

## نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس نموذجاً للجامعات المصرية بالإفادة من مدخل ماكينزي 7s لتحليل الأداء الاستراتيجي

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية، جامعة قناة السويس

### المخلص:

هدف البحث إلى تقديم نموذجاً مقترحاً للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي. ولقد سار البحث وفقاً للمنهج المختلط، ولقد تم توظيف هذا المنهج من خلال الجمع بين أداتين، هما: الاستبانة والتي يتم من خلالها تجميع الجانب الكمي من البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس لكونهم فئة المتعاملين مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل مباشر. بينما تم تطبيق أداة المقابلة شبه المقننة والتي يتم من خلالها تجميع الجانب الكيفي أو النوعي من البيانات، حيث تم تطبيقها على رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية القائمين على رأس العمل باعتبارهم خبراء مشاركين من داخل بيئة العمل الجامعي. وبذلك يتم الحصول على نتائج كمية وكيفية من أداتين مختلفتين، لتحديد مدى الاتفاق حول أهمية الجدارات الاستراتيجية في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية من وجهة نظر عينة البحث.

ولقد تم تقديم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-s لتحليل الأداء الاستراتيجي، من خلال المرور بخطوات ثلاثة، تتمثل الخطوة الأولى في عرض المنطلقات العالمية والمحلية لبناء النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، بينما تتمثل الخطوة الثانية، في تحليل المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية، والخطوة الثالثة تتمثل في عرض أبعاد النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي على عينة الدراسة الميدانية. ثم اختتم البحث بتقديم النموذج المقترح النهائي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي، وذلك بعد عرضه على عدد من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات الاستراتيجية- رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية-مدخل ماكينزي S-7- تحليل الأداء الاستراتيجي.

---

## **A Suggested Model for the Strategic Competencies of the Heads of University Academic Departments according to the McKinsey 7-s Approach to Strategic Performance Analysis**

### **Abstract:**

The research aimed to provide a suggested model for the necessary strategic competencies for heads of academic departments in Egyptian universities by benefiting from the dimensions of the McKinsey approach to strategic performance analysis, which includes seven dimensions that integrate to give overall results on the nature and level of strategic performance of organizations and to identify the factors influencing them. The research proceeded according to the mixed Method, which is the approach that combines the two sides. Both quantitative and qualitative at the same time, and this method has been employed by combining two tools: the questionnaire, through which the quantitative side of the data is collected, as it was applied to a sample of faculty members because they are the category that deals with the heads of academic departments directly. While the semi-structured interview tool was applied, through which the qualitative or qualitative side of the data is collected, as it was applied to the heads of university academic departments who are on the job as participating experts from within the university work environment in question. Thus, quantitative and qualitative results are obtained from two different tools, to determine the extent of agreement on the importance of strategic competencies in the performance of heads of university

---

academic departments from the point of view of the research sample.

The initial model of strategic competencies was presented to the heads of university academic departments, taking advantage of the dimensions of the McKinsey 7-s approach to analyzing strategic performance, by going through three steps. The first step is to present the global and local starting points for building the initial model of the strategic competencies of the heads of academic departments in Egyptian universities, while the second step is to analyze the functional tasks of the heads of academic departments in Egyptian universities in the light of legislation and official documents. Then the research concluded by presenting the final proposed model of the strategic competencies of the heads of academic departments in the Egyptian universities, by benefiting from the dimensions of the McKinsey approach to strategic performance analysis, after presenting it to a sample of experts and specialists in public and educational administration and higher education.

**Keywords:** Strategic Competencies – Heads of University Academic Departments – McKinsey 7-s approach – Strategic Performance Analysis.

## نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس نموذجاً للجامعات المصرية بالإفادة من مدخل ماكينزي 7s لتحليل الأداء الاستراتيجي

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية، جامعة قناة السويس

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

تمثل الأقسام الأكاديمية الوحدات التنظيمية الأساسية في أية جامعة، فلا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية؛ إذ تعد بمثابة المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كماً ونوعاً، وعلي عانتها تقع مهمة تحقيق أهداف الجامعة، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها.

ولما كان رئيس القسم العلمي الأكاديمي يعد بمثابة القيادة الأكاديمية والإدارية لقسمه بما تتضمنه من تعدد المهام والأدوار المطلوب منه القيام بها. فإن وظيفة رئيس القسم تعتبر واحدة من أهم الوظائف القيادية في الهيكل التنظيمي لأية جامعة إذ يأخذ على عاتقه الدور الأكبر في إدارة القسم وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية وتسيير أموره تجاه رسالة الكلية والجامعة، بل إن دوره ينبغي أن يسير على جانبيين متلازمين ومتكاملين، الأول: متعلق بالجانب الأكاديمي الخاص بالعملية التعليمية والبحثية والذي يمثل بنيان الجامعة، والجانب الثاني: الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول. (الدeshان والسيسي، ٢٠٢٣/٧/٧). ولكي يتمكن رئيس القسم الأكاديمي من تحمل المسؤوليات السابقة لابد أن يكون لديه فهم لطبيعة عمله ومهامه وواجباته إلى جانب امتلاكه للعديد من المهارات الإدارية والأكاديمية والشخصية التي تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف قسمه. أي أنه من المهم أن يمتلك رؤساء

الأقسام الأكاديمية والعلمية بالجامعات بالمهارات الأساسية في العمل الإداري إلى جانب فن التعامل مع الآخرين والقدرة علي حسن التصرف والبت في الأمور.. وغيرها، مع التمكن من تحقيق الأهداف وتشخيص المشكلات والمعوقات الإدارية ومحاولة حلها. (عبدالستار، وأمين، ٢٠١٩: ١٨٧)

وإذا كان تحقيق الجامعة للنجاح التنظيمي يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة؛ فلن يتأتى ذلك إلا بتحليل مستويات الأداء الاستراتيجي لهؤلاء القادة بما يسهم في الوصول إلى مستوى عال من الأداء المتميز. وفي هذا السياق يعدّ تحليل الأداء الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة التي تسعى من خلالها الجامعات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول إلى التفوق التنظيمي؛ حيث يسهم تحليل الأداء الاستراتيجي في استثمار الموارد المتاحة واستكشاف القدرات الجديدة، والتوفيق بين العمليات التي تركز على استثمار الجامعة لوضعها التنافسي، واستكشاف الفرص الجديدة في المستقبل؛ للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها الجامعات. (إبراهيم، ٢٠١٧: ٢٠٣)

كما يمثل تحليل الأداء الاستراتيجي منهجاً أو أداة بحثية علمية تمكن من الوقوف على تقييم دقيق لوضع المنظمة ككل أو لبعض وحداتها أو عناصرها، وهو فرع خاص من البحوث والمجالات التنظيمية التي تؤدي إلى مجموعة من خيارات التخطيط والتصميم والاستعداد للتغيير. كما يعدّ تحليل الأداء الاستراتيجي أساساً لدورة القرار بالمؤسسات المعاصرة، صنعاً واتخاذاً وتنفيذاً ومتابعة، وأساساً للتغيير التنظيمي، بتوفير وتنظيم كمية هائلة من المعلومات لمساعدة المديرين والممارسين ومسؤولي التطوير على فهم المشكلات والحقائق التنظيمية. علاوة على كونه يمثل نقطة الانطلاق في استجابة المنظمة وتعاملها مع ضغوط المنافسة من البيئة الخارجية، كما يوفر الأساس السليم لاتخاذ اجراءات تصحيحية ملائمة لمعالجة الفجوات والثغرات التي تظهر من خلال التقييم والتشخيص الدقيق. (Teh, 2023: 17)

وبذلك يعد تحليل الأداء الاستراتيجي بمثابة الخطوة الأولى، بل وأهم خطوات النجاح التنظيمي، فلا نجاح بدون تحليل أداء دقيق. وفي هذا الصدد يعد مدخل ماكينزي McKinsey 7-S ذي الأبعاد السبعة، وهي: (الاستراتيجية Strategy، الهيكل Structure، الأنظمة Systems، القيم المشتركة Shared values، الإدارة Style، الكادر البشري Staff، المهارات Skills). من أشهر مداخل تحليل الأداء الاستراتيجي والتي تسهم بشكل كبير في تحديد وفهم المتغيرات والأبعاد التنظيمية الحيوية المؤثرة في عمل المنظمة، وطبيعة العلاقات بين أعضائها، إضافة إلى أنه يستخدم كأساس في تقييم أداء العاملين والقيادات، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، والجدارات والممارسات المتميزة المطلوبة منهم بحسب كل بُعد من أبعاده السبعة. (Kaminski, 2022: 407)

واستناداً على ما تقدم فإن توظيف مدخل ماكينزي في تحليل الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية، وبخاصة فيما يتعلق بأداء قيادتها وبخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ يسهم في استخلاص الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بكل بُعد من الأبعاد السبعة لهذا المدخل، لما لهذه الجدارات من دور واضح في تنفيذ استراتيجية القسم العلمي ومن ثم المنظمة الجامعية ككل من خلال تمكين قادة المنظمة الجامعية من المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية داعمة للمستفيدين، مع مراعاة الاتجاهات المتوقعة في البيئة الخارجية على قدم المساواة مع البيئة الداخلية في اتجاه يحقق الميزات التنافسية للأقسام الأكاديمية الجامعية كل بحسب طبيعة تخصصه.

