار أعمالهم ومهامهم " على أقل متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اقتناع القيادات الأكاديمية الإدارية بأن غالبية العاملين بجامعة الوادي الجديد يتواجدون في وظائف ليس لها علاقة بتخصصاتهم وأيضاً ليست لها علاقة بالمسمى الوظيفي الذي تم تعيينهم عليه.

### ج. تفسير نتائج البعد الثالث: التفكير المنظمي؛

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٩) استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول التفكير المنظمي

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تهتم الجامعة بتخفيض البيروقراطية في العمل الإداري.	٠.٦٧٧	٢.٢٢	٢
٢	تقوم الجامعة بتحديد مشكلات العمل الإداري وفق منهجية علمية.	٠.٥٧٧	٢.١٨	٤
٣	تُنمي الجامعة آليات التفكير في مشكلات العمل من خلال لقاءات وورش عمل دورية.	٠.٦٢٦	٢.٢٥	٣
٤	تفتح الجامعة أبوابها للاستماع للأفكار التي من شأنها تطوير العمل الإداري.	٠.٧٥٩	٢.٤٧	١
	المتوسط العام		٢.٢٨	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من الإداريين عن هذا البعد قد بلغ (٢.٣٦) وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء استشعار القيادات الأكاديمية بأن منسوبي جامعة الوادي الجديد تنقصهم بعض الأسس العلمية للتدريب على مهارات التفكير المنظمي مما يتطلب التركيز على تدريب العاملين داخل الجامعة بأسلوب منظومي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبيد. ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية كان بدرجة كبيرة.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (٢.٤٧، ٢.١٨) بين

أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت العبارة رقم (٤) والتي نصها " تفتح الجامعة أبوابها للاستماع

للأفكار التي من شأنها تطوير العمل الإداري " على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء حرص إدارة الجامعة على الأخذ بكل الآراء التي يمكن توظيفها في عملية تطوير الأداء داخل الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kuo. 2011) والتي أبرزت إمكانية حدوث الابتكار التنظيمي على أساس تطور القدرات المعرفية والتي بدورها تسهم في بناء التطوير التنظيمي.

من ناحية أخرى حصلت العبارة رقم (٢) والتي نصها " تقوم الجامعة بتحديد مشكلات العمل الإداري وفق منهجية علمية " على أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء افتقاد العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد إلى معايير علمية دقيقة بناءً على حقائق يتم الحصول عليها من خلال ملاحظة أداء كوادرها الإدارية والتي قد تكون نقطة الانطلاق نحو تطوير هذا الأداء. ولعل هذه النتيجة هي التي دفعت دراسة (Michna 2009) للتأكيد على العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في الواقع

العملي، وبما يعني أن وصول المنظمات إلى مستويات عالية من التعلم التنظيمي يساعدها على الوصول إلى الأداء التنظيمي العالي المرتفع.

د. تفسير نتائج البعد الرابع: القيادة الداعمة للتعلم:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول القيادة الداعمة للتعلم

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تلبى الجامعة احتياجات الإداريين من التنمية المهنية والتدريب.	٠.٧٦٤	٢.٤٦	١
٢	تبادر الجامعة بالتعلم من الجامعات الأخرى فيما يرتبط بتطوير العمل الإداري.	٠.٤٢٦	٢.١١	٤
٣	تسمح الجامعة للإداريين بممارسة التجريب من أجل تطوير الأداء الإداري.	٠.٤٧٧	٢.١٢	٣
٤	تتاح للإداريين فرص اكتساب أشياء جديدة في مجال العمل الإداري.	٠.٧٥٩	٢.٤١	٢
	المتوسط العام		٢.٢٦	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية عن هذا البعد قد بلغ ( ٢.٢٦ ) وهو يقع في المستوى (موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح ، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن فكرة الدافعية نحو تعلم الإداريين موجودة عند القيادات، غير أن مناخ العمل الإداري الجامعي لا يسمح بتطبيقها كلياً على أرض الواقع؛ نظراً لوجود عدة معوقات على رأسها غياب الدافعية نحو التعلم لدي عينة ليست بالقليلة من الإداريين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خضر . ٢٠٠٩) والتي توصلت إلى عدد من المتطلبات التي قد تسهم في تحول الجامعة إلى المنظمة المتعلمة ومنها إثراء القاعدة المعرفية وصقل مهارات العاملين وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني لهم من أموال ووقت.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين

(٢.٤٦ ، ٢.١١) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت العبارة رقم (٤) والتي

نصها " تفتح الجامعة أبوابها للاستماع للأفكار التي من شأنها تطوير العمل الإداري "

على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء حرص إدارة الجامعة على الأخذ بكل الآراء التي يمكن توظيفها في عملية تطوير الأداء داخلها.

من ناحية أخرى حصلت العبارة رقم (٢) والتي نصها " تقوم الجامعة بتحديد مشكلات العمل الإداري وفق منهجية علمية " على أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء غياب المعايير العلمية التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول لمشكلات العمل الإداري لجامعة الوادي الجديد بطريقة علمية سليمة، وذلك نظراً لأن هناك مشكلات أساسية لها جذور مرتبطة بالعمل الإداري والتي تقف بدورها دون تحقيق أي عمليات تطويرية مثل وضع الموظف في وظيفة لا تمت لتخصصه ومؤهله الدراسي بأي صلة.

#### ٥. تفسير نتائج البعد الخامس: التعلم الجماعي:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.  
جدول رقم (١١) استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول التعلم الجماعي

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تقوم الجامعة ببناء فرق عمل جماعية للمساهمة في تطوير العمل الإداري .	٠.٤٩٦	١.٢٢	٤
٢	تشجع الجامعة تعلم الإداريين من خلال بعضهم البعض ( تعلم الأقران ).	٠.٥٩١	١.٣٣	٣
٣	تبرز الجامعة أفضل الممارسات الإدارية الجماعية لدى الإداريين .	٠.٥٩٠	١.٥٩	٢
٤	تحاول الجامعة إيجاد التنافس الشريف التعاوني بين الإداريين .	٠.٦٤٦	٢.٢٦	١
	المتوسط العام		١.٦٠	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية عن هذا البعد قد بلغ (١.٦٠) وهو يقع في المستوى (غير موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن غالبية عبارات هذا المحور قد حظيت على رفض من جانب أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء غياب ثقافة التعلم الجماعي داخل منظومة العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد، نتيجة لعدم تدريبهم على ذلك، ونتيجة لفقدانهم للنموذج الذي يحتذى به في هذا الأمر مما أدى إلى عدم

تلمسهم لذلك داخل الوسط الجامعي. ولعل هذه النتيجة هي التي أكدت عليها دراسة (حيدر؛ والمصليحي. ٢٠٠٦) حيث أشارت إلى أن تغيير ثقافة التعلم الفردية السائدة بالجامعات إلى ثقافة تعلم مشتركة يتطلب الإسراع في عمليات التغيير الإداري للتخلص من البيروقراطية السائدة، والتوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات بما يرافق ذلك من تدريب كاف للمديرين ومساعدتهم لضمان نجاح المهمة.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين

(١.٢٢، ٢.٢٦) بين

أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها " تحاول الجامعة إيجاد التنافس الشريف التعاوني بين الإداريين " على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء بعض التوجهات التي تتم بين فترة وأخرى لتكريم الإداريين المشاركين في عمل أو نشاط مستهدف من قبل الجامعة.

من ناحية أخرى حصلت العبارة رقم (١) والتي نصها " تقوم الجامعة ببناء فرق عمل جماعية للمساهمة في تطوير العمل الإداري " على أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن عملية التطوير متجهة نحو الطلاب وأعضاء هيئة التدريس دون الإداريين، غير أن الفترة الأخيرة شهدت اهتماماً من جانب الجامعة بتطوير أداء الإداريين؛ نظراً لتوجه بعض كليات الجامعة نحو الحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي بدورها تضم في معاييرها معياراً خاص بالجهاز الإداري.