بعض الجامعات (جامعة عين شمس تحديداً) أصبحت تضع شرط الترشح لشغل منصب عميد كلية اجتياز دورة تدريبية عن القيادة الجامعية وبالنسبة لرئيس القسم هناك دورات تعقد للمرشحين لشغل هذا المنصب قبل تولى المنصب، وبعض الجامعات عملت توصيف للوظائف القيادية الجامعية في إطار التقدم للاعتماد البرامجي ومن قبل الاعتماد المؤسسي

## مشكلة البحث وأسئلته:

انطلاقاً من أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق تقدم الجامعة وتميزها، حيث يمكن اعتبارهم بمثابة المحرك الذي يسهم في تحقيق نجاح أي جامعة ويمكنها من تحقيق أهدافها؛ لذا يتوقف تحقق الأهداف المنشودة من قبل الجامعات على مقدار كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم من القيادات، الجامعية المؤثرة في الأداء الجامعي بعامة وعلى مستوى أقسامها الأكاديمية بخاصة.

وبتحليل الاطار التشريعي والقانوني الخاص بتعيين رؤساء الأقسام العلمية والأكاديمية، فإن المادة رقم (٥٦) من قانون تنظيم الجامعات قد حددت كيفية اختيار رؤساء الأقسام، حيث تنص على ما يلي: "يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي العميد أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية أو المعهد إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة". (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ٥٦)

ويفهم من المادة السابقة أن رؤساء الأقسام يتم اختيارهم على أساس إنجازاتهم الأكاديمية والبحثية لا قدراتهم الإدارية، دون إعداد أو تدريب سابق على رئاسة القسم، فعملية ترشيح رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية لا تستند إلى معايير علمية مقننة، إنما تعتمد -في كثير من الأحيان- على اعتبارات قائمة على ترشيح عمداء الكليات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (البناء، ٢٠١٦: ٤٥١)، ويزيد على ذلك الافتقار إلى وجود توصيف للمهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها رؤساء الأقسام العلمية، مما يؤدي أحياناً إلى ضعف فاعلية أداء رؤساء الأقسام وبالتالي التأثير على مخرجات أقسامهم مما ينعكس على رضا المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، بل وفي أداء الجامعة ككل. (عبدالمجيد، وجرجس، وعبدالعال، ٢٠٢٣: ٥)



هذا بالإضافة إلى أن كثير ممن يتولون هذا العمل يبدأون عملهم -في الغالب- دون رؤية واضحة لمجال الإدارة مع التمسك بحرفية اللوائح والقوانين في إنجاز مهامهم؛ مما أدى إلى سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة والقيادة الجامعية، وبخاصة مع تقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع. (الخواني، ٢٠١٨ : ٢٨٩)، والمركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية، وهزيمة الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري. (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠ : ١٠٧)

كما أن المحلل للواقع الحالي للأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية بصفة عامة ولرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفه خاصة، يلاحظ وجود حالات من التنمر حول السلوكيات الإدارية لبعض القيادات تتردد من خلال أعضاء الهيئة التدريسية أو العاملين بالجامعة أو حتى الطلاب، كما وجد بعض الإخفاقات القيادية التي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على رضا المعنيين وأصحاب المصالح مما يزيد شعورهم بالإحباط، وربما عدم الشعور بالرضا عن مهنة التعليم الجامعي ككل. (عبدالستار، وعويس، ٢٠١٩ : ١٨٨)

وإذا كان تحقيق الجامعة للأداء المتميز يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة؛ فقد بات لزاماً على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة امتلاك نظام إدارة قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار، نظام يحقق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب العمل الجامعي ومستوياته وأصحاب المصلحة. (محمد، ٢٠٢٠ : ١٥٦)، وباعتبار أن إدارة القوى البشرية في الجامعات -وعلى رأسها القيادات الجامعية بما تشمله من رؤساء الأقسام الأكاديمية- تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجامعات وتحقيق التميز بها، فإن توفر الجدارات الوظيفية وبخاصة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، يعد من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة

الجامعية أهدافها، حيث تمكن تلك الجدارات القيادة ولاسيما رؤساء الأقسام الأكاديمية من التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وحدة التنافسية في عالم سريع التغير، وتبني أسس متميزة تحقق للمؤسسة الجامعية قدرة عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها وبخاصة مع تزايد حدة المنافسة وتغير احتياجات المستفيدين. ممكن ذكر بعض المعلومات المرتبطة بمظاهر المشكلة في شغل وظيفة رئيس القسم الأكاديمي بجامعة قناة السويس وأنه لا يوجد توصيف للوظائف الأكاديمية وبناء على ذلك يمكن تناول مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

### كيف يمكن الإفادة من مدخل ماكينزي McKinsey7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي في اقتراح نموذج للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية؟

- ١- ما الأسس النظرية للجدارات الاستراتيجية للقيادات الجامعية، وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؟
- ٢- ما واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وفق أبعاد مدخل ماكينزي 7-S؟
- ٣- ما النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي 7S لتحليل الأداء الاستراتيجي؟
- ٤- ما درجة توافق آراء عينة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعلم العالي على النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي 7S لتحليل الأداء الاستراتيجي
- ٥- ما النموذج المقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي، ويوافق آراء الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعلم العالي؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تقديم نموذجاً مقترحاً للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي، والذي يتضمن سبعة أبعاد تتكامل لتعطي نتائج كلية عن طبيعة ومستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات أم للقيادات وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع غاية في الأهمية وهو تحليل الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية بالإفادة من مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية وبخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يمكن تفصيل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- أهمية الفئة التي يتناولها البحث، إذ يركز على رؤساء الأقسام الأكاديمية والذين يمثلون عوامل التغيير في الجامعات، وعلى قدر امتلاكهم للجدارات الاستراتيجية على قدر قدرتهم على الوفاء بالتزامات تطبيق طرق وآليات العمل الإداري الجامعي الحديثة.
- ٢- يسهم البحث في عرض قضية تمثل نقطة الانطلاق في التطوير التنظيمي لأية منظمة، ومنها المؤسسات الجامعية، وهي قضية تحليل الأداء الاستراتيجي باستخدام مداخل إدارية متخصصة، مثل: مدخل ماكينزي ذو الأبعاد السبعة، لتوظيف هذا التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء القيادات الجامعية بوجه عام، والأداء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الجامعية باعتبارهم من القيادات الجامعية بوجه خاص.
- ٣- أن نجاح المؤسسة الجامعية مرهون بنجاح قياداتها الأكاديمية ومن بينهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وتطبيق مهارات الأداء الاستراتيجي بأعلى كفاءة ممكنة.
- ٤- قد يفيد هذا البحث الجهات المسئولة عن تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، إذ يقدم البحث نموذجاً مقترحاً للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية.

**منهج البحث وأدواته:**

يسير البحث الحالي وفقاً للمنهج المختلط، وهو ذلك المنهج الذي يجمع بين الجانبين؛ الكمي والكيفي في آن واحد؛ حيث يتم الجمع بين البحث الكمي والكيفي في القضية البحثية موضوع الدراسة، وذلك بهدف الحصول على معلومات شاملة للمشكلة المراد بحثها ودراساتها. (عصر، ٢٠٢١: ٧)، ولقد تم توظيف هذا المنهج من خلال الجمع بين أداتين، هما: الاستبانة والتي يتم من خلالها تجميع الجانب الكمي من البيانات، حيث يتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس لكونهم فئة المتعاملين مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل مباشر. بينما يتم تطبيق أداة المقابلة شبه المقننة والتي يتم من خلالها تجميع الجانب الكيفي أو النوعي من البيانات، حيث يتم تطبيقها على رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية القائمين على رأس العمل باعتبارهم خبراء مشاركين من داخل بيئة العمل الجامعي موضع البحث. وبذلك يتم الحصول على نتائج كمية وكيفية من أداتين مختلفتين، لتحديد مدى الاتفاق حول أهمية الجدارات الاستراتيجية في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية من وجهة نظر عينة البحث.

**حدود البحث:**

يقصر البحث على الحدود التالية:

**١- الحدود الموضوعية:**

يركز البحث على قضية تحليل الأداء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس، لتحديد الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بأدائهم باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن الأداء الاستراتيجي بأقسامهم وبما ينعكس إيجاباً أو سلباً على المؤسسة الجامعية ككل، ويتم هذا التحليل بالإفادة من مدخل ماكينزي ذي الأبعاد السبعة لتحليل الأداء الاستراتيجي، ولقد تم تحديد مدخل ماكينزي وذلك نظراً لعدد من الاعتبارات، كما يلي:

أ- أن هذا المدخل يتميز بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، ولا يحتاج إلى وقت كبير في عملية تحليل الأداء الاستراتيجي.

- ب- أن هذا المدخل يعد بمثابة دراسة منهجية للعمليات والأنشطة الواردة في كل بعد من أبعاده والتحقق من وجود المشكلات والثغرات المرتبطة به.
- ج- أن هذا المدخل يستخدمه الممارسون كخريطة معرفية لحل المشكلات داخل التنظيم، بما ينعكس على تحسين العمليات التنظيمية ككل.
- د- أن أبعاد هذا المدخل تتميز بالتكاملية في إعطاء صورة شاملة عن الأداء الاستراتيجي لأية منظمة، بما في ذلك قيادتها ومواردها البشرية بشكل عام.
- هـ- أنه من خلال فهم وإدراك كل بُعد من أبعاد هذا المدخل يمكن استخلاص جملة الممارسات المتميزة، والتي يمكن الإفادة منها في تحديد الجدارات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بحسب المستهدف من كل بُعد من أبعاد هذا المدخل.

وتتمثل أبعاد مدخل ماكينزي السبعة S-7، فيما يلي: الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، القيم المشتركة نمط الإدارة، الكادر البشري (فريق العمل)، المهارات. وسيتم توضيح كل بُعد من الأبعاد في الاطار النظري للبحث.

## ٢- الحدود المكانية:

يتم تطبيق النموذج المبدئي والمتعلق بالجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للبحث ببعض كليات جامعة قناة السويس، باعتبارها تمثل نموذجاً للجامعات المصرية، كما أنها تمثل نموذجاً للجامعات الإقليمية التي تقع في إقليم محوري من أقاليم مصر، وهو إقليم قناة السويس، الذي ينظر إليه بعين الاعتبار في خطط التنمية المستقبلية في مصر.

## ٣- الحدود البشرية:

يتضمن الحد البشري للبحث عينة من أعضاء هيئة التدريس المتعاملين مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس، وعينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية خلال مدة تطبيق الدراسة الميدانية للبحث. كما يتم الاستعانة ببعض الخبراء في الإدارة العامة والتربوية وبعض المتخصصين في التعليم العالي لاستطلاع آراؤهم حول مدى صلاحية النموذج النهائي المقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام

الأكاديمية بالجامعات المصرية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي.

#### ٤- الحدود الزمنية:

تم تطبيق الجانب الميداني للبحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م، وذلك بعد استخراج موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي على التطبيق العملي. (ملحق ١)

#### مصطلحات البحث:

### ١- الجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: Strategic Competences

يشار إلى الجدارات الوظيفية بصفة عامة بأنها كافة المعارف، والمهارات، والقيم، والقدرات اللازمة في أداء القيادات من أجل تنفيذ الخطط الخاصة بالمؤسسة التي يعملون فيها بأعلى قدر من التمكن والكفاءة والإتقان. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠: ١٢٥)، بينما يشار إلى الجدارات لدى القيادات على أنها: قدرة القادة على تحقيق الاندماج بين المعرفة واستثمارها واستكشاف الفرص الجديدة، مع تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة الجادة في عمليات التطوير المحتملة لمنظمتهم. (ناصر، ٢٠٢٢: ٨١)، كما يشار إلى الجدارات من منظور استراتيجي في أداء القيادات، بأنها: قابلية قادة المنظمة الجامعية لإدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف إيجاد القيمة للمؤسسة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة. (هداية، ٢٠٢٢: ١٥٥)

وتعتبر الجدارات الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية عن مدى تمكن القيادات الجامعية من توجيه الجامعة أو إحدى وحداتها التنظيمية، لتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال السعي الدائم إلى امتلاك مجموعة من القدرات التي توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمؤسسة الجامعية على المدى الطويل. (Kahwaji & et al., 2023: ) (1973)

ويظهر من التعريفات السابقة أن الجدارات الاستراتيجية تعبر عن قدرة قيادة المؤسسة الجامعية على الاستثمار في الموارد والأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً بأنها: مجموع القدرات والممارسات المتميزة لرؤساء الأقسام الأكاديمية التي تمكنهم من بناء رؤية استراتيجية مستقبلية لأقسامهم العلمية، ومن ثم الاستثمار في الموارد والأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة. لتحقيق تلك الرؤية في ظل بيئة عمل شديدة التغير، وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية على المدى الطويل.

## ٢- مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي: McKinsey 7-S for strategic performance analysis

يعرف تحليل الأداء الاستراتيجي على أنه أداة إدارية تستخدم لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تقييم الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد التدخلات الأنسب للتطوير. ومن ثم لا يمكن أن تتحقق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، إلا من خلال الانطلاق من تحليل أداء دقيق وواقعي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمليات والأوضاع الحالية، ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج حول التغيرات المحتملة، ثم وضع الإجراءات والتدابير المناسبة. (داود، ٢٠١٨: ١٢٢)

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S، فإن تحليل الأداء الاستراتيجي يعد عملية استقصائية لحل المشكلات التنظيمية، بتحديد مشكلات المؤسسة وتحليلها، ومعرفة مظاهر كل مشكلة والأعراض المصاحبة لها، وتوظيف الأساليب المناسبة لإيجاد الحلول والعلاج على أن يتم كل ذلك في ضوء أبعاد كمية وكيفية تتم في ضوءها عملية التحليل. (الغالي، وحوشان، ٢٠١٨: ٦٤)

ولذلك فقد نظر إليه (Kaminski, 2022: 407) على أنه مجموعة من الخطط التي تعتمد على المفاهيم والأدبيات والنماذج ومناهج العلوم السلوكية من أجل دراسة حالة المؤسسة، ومساعدة القادة على إيجاد طرق حل المشكلات وتعزيز

الفعالية التنظيمية، وهو أكبر من مجرد استخدام جيد لأدوات التحليل، إنه يتعلق بإرساء التزام قوى وأساسي بفهم القضايا التنظيمية بعمق وممارسة التحقق التنظيمي بكفاءة عالية.

وبذلك يعبر مدخل ماكينزي S-7 عن ذلك الإطار التحليلي الدقيق والمتكامل لكافة جوانب الأداء المؤسسي، بما يسهم في تمكين القيادات الإدارية من تحديد الخطوات المطلوبة للنجاح التنظيمي الفعال من خلال تشخيص وتقييم التفاعلات بين سبعة أبعاد رئيسية، هي: الاستراتيجية، والهيكل والأنظمة، ونمط الإدارة، والكادر البشري، والقيم المشتركة، والمهارات. (سليمان، ٢٠٢٢: ١٩)

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف تحليل الأداء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية، باستخدام مدخل ماكينزي، إجرائياً بأنه عبارة عن: كافة إجراءات التقييم الشامل للوضع الراهن والمتوقع في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، للإفادة منها في تحسين أدائهم الاستراتيجي بما يوافق الأبعاد السبعة لمدخل ماكينزي S-7.

### ٣- النموذج المقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: The proposed model of the strategic competencies of heads of academic departments

يقصد بالنموذج المقترح إجرائياً في البحث الحالي: تقديم إطاراً مقترحاً يحتوي على الجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والممارسات الإجرائية المعبرة عنها، وفقاً لمدخل ماكينزي وأبعاده السبعة لتحليل الأداء الاستراتيجي، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الأقسام الأكاديمية، ويحقق قيمة مضافة للجامعات المصرية ككل.