❖ تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبانة: درجة توفر عناصر الإدارة بالنتائج في العمل الإداري

بجامعة الوادي الجديد:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (١٢) استجابيات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول درجة توفر عناصر الإدارة بالنتائج في العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	ترتبط رؤية الجامعة بنتائج العمل الإداري التي تسعى لتحقيقها.	٠.٧٢٢	٢.٣٨	٣
٢	تقدم الجامعة الدعم الكافي للإداريين لتحقيق نتائج مثمرة في العمل الإداري.	٠.٧٣٣	٢.٤٠	٢
٣	تبادر الجامعة بحل المشكلات المرتبطة بنتائج العمل الإداري .	٠.٧١٩	٢.٣٦	٤
٤	تتيح الجامعة الفرصة لكوادرها الإدارية للاشتراك في وضع معايير تمكنهم من قياس نتائج أعمالهم.	٠.٤٠٥	١.٦٦	١٧
٥	تزود الجامعة إدارييها بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين نتائجهم .	٠.٧٤٦	٢.٥١	١
٦	تركز الجامعة على نتائج العمل الإداري وليس على المهام التي يقوم بها الإداريين.	٠.٤١٠	١.٦٧	١٦
٧	تقوم الجامعة بمحاسبة الإداريين وفقاً لما تم تحقيقه من نتائج العمل الإداري .	٠.٧٠١	٢.٣٥	٥
٨	تحرص الجامعة على التقييم الدوري لنتائج العمل الإداري.	٠.٧١٩	٢.٣٦	٤
٩	تسعى الجامعة إلى تقديم مقترحات جديدة بهدف تطوير العمل الإداري.	٠.٦٩٩	٢.٣٤	٦
١٠	تقيس الجامعة نتائج الوقت والموارد التي أنفقت على تدريب الإداريين.	٠.٣٠٥	١.٣٥	١٨
١١	تحرص الجامعة على تحديد العوامل المؤثرة على نتائج الإداريين التي يشوبها القصور.	٠.٦٤٤	٢.١٩	٩
١٢	تركز الجامعة على تقديم التغذية الراجعة للإداريين في جميع مراحل عملهم الإداري.	٠.٦٣٢	٢.١٦	١٠
١٣	تقوم الجامعة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة لمعرفة تأثيراتها على نتائج الإداريين.	٠.٥١٥	١.٧٧	١٤
١٤	تقوم الجامعة بالتركيز على النتائج المرتبطة بفرص التفوق والمنافسة في العمل الإداري.	٠.٦٨٩	٢.٣٠	٧
١٥	تعمل الجامعة على بناء نظام لقياس الفجوة بين النتائج المتوقعة والأداء الفعلي للإداريين.	٠.٦٧٧	٢.٢٨	٨
١٦	توفر الجامعة نظام مكافآت عادل ومشجع على تحقيق نتائج إدارية مبدعة.	٠.٥٨٧	٢.٠٨	١٢
١٧	يقوم نظام ترقيات الإداريين بالجامعة على أساس نتائج العمل الإداري وكفاءته	٠.٧٠١	٢.٣٥	٥
١٨	تعتمد الجامعة على معايير دقيقة لتقويم نتائج أداء كوادرها الإدارية.	٠.٤١٥	١.٦٩	١٥
١٩	تطلع الجامعة أعضائها على نتائج تقييم أدائهم الإداري.	٠.٥٣٣	١.٨٩	١٣
٢٠	تشعر الجامعة بالرضا عن نتائج عمل كوادرها الإدارية.	٠.٥٩٩	٢.١١	١١
	المتوسط العام		٢.١١	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابيات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية عن هذا البعد قد بلغ (٢.١١) وهو يقع في المستوى

(موافق إلى حد ما) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن معظم عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة متوسطة من جانب أفراد العينة، مما يعني غياب عدد غير قليل من عناصر الإدارة بالنتائج فى منظومة العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد، الأمر الذى يتطلب تسليط الضوء على هذا الأمر ومحاولة نشر ثقافة المدخل القائم على الإدارة بالنتائج بين القيادات الأكاديمية الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Alois 2012 Madhekeni)، والتي توصلت إلى وجود قصور في المبادئ الرئيسية لمدخل الإدارة بالنتائج وتطبيقه في القطاع العام بزيمبابوي؛ نظراً لغياب المحاسبية عند رصد وتقييم النتائج. كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (١.٣٥، ٢.٥١) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت ثمان عبارات من إجمالي ٢٠ عبارة على موافقة تامة من جانب أفراد العينة ونسبة مئوية قدرها ٤٠%، بينما حصلت ١١ عبارة من إجمالي ٢٠ عبارة على موافقة متوسطة ونسبة مئوية قدرها ٥٥%، وأيضاً حصلت عبارة واحدة على رفض من جانب أفراد العينة بنسبة مئوية قدرها ٥%.

وحصلت العبارة رقم (٥) والتي نصها " تزود الجامعة إداريها بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين نتائجهم " على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء اقتناع القيادات الأكاديمية الإدارية بجامعة الوادي الجديد بأن التدريب والمعارف التي يتضمنها تعد الركيزة الأولى فى عملية تطوير أداء الكوادر الإدارية، بينما حصلت العبارة رقم (١٠) والتي نصها " تقيس الجامعة نتائج الوقت والموارد التي أنفقت على تدريب الإداريين "على أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء انتهاء علاقة الموظف بعملية التدريب بقيامه بتقييم الدورة التدريبية وبعدها حصوله على الشهادة، دون أن يكون هناك تتبع لأثر عملية التدريب والتغيير الذي قد يحدث على أداء الموظف بعد فترة محددة من عملية التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة. ٢٠١٠) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية؛ لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين



بالإضافة إلى التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج التدريبي وذلك بمتابعة أداء العاملين في مواقع العمل وفي الفترة الزمنية التي تلي انتهاء البرنامج.

تفسير نتائج الجزء الثالث من الاستبانة: متطلبات تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج:

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا البعد.  
جدول رقم (١٣) استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية حول درجة توفر عناصر الإدارة بالنتائج في العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تحديث الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في ضوء التنسيق بين مهام الإدارة ونتائجها.	٠.٥٥٤	٢.٣٤	١٥
٢	قيام الكادر الإداري بأداء مهامهم وفقاً لتفويض الأدوار والتمكين الوظيفي.	٠.٥٢٨	٢.٣٣	١٧
٣	تقديم الحوافز المادية للكادر الإداري عند إسهامهم في اكتشاف وحل مشكلات العمل الإداري.	٠.٥٥٤	٢.٣٤	١٦
٤	تصميم برامج تدريبية للإداريين وفقاً لكفايات التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.	٠.٨٣١	٢.٧٧	١
٥	تبني أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الكادر الإداري لمهامه الإدارية.	٠.٥١٠	٢.٢٩	١٨
٦	إعادة النظر في نظام ترقية الكادر الإداري ليرتبط بالأداء المتميز وليس بالتردد الوظيفي.	٠.٨٢٢	٢.٧٠	٢
٧	بناء نظام لتوفير المعلومات للكادر الإداري بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	٠.٥٦٦	٢.٣٦	١٤
٨	توفير مناخ تنظيمي يسمح للكادر الإداري باستخدام التجريب والخبرة في أداء العمل الإداري.	٠.٥٧٧	٢.٣٨	١٣
٩	إنشاء قاعدة معلومات إلكترونية عن مهارات الكادر الإداري وتحديثها بصفة مستمرة.	٠.٨١٩	٢.٦٩	٣
١٠	الشفافية عند مناقشة أخطاء الكادر الإداري بهدف التعلم والاستفادة منها في تحسين النتائج.	٠.٧١٦	٢.٦٥	٥
١١	تصميم مؤشرات أداء تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للإدارة ونتائجها المتوقعة.	٠.٧١٩	٢.٦٧	٤
١٢	إطلاع أفراد الكادر الإداري على ما قدموه من نتائج مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.	٠.٧١١	٢.٦١	٦
١٣	القياس الدوري لنتائج أثر تدريب الكادر الإداري والموارد المستخدمة في ذلك.	٠.٥٩٩	٢.٤٠	١٢
١٤	التركيز على متطلبات تحقيق النتائج الإدارية النوعية	٠.٦٠١	٢.٤١	١١

			فى اجتماعات الدعم الفني للكوادر الإدارية.	
٧	٢.٥٥	٠.٦٣٣	تشكيل مجلس استشاري للتعليم التنظيمي والتعلم بالنتائج من قبل القيادات الإدارية وعضوية متخصصين من خارج الجامعة	١٥
٨	٢.٥١	٠.٦٣١	الدعم الكامل لمبدأ التخصص عند توزيع الأعباء الإدارية ضماناً لتحقيق نتائج متميزة.	١٦
١٠	٢.٤٧	٠.٦٠٩	اللقاء الدوري للكوادر الإدارية لتبادل الخبرات والمعارف المهنية مع بعضهم البعض.	١٧
٢٠	٢.١٥	٠.٤١٣	الأخذ بمبدأ تدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة داخل الإدارة الواحدة.	١٨
٩	٢.٤٩	٠.٦١٠	تشكيل فريق مراجعة داخلية للتدقيق على جودة مخرجات الوحدات الإدارية المختلفة.	١٩
١٩	٢.٢٥	٠.٤٨٩	تقييم الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير الأداء الإداري على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.	٢٠
	٢.٤٧		المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية الإدارية عن هذا البعد قد بلغ (٢.٤٧) وهو يقع فى المستوى (موافق) طبقاً لمفتاح التصحيح، مما يدل على أن غالبية عبارات هذا المحور قد حظيت على موافقة تامة من جانب أفراد العينة، مما يشير إلى حاجة القيادات الأكاديمية الإدارية إلى تطبيق متطلبات تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد فى ضوء

التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.