#### الدراسات السابقة:

لقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الجدارات الوظيفية بعامه، وجدارات القيادات الجامعية بخاصة، حيث هدفت دراسة (عبدالستار، وأمين، ٢٠١٩: ١٨٥-٢٤١)، بعنوان: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء



الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٤٨) عبارة لقياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية اشتملت على سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي، وزعت على عينة عشوائية قوامها (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية هي الفيوم والمنيا وعين شمس بواقع (١٦) كلية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، وأوصى البحث بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية.

ولقد حاول بحث (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠ : ١٠٥-٢٠٧)، بعنوان: الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. التعرف على الجداريات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي. وتوصل البحث إلي وضع تصور مقترح يتضمن عدد من الجداريات، مثل الجداريات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي مثل التعاون مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وربط أولويات العمل لدى المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وجداريات الإنجاز وهي تهتم بالمهام أكثر من التأثير في الآخرين، مثل: البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابتكار في أبحاثهم العلمية، أما الجداريات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات في صنع القرار التعليمي الجامعي، أما الجداريات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين، أما جداريات الفعالية الشخصية والمتعلقة بالتعامل مع الصعوبات والضغوط المباشرة

كالثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات، وتذليل العقبات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس عن أداء عملهم، والتمسك بتطبيق القرارات الصعبة.

ولقد عرضت دراسة مستريحي (Mistarihi, 2021: 1-27)، بعنوان: جدارات القيادة الاستراتيجية: دليل من دولة قطر، لمتطلبات القيادة في عصر البيئات الأكثر فوضوية مع التحديات والأزمات الناشئة حديثاً، مثل جائحة COVID-19، وذلك سعت الدراسة إلى تحديد مجموعة معينة من الجدارات في مستوى المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تكون متاحة للقادة الاستراتيجيين والتحقق من توفرها في مؤسسات دولة قطر. حيث كشف تحليل تجريبي شمل ١٢٠ مشاركاً عن وجود فجوات في جدارات القيادة الاستراتيجية بين كبار المديرين القطريين. علاوة على ذلك لم يشارك المدراء رفيعو المستوى بشكل كامل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمتهم، وأظهروا بشكل جزئي فقط خصائص القيادة الاستراتيجية، حيث كانوا أكثر انخراطاً في الأنشطة التشغيلية للقيادة. ولقد أوصت الدراسة بتعزيز وبناء الجدارات القيادية الاستراتيجية من خلال تصميم برامج التدريب والتطوير على القيادة الاستراتيجية لتعزيز قدرات القادة الاستراتيجيين لإدارة مؤسساتهم بشكل أكثر فعالية.

ولقد هدفت دراسة (آل علي، ٢٠٢٢: ١٣٥-١٩٣)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية، إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٨) مفردة من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أيضاً قائمة استبيان للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لأبعاد تطبيق

استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على أبعاد بناء الجداريات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجداريات الفنية، الجداريات القيادية، الجداريات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

ولقد عرضت ورقة العمل المقدمة من (ناصر، ٢٠٢٢: ٨٠-٨٤)، بعنوان: مدخل إلى تنمية القيادات بمفهوم الجداريات في المؤسسات المعاصرة. وأشارت إلى أنه في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المؤسسات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية حيث أصبح حتمياً على كافة المؤسسات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين أن تهتم بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم تحديد وتوصيف المهام الإشرافية. وأوضحت ورقة العمل أن المدخل المناسب لتطوير القيادات الإدارية والإشرافية، يتمثل في الجداريات الوظيفية. ومن ثم تم عرض الفائدة المرجوة لقادة المؤسسات من الجداريات مع تحديد أنواع الجداريات، وخطوات بناء نموذج الجداريات بالمؤسسات المختلفة.

هدفت دراسة مهالانجو ومولوتو (Mahlangu& Moloto,2022)، بعنوان: الجداريات الاستراتيجية والمهارات من أجل مستقبل القيادات الجامعية: إنشاء جامعات أكثر رشاقة. إلى استكشاف الجداريات والمهارات الاستراتيجية المطلوبة لقادة الجامعات في المستقبل ليكونوا أكثر مرونة في أنشطتهم اليومية. وبخاصة خلال فترات التعامل مع الأزمات والأوبئة ولاسيما وأن الجامعات تخدم العديد من أصحاب المصلحة المختلفين. حيث أشارت الدراسة أن التركيز في المستقبل سيكون على الجداريات الاستراتيجية المطلوبة لقادة الجامعات وما يجب القيام به لتغيير الجامعات لتكون أكثر مرونة في المستقبل. للمساهمة في تطوير أفضل الممارسات في قيادة التعليم العالي من خلال الأساليب والاستراتيجيات التي تتماشى مع الجامعات المرموقة وذات التصنيف العالي.

بينما هدفت دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣: ١٥٤-١٧٢)، بعنوان: الجداريات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. إلى التعرف على أهم

الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وطبقت الاستبانة على عدد (٣٥٨) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (٣٤٤٤) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات الوظيفية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٩٤ من ٥.٠٠)، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية جميع الجدارات الوظيفية باختلاف متغير الرتبة العلمية لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة، وكذلك أفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح أفراد الدراسة من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر. ولذلك فقد أوصت الدراسة على: تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام نحو أهمية توافر الجدارات الوظيفية، مع حث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق الجدارات الوظيفية لكل من القادة والمرؤوسين على حد سواء.

بينما بحثت دراسة قهوجي وزملائه (Kahwaji & et al.,2023: 1968-) بعنوان: القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والجدارات المحورية في التعليم بلبنان، عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والجدارات المحورية بين العاملين في قطاع التعليم العالي في لبنان. باستخدام حجم عينة من ١٠٦ ملاحظة، مع طريقة أخذ العينات الملائمة (الكمية) ولقد أظهرت النتائج التي تم تحقيقها باستخدام تحليل الانحدار، أن الجدارات المحورية لها تأثير مباشر على الأداء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية. وعلى العكس من ذلك، لم تظهر القيادة الاستراتيجية دورها الهام في الوساطة في التأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال الجدارات الأساسية.

كما تناولت بعض الدراسات مدخل ماكينزي في تحليل الأداء داخل المؤسسات الجامعية والجدارات الاستراتيجية بناء على التحليل الاستراتيجي للأداء، حيث هدفت دراسة جودنز وزميلييه (Gökdeniz, Kartal & Kömürçü, 2021: 342-353)، بعنوان: التقييم الاستراتيجي للمؤسسات باستخدام نموذج ماكينزي القائم على التحليل الشبكي للعمليات، إلى إجراء التقييم الاستراتيجي لمنظمة الأعمال في سياق نموذج ماكينزي، ويتضمن النموذج المقترح في الدراسة عوامل الاستراتيجية، والهيكل، والأسلوب، والأنظمة والإجراءات، والمهارات، والقيم المشتركة، والموظفين. وبناء على نتائج التفاعل بين عوامل نموذج ماكينزي السبعة لتحليل الوضع التفاعلي داخل المنظمات، يمكن الإجابة على مستوى الأداء الحالي لكل عامل فرعي في نموذج ماكينزي، حيث تعطي النتائج فكرة حول إلى أي مدى يمكن لمنظمة الأعمال الوصول إلى أهدافها.

في حين هدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢٢: ١-٥٣)، بعنوان: تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد ماكينزي Mckinsey7-S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية ويتضمن الأداء المؤسسي عدة محاور رئيسية أهمها الهياكل التنظيمية والعمليات الداخلية والموارد البشرية، كما يتطلب هذا التحسين أن يكون هناك إطاراً مفاهيمياً يشتمل على عدة عناصر مثل الإدارة، والاستراتيجية والمنهج المتوازن، كما يشترط أن يكون هذا الإطار مرناً ووفقاً لنموذج معين محدد مسبقاً. واستناداً إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية خاصة وبمؤسسات التعليم الجامعي عامة.

بينما هدفت دراسة (العريفي، والبشر، والسحيم، ٢٠٢٢: ١٤٣-١٩٨)، بعنوان: تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. كما هدفت إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام

في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بكلية التربية في المزاحمية، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد تم الاكتفاء بتحليل (٨٥) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣ من ٥.٠٠)، وتم ترتيب أبعاد الجدارات القيادية تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي: بُعد الجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠ من ٥.٠٠)، يليه بُعد الجدارات المرتبطة بتحقيق النتائج بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠ من ٥.٠٠)، وأخيراً بُعد الجدارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨ من ٥.٠٠). وبناءً على ما أسفرت عنه النتائج، قدمت الباحثات مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تؤدي إلى بناء وتعزيز الجدارات القيادية لدى منسوبي المؤسسات الجامعية، من أهمها: تفعيل قنوات التواصل داخل الكلية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة (العنزي، ٢٠٢٢: ٣٠٧-٣٤٨)، بعنوان: مواصفات القيادة الجامعية وممارستها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. إلى التعرف على مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة قوامها ٢٨٨ عضو هيئة تدريس، اختيروا من جميع الكليات التابعة لجامعة الكويت باستخدام الطريقة العشوائية. وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: توافر مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، وجود معوقات تتعلق بممارسات القيادة الجامعية الحالية تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول جميع المحاور تعزى لمتغيرات الجنس وشغل منصب قيادي والرتبة العلمية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الحالية

التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأقل من ١٠ سنوات. ولقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: تطوير أداء القيادات الأكاديمية يستلزم منحهم المزيد من الصلاحيات وتوفير ميزانيات كافية لأغراض البحث العلمي.

في حين هدفت دراسة ديمر وكوكاجوليو ( Demir& Kocaoglu, 2023: 114-119)، بعنوان: استخدام مدخل McKinsey 7-S كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الاقتصادي، إلى توظيف مدخل ماكينزي كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الاقتصادي للمؤسسات لمعرفة العلاقة بين قدرة الجامعات على المنافسة واستخدامها لمواردها، من أجل تطوير نشاطي الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه وتحليل أهمية الاستكشاف والاستثمار في الجامعات التنافسية، وقامت الدراسة بتحليل عدة جوانب في الجامعات الإسبانية من حيث فلسفة العمل في نشاطي الاستثمار والاستكشاف وجوانب هيكلية مثل وجود المرافق والخدمات التي تشجع أنشطة الاستكشاف والاستثمار وجوانب فردية ترتبط بالتعلم والبحث العلمي الشخصي والدعم الفردي لأنشطة البحث والتدريس، فضلا عن الجوانب المؤسسية مثل الميزانيات وحجم الجامعة والمرافق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة كومبلوتنس بمدريد هي الأكثر استثمارا واستكشافاً بين الجامعات محل الدراسة؛ لأنها تمتلك مزيدا من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس وتمتلك مرافق أفضل لتطوير أنشطة البحث والتدريس، وتمتلك نتائج أكبر في براءات الاختراع والنشر العلمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال ما هدفت إليه الدراسات السابقة، وما أسفرت عنه من نتائج وما قدمته من توصيات ومقترحات بشأن تلك النتائج، يمكن استنتاج الآتي:

- أن الجدارات عبارة عن مزيج من المهارات والمعرفة والسمات والسلوكيات التي تمكن فرد لأداء مهمة أو نشاط بنجاح بداخل وظيفة معينة. والجدارات هي ممارسات عملية يمكن ملاحظتها يمكن قياسها وتقييمها، وبالتالي فهي ضرورية في شروط تحديد متطلبات الوظيفة والتوظيف والاحتفاظ وتطوير

- الأداء، مع توجيه العملية التدريبية لتستهدف مستوى معين من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء عمل معين وفي إطار ظرف ذلك العمل.
- أن الجدارات الاستراتيجية في أداء القيادات الجامعية تعبر عن: قدرة القادة على تحقيق الاستثمار والاستكشاف على حد سواء بما يمكن المؤسسة الجامعية من التنافس وتحقيق الكفاءة والتحسين التدريجي في الخدمات، والقدرة على المنافسة في الأسواق الجديدة.
  - أن الجدارات الاستراتيجية في أداء القيادات الجامعية أصبحت ذات أهمية كبرى وبخاصة لمواكبة متغيرات العصر كالاهتمام بالعلومة واقتصاديات المعرفة، ومتطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين والتي تركز وتهتم بما يلي: الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، التفكير الإبداعي، التفكير الناقد، الإنتاجية المرتفعة والإنجاز، التعلم مدى الحياة، التعلم التعاوني، المحاسبية، والإدارة من الموقع.
  - أن تحليل الأداء الاستراتيجي يستلزم التحديد الدقيق لمدى تطبيق القائد لما تعلمه وما اكتسبه من التأهيل العلمي والخبرة العملية الطويلة، وبناءً على ذلك يظهر مستوى الجدارة والاستحقاق للاستمرار في المكانة القيادية من عدمه أو ما إذا كانت هناك جوانب تحتاج إلى مزيد من الدعم والإثراء في الجدارات الحالية.
  - أن مدخل ماكينزي يعد مدخلاً إداري في ضوءه يمكن تحليل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية بشكل عام، أو تحليل أداء قياداتها بشكل خاص والارتقاء به والحفاظ على التوافق بين الأبعاد السبعة الرئيسية المكونة له وهي؛ الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظم العمل، القيم المشتركة، نمط الإدارة السائد، الكادر البشري، مهارات الأفراد.

#### خطوات البحث:

وفقاً لأهداف البحث والمنهج العلمي المستخدم، فقد سار البحث وفقاً لعدد من الخطوات تظهر في أقسامه التالية:



- ١- **القسم الأول للبحث:** تحديد الإطار العام، والمتضمن على مقدمة البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته وحدوده ومصطلحاته ودراساته السابقة، بالإضافة إلى تحديد منهج البحث وخطوات السير فيه.
- ٢- **القسم الثاني للبحث:** الاطلاع على أدبيات الإدارة العامة والتربوية لعرض وتحليل الأسس النظرية للجدارات الاستراتيجية للقيادات الجامعية وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي.
- ٣- **القسم الثالث للبحث:** تقديم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي، من خلال المرور بخطوات ثلاثة، تتمثل الخطوة الأولى في تحليل المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية، ، بينما تتمثل الخطوة الثانية في عرض المنطلقات العالمية والمحلية لبناء النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و الخطوة الثالثة تتمثل في عرض أبعاد النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي.
- ٤- **القسم الرابع للبحث:** إجراءات الدراسة الميدانية: وترتكز الدراسة الميدانية على أداتين، هما الاستبانة، والمقابلة شبه المقننة، وذلك لتحديد مدى اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات الاستراتيجية المتضمنة بالنموذج المبدئي للبحث في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية.
- ٥- **القسم الخامس للبحث:** تقديم النموذج المقترح النهائي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي، وذلك بعد عرضه على عينة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي.

**القسم الثاني للبحث:****الجدارات الاستراتيجية للقيادات الجامعية وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء  
الاستراتيجي: إطاراً نظرياً.**

تعد الإدارة الجامعية- في جوهرها- العامل الحاسم في تحقيق أي تطور منشود في الجامعات، لما لها من قدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة الجامعية، وترتيب أولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، فالقيادة تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة الجامعية لما فيها من تأثير مباشر على كافة أبعاد العمل الجامعية.

ويتناول القسم الثاني من البحث، المحاور التالية:

**أولاً: ماهية تحليل الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية، وأهدافه:**

تعد عملية تحليل الأداء في أية منظمة، من أكثر العمليات الإدارية أهمية، حيث يترتب على هذه العملية تحديد مستوى الأداء بالمؤسسة وفقاً للمعايير المعتمدة، والتحقق من أدائها على النحو المرغوب، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف لتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف. وتحليل الأداء يعد عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، فهو بمثابة معيار الحكم عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها. كما أن تحليل الأداء ليس غاية في حد ذاته، وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجياتها. وعلى صعيد الإدارة الاستراتيجية فقد شاع استعمال مصطلح الأداء الاستراتيجي في نهاية القرن العشرين في مختلف الكتابات من دون تعريف متفق عليه، إلا أن هناك إشارات واضحة إلى أهميته ومؤشرات قياسه، فأداء المؤسسة يشمل: الأداء الإداري Managerial Performance، والأداء التشغيلي Operating Performance، والأداء الاستراتيجي Strategic Performance، والأخير يعني تقويم واختبار المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها. (درويش، ٢٠١٧: ٥٦٥)

ويعبر الأداء الاستراتيجي عن توليف أو تركيب ينطوي على الحدس والإبداع، وتتمثل نتائج هذا الأداء في مجمل المنظور المتكامل للمنظمة. ويشار للأداء الاستراتيجي أيضاً بأنه: العملية التي تمكن القادة القائمين على توجيه المؤسسة من الارتقاء فوق العمليات الإدارية اليومية والأزمات، لاكتساب رؤى مختلفة للديناميات الداخلية والخارجية التي تسبب تغييراً في بيئتها، وبالتالي إعطاء اتجاه أكثر فعالية لمنظماتهم. وينبغي أن تكون هذه الرؤى موجهة نحو المستقبل مع الفهم التاريخي عما حدث من قبل، مع امتلاك مهارات التطلع إلى الأمام والنظر للخلف، مع ضرورة المعرفة الجيدة بالوضع الحالي للمنظمة، بحيث يمكن معالجة المخاطر بحكمة، مع تلافي تكرار أخطاء الماضي. (المليكي، والجحافى، ٢٠١٩: ٣١٧)

ويلاحظ مما سبق أن الأداء الاستراتيجي ينعكس في قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما يعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها. كما ينظر إليه على أنه يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها على نحو مستمر.