كما يتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد قد تراوحت بين (٢.١٥)، (٢.٧٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت خمس عشرة عبارة من إجمالي (٢٠) عبارة على موافقة تامة من جانب أفراد العينة وبنسبة مئوية قدرها ٧٥%، بينما حصلت خمس عبارات من إجمالي (٢٠) عبارة على موافقة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها ٢٥%.

وحصلت العبارة رقم (٤) والتي نصها " تصميم برامج تدريبية للكوادر الإدارية وفقاً لكفايات التعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج. " على أعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك فى ضوء افتناع القيادات الأكاديمية الإدارية بأن التدريب على مدخلي

التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج هو الخطوة الأولى في طريق تطبيق هذين المدخلين لتطوير أداء الكوادر الإدارية بجامعة الوادي الجديد ، بينما حصلت العبارة رقم (١٨) والتي نصها " الأخذ بمبدأ تدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة داخل الإدارة الواحدة "على أدنى متوسط حسابي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما قد يترتب على عملية التدوير من سلبيات كأن يتم تطبيقه بعشوائية حسب أغراض أخرى لا تخدم مصلحة الفرد أو الجامعة، أو يتم التدوير من أجل خلق صراعات بين الموظفين أو تهيمش وإقصاء البعض الآخر منهم أو ممارسة ضغوط معينة على آخرين غير مرغوب فيهم لإجبارهم على النقل أو حتى ترك الوظيفة .

### خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

١. قصور في بعض عناصر الثقافة التنظيمية الإدارية لجامعة الوادي الجديد، على الرغم من دورها الحيوي في التأثير على الأفراد العاملين في الجامعة، والذي يؤثر بدوره في كفاءة وفعالية الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها.
٢. الحاجة الملحة والضرورية لجامعة الوادي الجديد إلى تطوير أداء كوادرها الإدارية باعتبارهم لا يقلون في الأهمية عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
٣. اتسام الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي الجديد بقابلية متوسطة للتكيف ومقاومة التغيرات المختلفة.
٤. عدم قدرة الإداريين بجامعة الوادي الجديد إلى الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.
٥. الاقتناع التام من جانب القيادات الأكاديمية الإدارية بجامعة الوادي الجديد بأن القيم التنظيمية هي الدافع وراء تحقيق الأهداف من جانب كافة العاملين.
٦. عدم إتاحة جامعة الوادي الجديد الفرصة للإداريين لاختيار أعمالهم ومهامهم.
٧. استشعار أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بأن منسوبي جامعة الوادي الجديد تنقصهم بعض الأسس العلمية للتدريب على مهارات التفكير المنظمي مما يتطلب التركيز على برامج تدريب العاملين داخل الجامعة بأسلوب منظومي.

٨. غياب المنهج العلمي عند تحديد مشكلات العمل الإداري في جامعة الوادي الجديد.
٩. توفر فكرة الدافعية نحو تعلم الإداريين عند قادة جامعة الوادي الجديد، بينما هي غائبة عند الطرف الاساسي وهم العاملين.
١٠. غياب ثقافة التعلم الجماعي داخل منظومة العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد.
١١. افتقاد عدد غير قليل من عناصر الإدارة بالنتائج في منظومة العمل الإداري بجامعة الوادي الجديد.

### (الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء

### التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج)

#### أولاً: فلسفة الاستراتيجية المقترحة:

أضحت قضية تطوير الكادر الإداري من أهم القضايا التي تسعى مختلف القطاعات إلى تبنيها؛ نظراً لارتباطها بالعديد من العمليات التنظيمية مثل إعادة الهيكلة والتطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم الإدارية. وتقوم فلسفة الاستراتيجية المقترحة على أنها خطة طويلة المدى لتطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد وإحداث مجموعة من التغييرات الإيجابية في ضوء التكامل بين عناصر مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج؛ وذلك مساهمة للاتجاهات العالمية الدافعة نحو الأخذ بتلك المداخل، وأيضاً تمشياً مع الاهتمام العلمي بتطوير أداء الكوادر الإدارية بما يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، وبما يضمن تطوير مخرجات ونتائج المنظومة الإدارية بجامعة الوادي الجديد.

## ثانياً: محاور الاستراتيجية المقترحة :

### المحور الأول: التشخيص التنظيمي للوضع الإداري الراهن بجامعة الوادي الجديد:

ويتجلى في هذه المرحلة مفهوم التحليل الذي يستند إلى البيئتين الخارجية والداخلية لجامعة الوادي الجديد وعلى مستويات مختلفة أهمها:

#### ١. على مستوى الإدارات:

- أ. جمود البنى التنظيمية في الإدارات.
- ب. ضعف في تطوير نظم المعلومات.
- ج. نقص الخبرات (الإدارية والفنية) المؤهلة وظيفياً.
- د. تزايد معدل دوران العاملين وفقدان المعارف والخبرات.

#### ٢. على مستوى العنصر البشري:

- أ. نقص الخبرة الوظيفية، وغياب التأهيل المستمر.
- ب. مشكلة تباعد بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية.
- ج. تعميم مشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة.

#### ٣. على مستوى إدخال التقانات الحديثة:

- أ. تسرع في اتخاذ قرار حوسبة الأعمال قبل جاهزية نظم المعلومات.
- ب. نسبة استخدام التجهيزات لأغراض إنتاجية ضئيلة.
- ج. ورود التجهيزات قبل جاهزية البرمجيات.

#### ٤. على مستوى المرحلية/ الزمن:

- أ. لا أهمية تعطى لمعيار الزمن.
- ب. اللجوء غالباً إلى شمولية الخطط لا لسياسة الخطوات المرحلية

### المحور الثاني: بناء رؤية مستقبلية لتطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد:

إن معرفة جامعة الوادي الجديد بما يجب عليها تغييره، ينتج من خلال عمليتي التشخيص التنظيمي، والتفكير الخلاق، وبالتالي تتناول هذه المرحلة ما يصبو إليه الكادر الإداري من حيث شكل الجامعة ووضعها في المستقبل، وتحديدًا يجب أن تؤدي

رؤية جامعة الوادي الجديد لتطوير أداء كادرها الإداري إلى دفع الجامعة إلى الأمام، وتمتعها بصفة في المستقبل تميزها عن غيرها.

ويجب أن تتسم الرؤية التي يتطلع إليها كافة أفراد الكادر الإداري بجامعة

الوادي الجديد بما يلي:

- ج. رؤية مشتركة لكافة الإدارات، وتحدد توجهاتها المستقبلية.
- د. تتضمن بيئة مشتركة لتحويل كل إدارة إلى إدارة متعلمة.
- هـ. تؤكد على أن الحاجة للتعلم من القيم الرئيسة في كل إدارة.
- و. تهتم بالعمليات الاستراتيجية المراعية للتغيرات البيئية.
- ز. تُبرز الالتزامات التي تتحول بكل إدارة إلى إدارة تعليمية.
- ح. ترتبط بالنتائج التي تسعى لتحقيقها.
- ط. تهتم بتثقيف الكادر الإداري بمدخل التعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج.
- ي. تحمل مبادرات لمكافأة الكادر الإداري في ضوء نتائجه.
- ك. تؤكد على تزويد الكادر الإداري بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين نتائجهم.

ل. تركز على تحقيق النتائج وليس على النشاطات التي يقوم بها الكادر الإداري.

م. تطرح مبدأ محاسبة العاملين وفقاً لما تم تحقيقه من نتائج.

ن. تُدعم عملية التقييم المستمر للنتائج.