ويمكن تحليل الأداء الاستراتيجي لأية مؤسسة باستخدام مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات. وفي هذا الشأن فقد أشارت دراسة (عبدالعال، ٢٠١٧: ٣٧٨)، إلى أنه يمكن النظر إلى تحليل الأداء الاستراتيجي باعتماد مؤشرين: الأول هو مستوى التركيز على الأداء الداخلي لقياداتها والعاملين فيها، والثاني هو مدى مرونة هيكلها التنظيمي بتحديد مستوى تكيف المؤسسة وموقعها التنافسي في بيئتها الخارجية.

وتعد عملية تحليل الأداء بمثابة عملية جمع للمعلومات من العاملين في المؤسسة ونشر هذه المعلومات والنتائج والتوصيات عبر المؤسسة لتحسين الأداء. وإحداث التغيير التنظيمي، حيث يتم تحديد الوضع الراهن للمنظمة، وكيف يتم التحرك من الوضع الحالي للوضع المرغوب فيه؟ وفي أي اتجاه؟. ولذلك فقد اعتبر البعض تحليل الأداء الاستراتيجي منهج بحثي يدور حول الوقوف على تقييم دقيق لوضع

المؤسسة ككل أو جزء منها، وهو فرع خاص من البحوث والمجالات التنظيمية التي تؤدي إلى مجموعة من الأبعاد حول خيارات التخطيط والتصميم والاستعداد للتغيير، ومن ثم تحليل الأداء الاستراتيجي يعد الخطوة الأولى، بل وأهم خطوات التغيير التنظيمي، فلا تغيير تنظيمي ناجح بدون تشخيص وتحليل دقيق. (Salvarli & Kayiskan, 2018: 98).

وعطفاً على ما تقدم، فإن تحليل الأداء الاستراتيجي، ما هو إلا عملية تأكد من سعي المؤسسة نحو تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها، ولذلك يرتبط مفهوم تحليل الأداء الاستراتيجي بمفهوم تقييم الأداء والذي يعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فتحليل الأداء الاستراتيجي عملية تتضمن مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة وتحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة. فوجود المؤسسة واستمرارها مرهوناً بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعية لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة، على ضوء معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو. (المليكي، والجحافي، ٢٠١٩: ٣٢١)

وفي ذات السياق السابق، يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بالجامعات على أنه قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار. بينما يشمل تحليل الأداء الاستراتيجي بالجامعات، نوعين من الأداء أحدهما الأكاديمي، وهو يختص بما تقدمه الجامعة فعلياً من خلال وحداتها وتنظيماتها من برامج وخدمات وأنشطة متنوعة مرتبطة بوظائفها المختلفة، والنوع الآخر هو الأداء الإداري الذي يرتبط بما يقوم به الجهازان الإداري والأكاديمي معاً من مهام إدارية، وهذان النوعان من الأداء بينهما علاقة تفاعلية وتكاملية ولا غنى لأحدهما عن الآخر، وهما يشكلان معاً منظومة الأداء الجامعي التي تتمثل غايتها الأساسية في تحقيق أهداف الجامعة. (إبراهيم، ٢٠١٧: ٢٦٢)

كما يشار إلى تحليل الأداء الاستراتيجي بالجامعات، على أنه: العملية التي تستخدم للتحقق من مدى إنجاز الأهداف الجامعية الاستراتيجية باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة، لتعقب التقدم في التنفيذ الاستراتيجي وتعزيزه، وتحديد نقاط القوة والضعف بالجامعات ومعالجته، مما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة عالية للمؤسسة الجامعية. كما يرتبط تحليل الأداء الاستراتيجي بالجامعات، ببعدين رئيسين، هما: (الجاسر، ٢٠٢٢: ٩٧)

• **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة بهدف تحقيق أهدافھا، ومن ثم يكون لدى قادتها معايير يتم على أساسھا قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرھا على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية للمؤسسة الجامعية.

• **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة الجامعية على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمنظمتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، لذا ينصح بإعطاء أهمية معقولة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجامعية.

وتتحدد خصائص تحليل الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة الجامعية، في كونه يعد نقطة انطلاق واستجابة المؤسسة الجامعية وتعاملها مع ضغوط المنافسة من البيئة الخارجية، وكيفية الاستجابة للتغيير، كما أنه جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير التنظيمي، إذ يعد أساساً لدورة القرار صنعاً واتخاذاً وتنفيذاً ومتابعة، بالاستناد إلى بيانات ومعلومات وحقائق، تم استخلاصها من خلال تقييم شامل ودقيق لوضع المنظمة. ولهذا فهو عملية مقصودة تتبع من أهداف وغايات المنظمة، ويشترك جميع

أفراد المؤسسة في إعداده وتنفيذه، وإجراء تغييرات ومبادرات للتغيير ولتحسين أداء المؤسسة الجامعية في المستقبل.

وفيما يتعلق بأهداف تحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الهدف الرئيس لتحليل الأداء الاستراتيجي يتمثل في تطوير الفهم المشترك حول طبيعة أداء المؤسسة ومستويات إنتاجيتها مقارنة بغيرها في بيئة العمل بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية. ويتحقق هذا الهدف من خلال جانبين، الأول: تحديد الخلل التنظيمي في حالة وجوده، والثاني: تقييم مدى تقدم المؤسسة وفعاليتها التنظيمية مقارنة بغيرها من المؤسسات في بيئة العمل الخارجية.

ويتحقق الهدف الرئيس السابق لتحليل الأداء الاستراتيجي، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (Meijuan & Jiangdi, 2020, 27)

- ١- تحسين المرتكزات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، والمتمثلة في بناء رؤية مستقبلية وإعداد التوجه الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم تحسين أداء منظومة التعليم الجامعي ككل.
- ٢- تحديد درجة الموائمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، وتخصيص موارد المؤسسة الجامعية بشكل فعال.
- ٣- تحسين وتطوير الاتصال الاستراتيجي، والتغذية الراجعة، كأدوات تمكن المؤسسة الجامعية من العمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.
- ٤- تحديد المشكلات التنظيمية المحتمل ظهورها في المستقبل، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة حتى تستعد للتغيير، مع تحديد ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه وما التغيير المرغوب وكيفية إجرائه.
- ٥- تحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، ومن ثم تحسين وضعها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المناظرة في بيئة العمل على المستويين المحلي والعالمي.

وبذلك يعد تحليل الأداء الاستراتيجي غاية إعطاء وصف دقيق لوضع المؤسسة ، ومن ثم اتخاذ التدابير الكافية لعلاج الخلل والضعف التنظيمي، ومن ثم ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، بل والقدرة على المنافسة. أما بالنسبة لأهمية تحليل الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة الجامعية، فإنها تظهر في كونه يعكس درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، كما أنه يساعد على تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفاء، كما يساعد في تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية وفعاليتها مقارنة بالأهداف المعلنة لكل برنامج وكفاءته في تحقيق رسالة الجامعة، وتوفير البيئة المناسبة والمعلومات الدقيقة والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية إيجابياً وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها، وتطوير آلية تعتمدها الجامعة للتقويم والاستفادة من نتائجها لمعالجة الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية، علاوة على اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمؤسسات الأخرى داخل البلد وخارجه ببرامج الجامعة وفعاليتها، مما يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد وللانتشار العالمي.