**المحور الثالث: التزام قادة جامعة الوادي الجديد بالرؤية والحاجة إلى التغيير:**

يشار إلى التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج على أنه انتقال

لفكر إداري جديد

تستثمره جامعة الوادي الجديد كمنهج للبقاء، وتوجه من خلاله انتباه للقيادات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية وإلقاء الضوء على مصدر إضافي للمعرفة وهو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى الكادر الإداري بالجامعة ، لذا تسعى الجامعة المتعلمة إلى تنمية واستثمار رأس المال الفكري والمعرفي وإمداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين

على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، وبحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في تطوير الأداء ضماناً للتميز المستمر.

ويقع على القيادات العباء الأكبر فى تطبيق الرؤية الجديدة الداعمة لعملية التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، ويمكن تحديد دور تلك القيادات فيما يلي:

١. تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتحويل المنظمة إلى مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية).

٢. تأهيل القيادات من خلال الاندماج بدورات تدريبية تمهيدية لاكتساب ثقافة التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج بجوانبه الإدارية والتقنية والإنسانية.

٣. تبني القيادات ثقافة التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، لكسب تأييد الإداريين لهذين المدخلين وبث دافعية ذاتية لديهم نحو اختيار التغيير بأنفسهم.

٤. التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق مفهوم التكامل في جامعة الوادي الجديد، ومن ثم إعادة صياغة رؤية الجامعة لإبراز اهتمامها بأن تصبح جامعة متعلمة (مؤسسة ذكية).

٥. تطوير وتحسين إمكانيات جامعة الوادي الجديد ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.

٦. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد.

٧. تأسيس الكتلة الحرجة من الإداريين المؤيدين لفكرة التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.

٨. التزام القيادات بإعداد برامج الدعم بتدريب الإداريين على برامج ومتطلبات التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.

وتؤكد الاستراتيجية المقترحة بشكل كبير على دور القيادة الأكاديمية لجامعة الوادي الجديد في دعم التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج لتطوير أداء الكادر الإداري وذلك من خلال:

١. تشجيع التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
٢. إتاحة فرص الحوار والمشاركة الفاعلة بين جميع المستويات الإدارية والفنية بالجامعة.
٣. وضع استراتيجيات تنفيذية محددة، وتوفير عوامل الدعم البشري والمادي والتقني لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
٤. وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.
٥. التدريب النوعي المستمر للكادر الإداري بالجامعة ضمن حدود الوظائف والمسؤوليات.
٦. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار.
٧. قيام إدارة الجامعة باستخدام أساليب وأنشطة فكرية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتسم بالحدثة والابتكارية بغرض تطوير وتحسين أداء المهام.
٨. تبني نظام مفتوح في الجامعة يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات المؤسسية والمجتمعية.
٩. أن تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تنمية وتطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في المسؤوليات ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع.
١٠. تفعيل دور الكادر الإداري مع الحرص على تعميق وعيهم ودراساتهم بالسياسات التي يعتمدها نظام الجامعة وتعميق وعيهم بالبيئة التي يعمل فيها النظام.



١١. توفير البيئة المناسبة لإنتاجيه الكادر الإداري ومساعدتهم على العطاء، وبذل أقصى الجهود وأفضلها لديهم، بالإضافة إلى تطوير الروح المعنوية فيهم وبينهم وضمان توفر مناخات تسهم في رفع هذه الروح.
١٢. الثقة بالكادر الإداري واحترامه والاهتمام به والحرص على المحافظة على المتميزين منهم.
١٣. توفير مصادر للتمويل ورصد المبالغ المالية الضرورية اللازمة لعمليات التطوير باعتباره استثمار طويل الأجل.

#### المحور الرابع: التغيير التنظيمي:

تتضمن مرحلة التغيير التنظيمي المبادئ التالية:

١. النظر إلى جامعة الوادي الجديد على أنها أنظمة بشرية وليست آلة.
  ٢. تشكل جامعة الوادي الجديد نظام لتوزيع الموارد بشكل منطقي وهذا يعني وجوب الانتباه إلى الكيفية التي سوف يؤثر فيها التغيير على وضع الكادر الإداري بها، وحالتهم من ناحية اختلاف توزيع القوة بينهم، واعتبارات المجموعات المختلفة.
  ٣. يعمل كل أفراد الكادر الإداري مع بعضهم ضمن النظام العقلاني والمهني، والنظام الأساسي للجامعة، وهذا يعني أنه يجب أخذ جميع تعليقات هؤلاء الأفراد حول التغيير بشكل جدي.
  ٤. يتم تقبل التغيير من قبل أفراد الكادر الإداري الناجح، والذين لديهم الثقة بأنفسهم وبقدراتهم وحافزيتهم للتغيير وهذا يعني أن يكون البدء بالتغيير من المكان المناسب. وتثير المبادئ الأربعة السابقة الانتباه إلى أهمية وجود اتصالات ذات اتجاهين (من الأعلى ومن الأسفل) وذلك كجزء أساسي من عملية تأمين التزام الكادر الإداري بالرؤية المستقبلية للجامعة، وبالحاجة فيها إلى التغيير.
- ولتفعيل الهيكل التنظيمي الأساسي للجامعة في ضوء الرؤية القائمة على التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، تقترح الدراسة ما يلي:
١. يمثل مجلس الجامعة المجلس الاستشاري لتحقيق الاستراتيجية المقترحة.

٢. استحداث لجنة عليا تابعة لمجلس الجامعة معنية بتطوير أداء الكادر الإداري على مستوى الجامعة في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج.
٣. اختيار منسق للجنة العامة من كل إدارة من إدارات الجامعة، تكون مهمته توفير احتياجات اللجنة من هذه الإدارة.

### المحور الخامس: جمع البيانات:

بعد تطوير الرؤية المستقبلية للتغيير تأتي مرحلة جمع البيانات، حيث يقضي الأسلوب العلمي الصحيح بأن تجمع كافة البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي لجامعة الوادي الجديد ، ولاشك أن هناك قدرا هائلاً من البيانات يرتبط بطرق العمل وأساليبه، ومعايير الأداء، وحجم الأعمال وأنواعها، والتغيرات التي طرأت عليها ، وإنتاجية الكادر الإداري، ومعدلات دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى ، كما توجد بيانات عن الجوانب السلوكية للكادر الإداري مثل دوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم وعلاقاتهم، وتعطي هذه البيانات الصورة الحقيقية أو الواقعية عن الجامعة وإنجازاتها ومشكلاتها. ويصبح السؤال المهم هو أين توجد هذه البيانات وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم والتوقيت المناسب.

ويمكن جمع البيانات من خلال بيانات من الدفاتر والسجلات، والاستقصاءات، والمقابلات الشخصية، والملاحظة. وتساعد البيانات السابقة بعد توفيرها وجمعها فيما يلي:

١. صياغة الأهداف بطريقة محددة
٢. التعرف على مشاكل الأداء. وتصنيفها (بشرية - تنظيمية - تكنولوجية).
٣. تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة وترتيبها من حيث التأثير والأهمية.

## المحور السادس: توفر السياسات الداعمة لتطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي

### الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج:

١. تحديث الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في ضوء التنسيق بين مهام الإدارة ونتائجها.
٢. قيام الكادر الإداري بأداء مهامهم وفقاً لتفويض الأدوار والتمكين الوظيفي.
٣. تقديم الحوافز المادية للكادر الإداري عند إسهامهم في اكتشاف وحل مشكلات العمل الإداري.
٤. تصميم برامج تدريبية للكوادر الإدارية وفقاً لكفايات التعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج.
٥. تبني أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الكادر الإداري لمهامه الإدارية.
٦. إعادة النظر في نظام ترقية الكادر الإداري ليرتبط بالأداء المتميز وليس بالتدرج الوظيفي.
٧. بناء نظام لتوفير المعلومات للكادر الإداري بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.
٨. توفير مناخ تنظيمي يسمح للكادر الإداري باستخدام التجريب والخبرة في أداء العمل الإداري.
٩. إنشاء قاعدة معلومات إلكترونية عن مهارات الكادر الإداري وتحديثها بصفة مستمرة.
١٠. الشفافية عند مناقشة أخطاء الكادر الإداري بهدف التعلم والاستفادة منها في تحسين النتائج.
١١. تصميم مؤشرات أداء تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للإدارة ونتائجها المتوقعة.
١٢. إطلاع أفراد الكادر الإداري على ما قدموه من نتائج مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
١٣. القياس الدوري لنتائج أثر تدريب الكادر الإداري والموارد المستخدمة في ذلك.
١٤. التركيز على متطلبات تحقيق النتائج الإدارية النوعية في اجتماعات الدعم الفني للكوادر الإدارية.
١٥. تشكيل مجلس استشاري للتعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج من قبل القيادات الإدارية وعضوية متخصصين من خارج الجامعة.
١٦. الدعم الكامل لمبدأ التخصص عند توزيع الأعباء الإدارية ضماناً لتحقيق نتائج متميزة.