(Deny & et al., 2021: 2)

وخلاصة ما تقدم فإن تحليل الأداء الاستراتيجي يعد عملية محورية لفهم الوضع الحالي للمنظمة، إذ يسهم في تقييم مشكلاتها ومعرفة أسبابها، ومن ثم وضع الحلول الملائمة لها، حيث يوفر الأساس السليم لاتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الثغرات والفجوات التي تظهر من خلال التقييم والتشخيص الدقيق. كما أنه يساعد على إعداد الأفراد أو العاملين للتغييرات والتحويلات الضرورية، كما يستثمر القيادات نتائج لمعرفة الأدوات والآليات الأفضل لزيادة فعالية تنفيذ التغييرات، وتقليل المقاومة للتغيير، وزيادة معدلات الولاء والالتزام التنظيمي، وكذلك معدلات الرضا عن العمل. كما أن لتحليل الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، نظراً لما يلي:

- أن تحليل الأداء الاستراتيجي يمثل الخطوة الأولى والحاسمة في التخطيط للتغيير ووضع استراتيجياته بمراعاة كافة أبعاد وجوانب العمل التنظيمي.
- أن تحليل الأداء الاستراتيجي، هو الطريقة المثلى للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية، وخاصة في حالة كبر حجمها، وزيادة عدد المستويات

الإدارية بها، وزياد معدلات التغيير البيئي، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، حيث أدى ذلك إلى زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة القيادات حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

- أن تحليل الأداء الاستراتيجي، يمكن قادة المؤسسة الجامعية من صياغة أفضل الاستراتيجيات لتكون مختلفة عن غيرها، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال القيام بنشاطات مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو من خلال القيام بالنشاطات المختلفة بطرق مختلفة.
- أن تحليل الأداء الاستراتيجي يسهم في تحسين عمليات التعلم داخل المؤسسة الجامعية، كما يسهم في فهم وتقييم المشكلات التنظيمية، ووضع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، بهدف إجراء التغييرات اللازمة والتعديلات المقترحة.

### ثانياً: طبيعة مدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة:

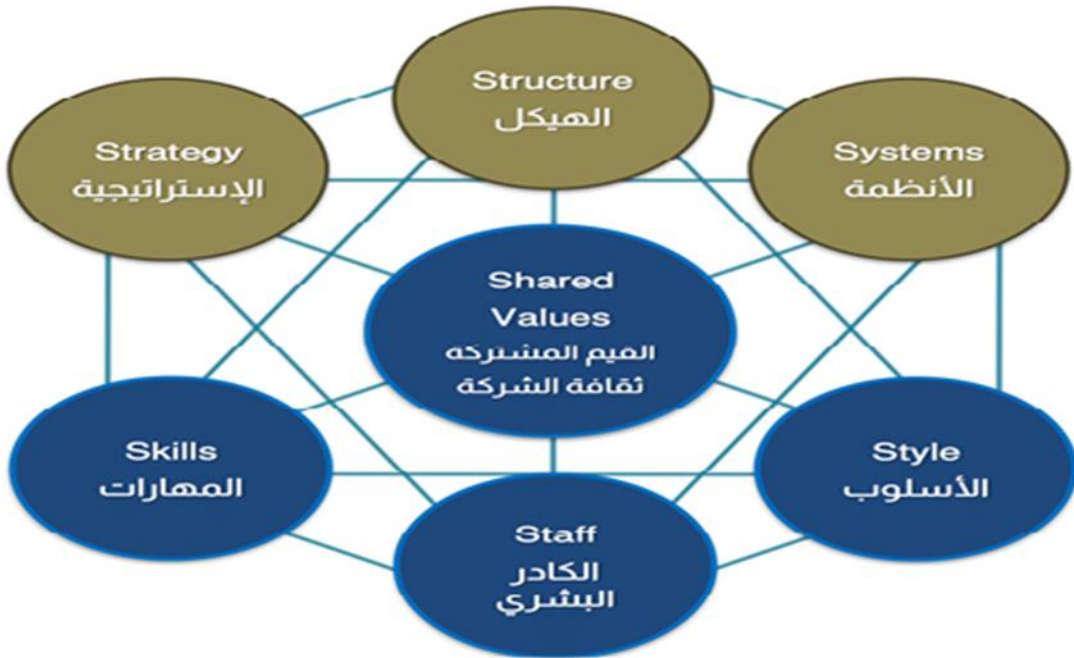
في ظل بيئة الأعمال التنافسية، أصبح من الضرورة أن تكون إدارة المؤسسات قادرة على امتلاك المعلومات ومتوجهة نحو المعرفة، ومن ثم أصبحت مقاييس الأداء مدخلات حاسمة للإدارة العليا ومن ثم نشأت الحاجة إلى مؤشرات الأداء الحاكمة Key Performance Indicators (KPI) والتي تمثل مقاييس الأداء الحيوية والهامة للأعمال الأساسية للمنظمة. وعليه يلزم في مقاييس الأداء الاستراتيجية أن تتصف بعدة خصائص من أهمها: أن تكون وثيقة الصلة بالأهداف الاستراتيجية، وتعكس الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، وتكون موجهة نحو عمليات المؤسسة ومتصلة بالمستفيدين الداخليين، وتركز على المخرجات القابلة للقياس، وتتصف بالوضوح والفهم وقابلية التحقق منها، علاوة على الدقة والموضوعية في الحصول على البيانات من المصادر الذاتية والأولية. (Levkovich, 2021: 8)

ويعد نموذج ماكينزي من نماذج تحليل الأداء الاستراتيجي التي تطورت في الثمانينات من قبل مستشاري شركة ماكنزي توم بيترز (Tom Peters) وروبرت



ووترمان (Robert Waterman) وجولين فيليبس (Philips & Julien) بمساعدة ريتشارد باسكال (Richard Pascale) وأنتوني ج. أثوس (Anthony G. Athos). وقد تم استخدام هذا المدخل على نطاق واسع من قبل الأكاديميين وغيرهم، ولا يزال واحداً من أكثر أدوات التحليل الاستراتيجي شيوعاً. (Channon & Caldor, 2015:1)

حيث يعتمد هذا النموذج على تحليل سبعة عناصر تظهر في المخطط التالي:



شكل (١): أبعاد مدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي

المصدر: (Bishwajit, 2015: 165)

وبناء على المخطط السابق، تتضح أبعاد مدخل ماكينزي 7-S، حيث تتكون أبعاد المدخل من سبعة (7) أبعاد، وتبدأ جميعها باللغة الإنجليزية بحرف واحد وهو حرف (S). ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي: (Levkovich, 2021: 8-9) & (الغالب، وحوشان، ٢٠١٨: ٦٧) & (Channon & Caldor, 2015:1) & (سليمان، ٢٠٢٢: ١٩)

**١- الاستراتيجية Strategy:**

تعتبر الاستراتيجية عن خطة محددة توضع لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، مع توضيح آليات تحقيق هذه الأهداف، وكيفية مواجهة تغيرات السوق بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن مفهوم الاستراتيجية أيضاً الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والسعي نحو استثمارها لتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية أو فتح أسواق جديدة في المستقبل. ومن ثم فإن صياغة الاستراتيجية -وفقاً لمدخل ماكينزي- يركز في المقام الأول على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مما يستلزم من قادة المؤسسات توضيح أهداف الاستراتيجية بشكل دقيق والقيم الاستراتيجية التي تستند عليها، وأن تكون طويلة الأجل، بما يعزز تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها بالشكل المناسب.

**٢- الهيكل Structure:**

يمثل الهيكل التنظيمي البناء أو المخطط أو القوام العام للمؤسسة، ومن خلاله يتم التعبير عن الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات المؤسسة، وتوضيح السلطات والمسؤوليات، وتحديد مهام كل شخص فيها، علاوة على تنظيم علاقة أقسامها ووحداتها المكونة لها. ويرتكز اهتمام مدخل ماكينزي في هذا البعد على كيفية تنظيم هيكل المؤسسة، ودور القيادات في دعم مرونة الهيكل التنظيمي، وتحقيق الانسيابية المناسبة في منظومة الاتصالات، وإيجاد انسجام وترابط بين أعضاء الفريق، مع تحديد طرق التعاون بين المنظمة، والمؤسسات الأخرى المناظرة.

**٣- الأنظمة System:**

تدل الأنظمة على عمليات التشغيل والإجراءات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة والجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل. وينصب تركيز مدخل ماكينزي في بُعد الأنظمة على توضيح إجراءات التركيز على الغايات الاستراتيجية للمنظمة، بتوضيح الأعمال التي يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الغايات وفقاً للسياسات والمعايير الضابطة، مع التحديد الدقيق للعمليات والقواعد

الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على مسار المؤسسة الصحيح فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية المخططة وفقاً للجدول الزمني المحدد.