١٧. تقييم الأفكار الجديدة المرتبطة بتطوير الأداء الإداري على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.

١٨. الأخذ بمبدأ تدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة داخل الإدارة الواحدة.

١٩. تشكيل فريق مراجعة داخلية للتدقيق على جودة مخرجات الوحدات الإدارية المختلفة.

٢٠. اللقاء الدوري للكوادر الإدارية لتبادل الخبرات والمعارف المهنية مع بعضهم البعض.

### المحور السابع: بناء خطة لتطوير أداء الكادر الإداري:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتطوير أداء الكادر الإداري في ضوء ما ورد من

سياسات في المرحلة السابقة، وفيما يلي توضيحاً لأهم معالم هذه الخطة:

جدول (١٤) خطة تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج

مؤشرات النجاح	مسئولية التنفيذ	التكلفة*	فترات التنفيذ*		النشاط	المخرج	الهدف
			إلى	من			
هيكل تنظيمية متوافقة مع مهامها ونتائجها بنسبة ١٠٠%	اللجنة العليا لتطوير الأداء الإداري كافة إدارات الجامع				سلسلة اجتماعات لدراسة الهياكل التنظيمية الحالية للإدارات	هيكل تنظيمي محدث ومعتمد لكافة الإدارات.	١. تحديث الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية في ضوء التنسيق بين مهام الإدارة ونتائجها.
شمولية التفويض لنسبة ٨٠% من مهام الكادر الإداري	مدير الإدارة				تحديد المهام التي يتم تفويض الكادر الإداري للقيام بها	تعميم إداري خاص بالتفويض في أداء المهام	٢. قيام الكادر الإداري بأداء مهامهم وفقاً لتفويض الأدوار والتمكين الوظيفي.
رضا الكادر الإداري عن الحوافز المادية المقدمة بنسبة ٧٠%	مدير الإدارة بالتنسيق مع رئيس الجامعة				قيام الموظف بتقديم تقرير عن مشكلة حقيقية في ميدان العمل وطرق فعليه للتغلب عليها.	مكافآت مادية مجزية	٣. تقديم الحوافز المادية للكادر الإداري عند إسهامهم في اكتشاف وحل مشكلات العمل الإداري.
اجتياز أكثر من ٧٥% من الإداريين للدورات التدريبية.	إدارة الجامعة بالتنسيق				عقد دورات تدريبية في ضوء كفايات التعلم التنظيمي والنتائج.	حقائب ودورات تدريبية	٤. تصميم برامج تدريبية للكوادر الإدارية وفقاً لكفايات التعلم التنظيمي والتعلم بالنتائج.
نسبة رضا الكادر الإداري عن نظام الترقى لا تقل عن	اللجنة العليا لتطوير الأداء الإداري كافة إدارات الجامع				عقد جلسات عصف ذهني لدراسة تطوير النظام الحالي للترقى	نظام معتمد ومطور للترقى	٥. إعادة النظر في نظام ترقية الكادر الإداري ليرتبط بالأداء المتميز وليس بالتردد

الوظيفي.							
٦. بناء نظام لتوفير المعلومات للكادر الإداري بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	نظام معلوماتي معتمد ومفعل	دراسة احتياجات الكادر الإداري من المعلومات	إدارة المعلومات بالتنسيق مع الإدارات المختلفة	تقديم	توفير ٩٠% من المعلومات التي تُيسر على الكادر الإداري إنجاز مهامه	٨٠%	
٧. إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية عن مهارات الكادر الإداري وتحديثها بصفة مستمرة.	قاعدة بيانات مطورة ومحدثة ومعلنة	حصر مهارات الكادر الإداري المختلفة	إدارة المعلومات بالتنسيق مع الإدارات المختلفة	تقديم	شمولية قاعدة البيانات على ١٠٠% من مهارات الكادر الإداري		
٨. الشفافية عند مناقشة أخطاء الكادر الإداري بهدف التعلم والاستفادة منها في تحسين النتائج.	تقرير معتمد ومعلن عن أخطاء الكادر الإداري	عقد لقاءات دورية لمناقشة أخطاء الكادر الإداري	مدير الإدارة	تحقيق الشفافية في العمل الإداري بنسبة لا تقل عن ٩٥%			
٩. تصميم مؤشرات أداء تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي للإدارة ونتائجها المتوقعة.	تقرير معتمد عن مؤشرات الأداء	قيام كل إدارة بتحديد مؤشرات أداء خاصة بها	مدير الإدارات بالتنسيق مع اللجان العليا لتطوير الأداء الإداري	تضييق الفجوة بين الأداء الحالي للإدارة ونتائجها المتوقعة بنسبة ٩٠%.			
١٠. إطلاع أفراد الكادر الإداري على ما قدموه من نتائج مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.	تقرير سنوي خاص بإنجاز كل فرد من أفراد الكادر الإداري	تحديد إنجازات كل فرد ونقاط القوة والضعف في هذا الإنجاز	مدير الإدارة	تقليص نقاط الضعف في إنجازات كل فرد بنسبة ٨٠%			
١١. القياس الدوري لنتائج أثر تدريب الكادر الإداري والموارد المستخدمة في ذلك.	دراسة علمية عن نتائج أثر تدريب الكادر الإداري	إدراج مركز البحوث التربوية لهذه الدراسة ضمن خطته السنوية	مركز البحوث التربوية	الأثر الإيجابي لتدريب الكادر الإداري لا يقل عن ٧٠% .			
١٢. التركيز على متطلبات تحقيق النتائج الإدارية النوعية في اجتماعات الدعم الفني للكوادر الإدارية.	تقرير معتمد عن اجتماعات الدعم الفني للإدارات	تحديد النتائج الإدارية النوعية لكل إدارة	أعضاء الإدارة	زيادة معدل النتائج الإدارية النوعية بنسبة ٧٥%			
١٣. تشكيل مجلس استشاري للتنظيمي بالنتائج من قبل القيادات الإدارية وعضوية متخصصين من خارج الجامعة.	مجلس استشاري معتمد ومفعل	تحديد أعضاء المجلس الاستشاري ومهامه ودوريات اجتماعاته	رئيس الجامعة بالتنسيق مع اللجنة العليا لتطوير الأداء الإداري	زيادة ثقة المستفيدين من الخدمات الإدارية بنسبة ٧٥%			

نسبة توزيع الأعباء في ضوء التخصصات لا تقل عن ٧٠%.	مدير الجامع بالتنسيق مع مدير الإدارات				إصدار تعميم من رئيس الجامعة بضرورة الأخذ بمبدأ التخصص عند توزيع الأعباء الإدارية.	تقرير عن توافق المهام الإدارية مع التخصص والمؤهل العلمي	١٤. الدعم الكامل لمبدأ التخصص عند توزيع الأعباء الإدارية ضماناً لتحقيق نتائج متميزة.
نسبة خبرات فريق المراجعة الداخلية في التدقيق جودة نتائج الوحدات الإدارية لا تقل عن ٧٥%.	مركز ضمان الجودة والاعتماد				الإعلان عن فريق المراجعة الداخلية وتحديد معايير الاختيار	فريق معتمد ومفعل للمراجعة الداخلية	١٥. تشكيل فريق مراجعة للتدقيق على جودة نتائج الوحدات الإدارية المختلفة.
ارتفاع نسبة مشاركة المستفيدين من اللقاءات إلى ٨٠%.	اللجنة العليا لتطور الأداء الإداري				تحديد جدول أعمال وموعد زمني لكل لقاء	تقرير معتمد عن اللقاء	١٦. اللقاء الدوري للكوادر الإدارية لتبادل الخبرات والمعارف المهنية مع بعضهم البعض

(\* توضع فترة التنفيذ والتكلفة المتوقعة في ضوء توجهات وإمكانيات الجامعة).

## المحور الثامن: المتابعة والتقييم المبني على النتائج:

وتتضمن هذه المرحلة:

### ١. تحديد النتائج:

دائماً ما توضع النتائج في نموذج إطار منطقي، وتوضح هذه الخطوة العلاقة السببية

للنتائج كما تخلق قيمة عالية للإدارة. وفيما يلي نموذج مقترح لإطار النتائج:

جدول رقم (١٥) نموذج مقترح لإطار النتائج

الأهداف	النتائج المتوقعة	مؤشرات التحقق	مصدر المعلومات / طريقة جمعها	توقيت جمعها	المسئول عن جمعها
الهدف العام	آثار بعيدة المدى				
الأهداف الوسيطة	نتائج متوسطة المدى				
الأنشطة و الاستراتيجيات	نتائج فورية ومباشرة				

### ٢. تحديد مؤشرات الأداء:

تساعد مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ (KPIs) في تحديد وقياس مدى تقدم

الجامعة نحو أهدافها، وحينما تحدد وتحلل أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى

تقدمها نحو هذه الأهداف.

وهناك نموذج لربط الأهداف بمؤشرات الأداء:

جدول رقم (١٦) نموذج مقترح لربط الأهداف بمؤشرات الأداء

الانحرافات	الأهداف المخططة بناءً على المؤشرات	الأهداف المحققة بناءً على المؤشرات	الوضع الراهن بناءً على المؤشرات المستخدمة	المؤشرات المرتبطة بقياس الأهداف	الأهداف طبقاً للأولويات وفي ضوء التحديد الدقيق للمشكلات

ومن خصائص مؤشرات الأداء الجيدة أنها عملية، وقابلة للمقارنة، وذات مصداقية، وبسيطة أي من السهل حسابها وفهمها.

٣. تصميم خطة متابعة الأداء:

تساعد خطة متابعة الأداء على تسهيل تجميع البيانات المقارنة، وكذلك إدارة عمليات جمع البيانات، فضلاً عن عرض تحليلي لمؤشرات الأداء، مع مراعاة ما يلي عند اختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في عملية المتابعة:

- أ. تحديد عدد المؤشرات التي ستستخدم في عملية المتابعة.
- ب. إعداد قوائم المراجعة والمعايير المستخدمة في متابعة المشروع.
- ج. إعطاء معلومات محددة عن الحقائق والنتائج الملموسة للنشاط بصورة موجزة.
- د. تشجيع المشاركين بالأنشطة على المشاركة في اختيار عناصر المتابعة وكيفية متابعة تلك العناصر.

وفيما يلي نموذج لتصميم خطة متابعة الأداء:

جدول رقم (١٧) نموذج مقترح لتصميم خطة متابعة الأداء

النتائج	مؤشرات الأداء	فترة التنفيذ	نسبة الإنجاز المتوقع طبقاً للإطار الزمني	نسبة تقييم ما تم إنجازه (٠-١٠٠%)	مبررات عدم الإنجاز	المشاركين في التنفيذ	ملاحظات / أدلة وشواهد

٤. جمع البيانات (المتابعة):

ويتضمن ذلك:

- أ. تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- ب. جمع البيانات الأولية الناجمة عن متابعة أنشطة البرنامج.
- ج. تحديد مصادر البيانات الثانوية.

د. إعداد نماذج نظام المتابعة: وهناك نموذج مقترح لخطة المتابعة القائمة على النتائج:  
جدول رقم (١٨) نموذج مقترح لخطة المتابعة القائمة على النتائج

المسؤول	فترة التنفيذ خلال عام											الأنشطة	النتائج المتوقعة	
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الأنشطة التحضيرية	النتيجة الأولى
													الأنشطة الفنية	

٥. تحليل البيانات (صياغة التقارير):

هناك العديد من الوسائل والآليات التي تساعد على تحليل البيانات سواءً يدوياً أو إلكترونياً.

٦. التقييم واستخدام المعلومات في اتخاذ القرار:

عادة ما يمدنا تحليل البيانات بمعلومات وإفية عن معدلات الأداء (مقارنة نسب الإنجاز بالمخطط) وكذلك تحديد سبب تحقيق معدلات أعلى أو أقل من المتوقع. وتساعد هذه الخطوة الأخيرة على اتخاذ قرارات وأفعال مبنية على المعلومات.

**ثالثاً: ضمانات نجاح الاستراتيجية المقترحة:**

١. تدعيم هذه الاستراتيجية المقترحة وإقرارها من قبل الإدارة العليا للجامعة والبدء في توفير الإمكانيات البشرية والمادية الكافية واللازمة لتطبيق فكرة التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج لتطوير أداء الكادر الإداري.

٢. إحداث تغييرات في اللوائح والقواعد التي تفرضها فلسفة الاستراتيجية المقترحة، على اعتبار أن اللوائح والقواعد تعد أداة تنظيمية وإدارية، وتقدم رؤية مستقبلية للجامعة يتم من خلالها تحدد الأهداف والمحتوى والطريقة والتقييم.

٣. البدء في تشكيل اللجنة العليا لتطوير أداء الكادر الإداري من قبل المتخصصين التربويين والأكاديميين الإداريين، بحيث تتولى تحديد مستلزمات واحتياجات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة المستقبلي.

٤. العمل بكل الوسائل الممكنة لخلق العلاقات الديمقراطية والإنسانية بين القيادات الإدارية وأفراد الكادر الإداري وبين الكادر الإداري وبعضهم البعض من جهة أخرى، وتكريس هذه



العلاقات لخلق الأجواء الإدارية والإنتاجية الرصينة، وتأكيد الاحترام المتبادل والحرص على العمل التنافسي بين هذه الأطراف.

٥. الاهتمام بأعضاء الكادر الإداري علمياً ومهنياً وتوفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء والعمل، وذلك لأن الكادر الإداري بالجامعة من المحاور الأساسية لنجاح رسالتها، ولا يمكن تحقيق أي تطوير في مجال التعليم الجامعي دون وجود إداريين على درجة عالية من الرضا النفسي.

٦. إسناد مسؤوليات وإجراءات تطبيق هذه الاستراتيجية المقترحة إلى ذوي الخبرة والكفاءة في المجالات الإدارية والمالية والتسويقية، الأمر الذي يفرض على إدارة الجامعة التخلي عن مبدأ الأقدمية أو مبدأ الاسترضاء والمحابة عند ترشيح الأفراد المنوط بهم تنفيذ هذه الاستراتيجية.

٧. مواجهة المقاومة التي تبديها عناصر الضغط في الوسط الجامعي الإداري، وتفنيدها الحجج التي يتخذونها ذريعة في مواجهة الأخذ بفكرة الاستراتيجية المقترحة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج موجهة للتعريف بإيجابيات الاستراتيجية وما سببها من تطبيقها من عوامل قد تسهم في إثراء وتطوير الحياة الإدارية الجامعية بأكملها. كذلك يمكن إشراك البعض منهم في المشاركة في تنفيذ محاور الاستراتيجية المقترحة من خلال قيادة بعض اللجان التابعة لها أو حتى كأعضاء فيها.

٨. توظيف وسائل الإعلام الجامعي في نشر الوعي بين أفراد الكادر الإداري بأهمية تطبيق الاستراتيجية المقترحة.

٩. تغيير النظرة الجامعية التقليدية إلى أفراد الكادر الإداري من كونهم يقومون بتقديم خدمات عامة إلى اعتبارهم قوة إنتاجية ذات عائد، ومن ثم صار ينظر إليهم على أنهم عنصر ضمن منظومة عناصر تسهم في إعداد كفايات العمل الإداري المتميز.

١٠. توفير مصدر أساسي من المعلومات عن كافة إدارات الجامعة حتى يمكن الاستعانة به في التعرف على إحصاءات قد تنكشف منها حقائق يمكن من خلالها تطوير أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات.

## المراجع:

١. أبو جامع، إبراهيم بن أحمد (٢٠١٣). أثر التنمية المهنية في تطوير أداء العاملين بجامعة طيبة. التربية. جامعة الأزهر. مصر. ١٥٦ع. ج٢. ص ٧٥٥ - ٧٩٠.
٢. أبو حشيش (٢٠٠٤). تطور نظام الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة. رسالة
٣. ماجستير. كلية التربية. جامعة عين شمس.
٤. أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز (١٤٢٧هـ)، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه. جامعة الملك سعود. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية.
٥. أبوسمره، هشام (٢٠١٤). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء التعليمي في الجامعة العمالية بمصر . دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مصر . مج٤. ع١. ص ص ٣١٣-٣٣٩.
٦. أورتيز، إيفن فونتين؛ وآخرون (٢٠٠٤) تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة، الجزء الأول، سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة. جنيف. وحدة التفتيش المشتركة.
٧. أيوب، ناديا حبيب، (٢٠٠٤)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٤٤)، العدد (١). ص ص ٢٢-٦٣.
٨. البهواشي، السيد؛ والربيعي، سعيد (٢٠٠٥). ضمان الجودة في التعليم العالي: مفهومها ومبادئها - تجارب عالمية. عالم الكتب. القاهرة. ٢٠٠٥.
٩. الجعبري، تغريد، (٢٠٠٩) "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
١٠. الحداد، وليد (٢٠١١). الإدارة بالنتائج والإنجازات. السلة الاقتصادية لشركة الجودة للاستشارات الإدارية.
١١. الحربي، موسى بن سليمان سعد (٢٠٠٨) دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. عمادة الدراسات العليا.

١٢. الحمادي، يمن (٢٠١٥). الإدارة بالنتائج. ورشة عمل للنهوض بالصناعة النسجية. النقابة العامة للمهندسين بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا التابع للمركز القومي للبحوث. الاثني عشر ١٤ سبتمبر.
١٣. الخشالي، شاكِر جارا لله (٢٠٠٨). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن). مج ٤. ع ٢. ص ١٩٣ - ٢١٥.
١٤. الخشروم، محمد؛ ودره، عمر. (٢٠١١). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب. تنمية الراقدين العدد ١٠٤ مجلد ٣٣. ص ٢٩ - ٥٢.
١٥. الخطيب، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية. بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية. الجامعة اللبنانية. بيروت. نيسان.
١٦. الدوسري، سلمى بنت عبد الرحمن (٢٠١٦). دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. السعودية. مج ٢٢. ع ١. ص ١٢٤ - ١٩٨.
١٧. الدويك، تيسير، وآخرون (٢٠٠١). أسس الإدارة: التربية والإشراف التربوي. عمان دار الفكر.
١٨. الرشدي بشير (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. دار الكتاب الحديث. القاهرة.
١٩. الزريقات، خالد خلف سالم والخرشة، ياسين كاسب (٢٠١٠)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن). مج ٦. ع ٣. ص ٣١٧ - ٣٥٠.
٢٠. الشبلي، هيثم محمود (٢٠١١). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية - نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية. مجلة العلوم الانسانية. الجزائر. ع ٣٥. ص ٣٧ - ٦٩.
٢١. الطراونة، تحسين (٢٠١٠)، الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ٢٦، العدد ٥١، ص ٢٥٣ - ٢٨٤.
٢٢. العبيدي، أزهار عزيز (٢٠١٤) استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق. ع ٣١. ص ٢٢٧ - ٢٣٨.

٢٣. العبيدي، أزهار عزيز (٢٠٠٩). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق. ع ١٣. ص ١٥١ - ١٨٣

٢٤. العتيبي، صبحي (٢٠٠٢). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار الحامد. الأردن.

٢٥. العربي، شريف عبد المعطي؛ القشلان، أحمد حسن (٢٠٠٩) تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. اليمن. مج ٢. ع ٣. ص ص ٨٩ - ١٠٤.

٢٦. العزوني، هشام؛ وفرج، رفيق رمزي (د.ت) دليل الإدارة بالنتائج: برنامج دعم المجتمع المدني المصري مبادرة بناء الخبرات المؤسسية. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

٢٧. العنزي، أحمد (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. السعودية. مج ٢٨. ع ١٤. ص ص ٦٩ - ٩٤.

٢٨. العويسي، رجب بن علي بن عبيد (٢٠١٠) أبحاث التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة التربية. سلطنة عمان. ع ٢٧. ص ص ٦٠ - ٧٣.

٢٩. الغامدي عمير (٢٠١٢). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين NCATE تصور مقترح. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى.

٣٠. الغامدي، منصور جمعان (٢٠٠٩). علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية. مصر. مج ٢٧. ع ٣. ص ص ٢٩ - ٥٧.

٣١. الفارس، سليمان (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، دمشق، العدد الثاني، ص ص ٥٩ - ٨٥.

٣٢. اللقاني، أحمد حسين، الجمل، علي (١٩٩٦). معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس. القاهرة. عالم الكتب.

٣٣. المؤسسة الأمريكية للتنمية (٢٠١٣). الإدارة بالنتائج. Available at:

<http://www.oecd.org>, 1-7-2013

٣٤. المجالي، آمال (٢٠٠٩) مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الابداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية". دراسات العلوم الإدارية (الأردن). مج ٣٦. ع ١. ص ص ٥٣ - ٧٧.
٣٥. الوكالة الكندية للتنمية الدولية (٢٠٠٨). برنامج التنمية بالمشاركة: دليل الجمعيات الأهلية في تطبيق الإدارة بالنتائج. القاهرة.
٣٦. الوكالة الكندية للتنمية الدولية (٢٠٠٨). منهج الإدارة بالنتائج دليل الجمعيات الأهلية في تطبيق الإدارة بالنتائج. برنامج التنمية بالمشاركة. يونيو.
٣٧. بدوي، أحمد (١٩٩٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. ط٢. دار الكتاب المصري. القاهرة.
- البلعبي، منير (٢٠٠٢). المورد. ط٢. دار العلم للملايين. بيروت.
٣٨. جامعة أسيوط (٢٠١٧). مركز ضمان الجودة والاعتماد. التقرير السنوي للمركز.
٣٩. ججيق، وعبيدات، عبد المالك، سارة (٢٠١٤) واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST). مجلة الباحث. الجزائر. ع ١٤. ص ص ٢٧٥ - ٢٨٩.
٤٠. جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (٢٠١٣). الإدارة بالنتائج في القطاع الحكومي، متطلبات الإدارة في القرن ٢١. التنمية الإدارية. مصر. س ٣٠. ع ١٣٩. ص ص ٨-٦.
٤١. جودة، عبد المحسن؛ وأحمد، صفاء؛ ومحمد، بناز (٢٠١٦). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مصر. مج ٤٠. ع ٢٤. ص ص ٣٠٣-٣٢٣.
٤٢. جوهر، صلاح الدين. (٢٠٠٢). "أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات". مجلة التربية. تصدر عن كلية التربية جامعة الأزهر. العدد (١٠٥). يناير.
٤٣. حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥) إدارة المعرفة: مدخل نظري. الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٤. حسن، أيمن (٢٠١٣). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٩. العدد الثاني.
٤٥. حسن، منال مصطفى علي (٢٠١٤). تحسين وتطوير الأداء، مجلة الاقتصاد والمحاسبة. مصر. العدد ٦٥٢. ص ص ٣٠ - ٣٢.

٤٦. حيدر، عبد اللطيف، المصليحي، محمد (٢٠٠٦). دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميته. مجلة كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. السنة الحادية والعشرون العدد ٢٣. ص ص ٣١-٥٨.
٤٧. خضر، ضحى حيدر (٢٠٠٩) نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي (في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة). مجلة كلية التربية بالمنصورة. مصر. ع ٧١. ج ١. ص ص ٧٤ - ٩٨.
٤٨. داودي، الطيب؛ وحرز الله، مراد. (٢٠٠٨). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. جامعة الأزهر. ال عدد ٣٦. ص ص ٣٨٥-٤١٤.
٤٩. دراكر، بيتر (١٩٩٦). الإدارة - المدير، ترجمة (محمد عبد الكريم). القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
٥٠. رمضان، عصام (٢٠١٤) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية. فلسطين. مج ٢٨. ع ١٠. ص ص ٢٣٧٣ - ٢٤١٠.
٥١. مريم، روابحية، (٢٠١٥) عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة مختار. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥٢. سالم، سيد (٢٠١١). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
٥٣. سعدي، عائشة (٢٠١٥). دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. الجزائر. ع ٣٠. ص ص ٨٩ - ٩٩.
٥٤. سلامة، عادل (٢٠٠١). المداخل الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة للحلقة الدراسية والوطنية لكبار المسؤولين عن إدارة وتخطيط التعليم العالي. المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة. طرابلس. ليبيا.
٥٥. سليمان، حنفي محمود (د.ت) مقدمة في المفاهيم السلوكية أسلوب مبرمك، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
٥٦. سليمان، عصمت سيد (٢٠١٤). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقة بالأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر. ع ٤٤. ص ص ٥٩٧ - ٦٥٤.

٥٨. سوانسون، ريتشارد؛ وهولتون، الود. (٢٠١٠). الإدارة بالنتائج. دار الفاروق للنشر. القاهرة. شريفة، رفاع (٢٠١٠). سياسات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية. مجلة الباحث. العدد ٨. ص ص ٧١-٨٠.
٥٩. شافي، عايض (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. مصر. مج ١٩. ع ١. ص ص ٢١٣-٢٥٦.
٦٠. شهاب، فادية (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول. دراسات العلوم التربوية. الاردن. مج ٤٤. ع ٤. ص ص ١٧-١.
٦١. صالح، وآخرون (٢٠١٤). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن). مج ١٠. ع ٤. ص ص ٦٤٥ - ٦٧٤.
٦٢. عبد الرحمن، سعد (٢٠٠٣). القياس النفسي النظرية والتطبيق. الطبعة الرابعة. دار الفكر العربي. القاهرة.
٦٣. عبد الرحمن، نسرین محمود (٢٠٠٩) التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية. المؤتمر السنوي الرابع عشر (الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي). مصر. مج ٢. ص ص ٦٩٢ - ٧٢٢.
٦٤. عبد السلام. أسامة (٢٠٠٧). دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة عين شمس.
٦٥. عبد العظيم، حنان سمير؛ وآخرون (٢٠١٥) متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي لأنشطة عضو هيئة التدريس (من وجهة نظر المعيدات والمحاضرات) بجامعة الطائف. مجلة علوم وفنون. دراسات وبحوث. مصر. مج ٢٧. ع ٢. ص ص ٣٤٣ - ٣٦٦.
٦٦. عبد الله، خديجة؛ وأحمد، إيمان (٢٠١٠) تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي"بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة". كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة. في الفترة من (١٤-١٥) إبريل. ص ص ٧٨-١١٤.

٦٧. عبد ربه أبو عمرة (٢٠١٢م): تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
٦٨. عبيد، شاهر (٢٠١٦). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الاردن. مج ١٢. ع ٤٤. ص ص ٨١٣-٨٤٠.
٦٩. عريقات، أحمد يوسف محمد، وآخرون (٢٠١٠) المنظمة الساعية للتعلم والتطوير التنظيمي في ضوء نظرية النظم. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج). مصر. مج ٢٤. ع ١. ص ص ١٧٤ - ١٩٥.
٧٠. علي، مؤيد (٢٠١٤). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى.
٧١. عوض، عاطف محمود (٢٠١٥) الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين في جامعة القلمون الخاصة / سوريا . مجلة الدراسات الإنسانية. كلية الآداب والدراسات الإنسانية. جامعة دنقلا. السودان . ع ١٣. ص ص ١٢٧-١٦٠.
٧٢. عياد، خالد محمود فهمي (٢٠١٤) التعلم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مصر. مج ٣٨. ع ٤. ص ص ٥١ - ٩٢.
٧٣. غانم، أحمد؛ قرني، أسامة (٢٠٠٣). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. العدد الخامس. ديسمبر. ص ص ٨٦-١٣٠.
٧٤. غنيم، صلاح (٢٠١٢). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية كمنظمة متعلمة. مجلة مستقبل التربية العربية. العدد ٨١. أكتوبر.
٧٥. فونتين، إيفن؛ وتانغ، غوانغتنغ (٢٠٠٦). الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح. وحدة التفتيش المشتركة. الأمم المتحدة. جنيف.
٧٦. محسن، منتهى عبد الزهرة. (٢٠١١) واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية. الجامعة المستنصرية. العراق. ع ٤. ص ص ٦٨٢ - ٧١٨.



٧٧. محمد، عايدة. (٢٠١٤). درجة فاعلية مشروع التطوير التربوي في تطوير الأداء المؤسسي نحو الاقتصاد المعرفي في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المديرين. مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن , مج ١٥، ع ٢٤. ٤٣٩-٤٦٠.

٧٨. محمد، هدى؛ ومساوي، عبد النور (٢٠١٢) أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري دراسة ميدانية لآراء العاملين في شركات التأمين في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية. الجزائر. ع ٣٧٤. ص ص ٢١٣ - ٢٤٠.

٧٩. مراد، علة (٢٠١٢) التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث. جامعة الجلفة. الجزائر. ع ٨. ص ص ٤٩ - ٦٢.

٨٠. مصطفى، أمل محمد. (٢٠١٣) التعلم التنظيمي كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر. ع ٢٤. ص ص ٧٨٥ - ٨٢٤.

٨١. مصطفى، العظيم (١٩٩٩). تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة التعليمية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد (٣٩). يناير.

٨٢. ميخائيل، إنجي (٢٠١٥).

التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مصر . مج ٢٦. ع ١٠٣. ص ص ٣٦٧-٤٥٦.

٨٣. نجم الدين، أحمد؛ وعراقي، السعيد (٢٠١٢). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد. مجلة القراءة والمعرفة. مصر . ع ١٢٤. ص ص ١٠١-١٥٩.

٨٤. هشام، حسان، حواطي، آمال (٢٠١١). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة أنسة للبحوث والدراسات. كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر. ع ٣. ص ص ٣٠ - ٤٧.

٨٥. يحيى، على (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. رسالة دكتوراه. جامعة عين شمس.

86. Alois, Madhekeni (2012). Implementing Results-Based Management Systems in Zimbabwe: Context and Implications for the Public Sector, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2. No. 8. April.122-129.

87. Chen, G. (2005). An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. *Management Decision* .V. 43, N. 4.
88. Dilworth, R. (2000). Comparing action-learning programs at six universities on three continents: Similarities and differences. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development 2000 Annual Conference*.
89. Friedman, Victor J. Friedman, Raanan, Lipshitz, Micha Popper. 2005. The Mystification of Organizational Learning, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14, No. 1, 19-30.
90. Graham, C., Nafukho, F. (2008), Exploring Organizational Learning Mechanisms in Small-Size Business Enterprises, *New Horizons in Adult Education & Human Resource*.
91. Hodgkinson, M. 2000. Managerial perceptions of barriers to becoming a 'learning organization', *The Learning Organization*, vol. 7, no. 3, 156-167.
92. Inkpen, A.C. 1995. Organizational Learning and International Joint Ventures, *Journal of International Management*, 1, 165-198.
93. kerlavaj, M & Dimovski, V.(2006) Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. *Management*, V. 11, N.1.
94. Khandekar Aradhana and Sharma Anuradha. 2005. Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective, *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 12 No. 2, 211-226.
95. Kuo, T. (2011) "How to Improve Organizational Performance Through Learning and Knowledge? *International Journal of Man Power*, 32 5/6) 581 - 603.
96. Lee-Anne .Perry.(1997) Accountability. Responsibility and School Leadership. *Journal of Educational Enquiry*. Vol.7. No 1
97. Lynch., (2000) *Corporate Strategy*, 2nd Ed, Printed -Hall. New Jersey.
98. Mazen, A. 2000, Transforming the Class into a Learning Organization, *Management Learning*, Vol. 3, No. 2.
99. Michna, A. (2009) the Relationship between V Learning and SME Performance in Poland, *Journal of European Industrial Training*, 33 (4), 356 - 370.
100. Organization of Economic Co-operation and Development (2000), "RBM in the development co-operation agencies: a review of experience", *Development Assistance Committee (DAC) paper* .February.
101. Peter ,Senge,et al. (2008)."The necessary revolution: How Individuals and Organizations are working together to create a Sustainable World" *Doubleday currency*, June.

- 102.Raidén, A. and Dainty, A., (2006). "Human Resource Development in Construction Organization's: An Example of A "Chaordic" Learning Organisation", The Learning Organization, 13(1): 63-79.
- 103.Rosa, Muraguri. (2010). Implementing Results-Based Management, LAP LAMBERT Academic Publishing, Germany, 2010.
- 104.Rosa, Wanjiru (2006) Results-based-management: a case study on the transfer of management knowledge to the Trees and Markets program at the World Tree Centre (ECOAGRI) Mali, Thesis (Ph.D.).University of Illinois at Urbana-Champaign.
- 105.Senge, P., (1994), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", NewYork: Doubleday.
- 106.Sun, P. and Scott, J., (2003). "Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization", the Learning Organization, 10(4): 202-215.
- 107.The Organization for Economic Co-operation and Development (2002). The glossary of key terms in evaluation and results-based management, France.
- 108.Thomas, K. and Allen, S., (2006). "The Learning Organization: A Meta-Analysis of Themes in Literature", the Learning Organization, 13(2): 123-139.