#### ٤ - القيم المشتركة **Shared Values** :

تعتبر القيم المشتركة عن مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات والمهام الإرشادية التي تحرص إدارة المؤسسة على إكسابها لأعضائها، بحيث تسهم هذه القيم في ضمان التنفيذ الأمثل للرؤية الاستراتيجية للمنظمة. ويركز مدخل ماكينزي في هذا البعد على سلوكيات القادة في دعم القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي تسهم في تعزيز مستويات أداء العاملين، بما يواكب التوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

#### ٥ - نمط الإدارة **Style** :

يمثل نمط الإدارة الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، بمعنى المنهجية الإدارية التي تتبعها المؤسسة في تعاملاتها المختلفة وفقاً للمستويات الإدارية العليا، بمعنى سيطرة النمط المركزي أو اللامركزي في العمليات الإدارية المختلفة. ويركز مدخل ماكينزي في نمط الإدارة على الأسلوب أو الطريقة التي تدار بها المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها، كذلك الإجراءات المتعلقة بصنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها لحل المشكلات التي تواجهها، والتي تؤثر على رؤية الجمهور لها، ومن ثم تحدد مدى فاعلية الإدارة وتمكنها.

#### ٦ - الكادر البشري **Staff** :

تعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري، فالعنصر البشري هو سر نجاح المنظمة. ولذلك يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم وإمكاناتهم بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية. ويركز مدخل ماكينزي في هذا البعد على عملية اختيار العاملين (أعضاء المنظمة)، والحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، مع تهيئة المناخ الإداري اللازم لتحقيق الإنتاجية العالية.

## ٧- المهارات Skills:

تمثل المهارات والكفاءات الفعلية لأعضاء المنظمة، نقطة تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي ملموس من أعضاء المؤسسة وفي سياق بيئة عملها المحيطة بها. ويركز مدخل ماكينزي في هذا البعد على مهام إدارة المؤسسة وقادتها في تنمية المهارات الذهنية (كالمعلومات والمعارف وطرق التفكير والإبداع والابتكار..)، والمهارات السلوكية (كالمهارات القيادية، والإدارية، والشخصية، والمجتمعية..)، والبعض الآخر مهارات فنية أو أدائية تتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المؤسسة.

وبناءً على العرض السابق لماهية كل بُعد من أبعاد مدخل ماكينزي S-7، يتضح تكامل الأبعاد السبعة عن طريق دمجها بشكل متوافق، لضمان الفعالية وللمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يؤكد واضعي المدخل على ضرورة إعطاء جميع الأبعاد أهمية متساوية لتحقيق أفضل النتائج، حيث يعطى هذا المدخل نتائج متميزة عند توظيفه في تحديد مدى فعالية المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها. كما يمكن استخدامه في تقييم فجوات الأداء بمقارنة حالة المؤسسة الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى تحسين خطط العمل.

كما يُعد هذا المدخل من أهم مداخل تحليل الأداء الاستراتيجي وتشخيص أوضاع المؤسسات المعاصرة، حيث يؤكد على عدة اعتبارات أثناء تحليل الأداء الاستراتيجي، ومنها ما يلي:

أ- أن يتم الانطلاق في تحليل الأداء من معرفة ودراسة السياق الذي تعمل في إطاره المنظمة، إذ لا بد من معرفة نوع المنظمة، وهل هي مؤسسة مرنة أم معقدة، مفتوحة أم مغلقة، تعمل في بيئة مستقرة أم متغيرة، حتى يتم اتخاذ القرارات الصائبة بشأن اختيار الأنماط والنماذج والنظريات المناسبة في التحليل.

ب- أن يكون هناك تدريب فعال وحاسم على طرق ونماذج وآليات وأدوات تحليل الأداء، والتأكد من فهم ماهية التحليل وآلياته ودوافع القيام به، مع

البدء بقيم المؤسسة المُشتركة، للتحقق من مدى توافق هذه القيم مع هيكلها واستراتيجيتها وأنظمتها.

ج- أن يتم تحليل الأداء بشكل دوري ومستمر، وليس فقط عند حدوث مشكلات أو وجود اختلالات، وإنما أيضاً عندما تبدو المنظمة صحية وفعالة، مع التحديد الدقيق للأبعاد والمتغيرات التي سيتم من خلالها تحليل الأداء، على أن تكون هناك معايير موضوعية على مدى كفاءة هذه المتغيرات والأبعاد.

د- تيسير سبل الحصول على البيانات والمعلومات للقائمين على تحليل الأداء، والتعامل مع هذه البيانات والمعلومات والإحصاءات بسرية تامة، وتقديم نتائج عملية التحليل للجهات التي وفرت المعلومات، حيث تعد بمثابة تغذية عكسية لها، حتى يمكنها اتخاذ الإجراءات اللازمة.

هـ- الاختيار السليم للأشخاص الذين يؤدون مهمة تحليل الأداء الاستراتيجي لصالح المنظمة، بحيث تتوافر فيهم المعارف الفكرية والمنهجية، القدرة على التحاور والاتصالات مع الجميع وبدون مشاكل، القدرة على اكتساب ثقة الأطراف المتعامل معها، الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات، والقدرة على الربط بين مختلف المعلومات وتحليلها بشكل علمي سليم.

و- أن يتم جمع البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوعة، مثل: الاستبانات، الملاحظة، الوثائق، المقابلات وغيرها. مع الاعتماد على مصادر داخلية، تتمثل في: الهيكل التنظيمي، لوحة القيادة، الدراسات التقديرية، اللوائح والوثائق المنظمة، الإحصاءات المتوفرة، ومن المصادر الخارجية، مثل: بنوك المعلومات، دراسة التقارير، الدوريات والمنشورات ذات الصلة وغيرها.

ز- تنظيم المعلومات، وتتم من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هي:

▪ تصميم الإجراءات المناسبة لمعالجة المعلومات.

- التحقق من العناصر الصلبة: والتأكد من مدى دعم كل عنصر منها للأخرين، فإن لم تدعم بعضها البعض، يتم تحديد أين يجب إجراء التغييرات.
- التحقق من العناصر اللينة: والتأكد من مدى دعم كل عنصر منها للأخرين، ومدى دعمهم للعناصر الصلبة، فإن لم يكن كذلك، يتوجب تحديد التغيير المطلوب.
- التخزين السليم للبيانات.
- ترتيب المعلومات بطريقة تسهل الاطلاع عليها.

ح- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات والإحصاءات: وذلك من خلال مراجعة البيانات للتأكد من سلامتها واستكمالها، ثم تجهيز البيانات للتحليل بالحاسب الآلي باستخدام الأساليب الإحصائية ذات العلاقة، لتحديد العلاقات أو الاختلافات، أو استخراج بعض المؤشرات والمقاييس والتي قد تفيد في اتخاذ خطوات التغيير أو التطوير أو الإصلاح.

### ثالثاً: ماهية الجدارات الاستراتيجية للقيادات فى المؤسسات المعاصرة:

تتعدد التعريفات لمفهوم الجدارة، ومنها أنها: السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز، وهى أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز. كما تعبر الجدارات عن مجموع المهارات والمعارف والسلوك التى تؤدي إلى الأداء الفعّال فى الوظيفة. وهى الخصائص والسمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح. وهى خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال. كما تعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق للتصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة. ولذلك فللجدارة مجموعة من الخصائص وهى: (النواصرة، ٢٠١٩: ١٣٩)

١- **الدوافع:** هى الحاجات التى يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتوجهه نحو الإقدام على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة.

٢- **الصفات:** هي الخصائص المادية والاستجابة لظروف العمل أو المواقف المختلفة أو لنوعية خاصة من المعلومات، كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها القائد الناجح.

٣- **المعرفة:** هي المعلومات التي يمتلكها الشخص أو القائد في مجال معرفي معين، ويترتب عليها تحديد رؤيته وإدراكه لمحيط عمله/ كما يتوقف عليها سلوكياته مع غيره من الزملاء والعاملين.

٤- **المهارة:** هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بما يشمل ذلك من القدرة على التفكير التحليلي أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات وفهم أدق تفاصيلها.

وترجع أهمية تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافأاتهم. وذلك على النحو التالي: (ناصر، ٢٠٢٢: ٨٢)

أ- **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات مرتبطة بإمكانيات النجاح الفعلية للفرد وفقاً لموقعه الوظيفي.

ب- **الترقية والمسارات الوظيفية:** تساعد الجدارات على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

ج- **التدريب والتطوير:** توضح الجدارات الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

د- **إدارة الأداء:** تسهم الجدارات في وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي منظم.

وفيما يتعلق بمفهوم الجدارات الاستراتيجية فهو كغيره من المصطلحات الإنسانية التي لا يوجد لها تعريف وحيد متفق عليه لتعدد الرؤى والتنوع والاهتمامات في تناولها، ومن ضمن التعريفات الأكثر حضوراً في هذا السياق، تعريفها بأنها: قدرة

الشخص على التفكير بشكل استراتيجي والتمتع بالمرونة في العمل مع الآخرين والتأثير فيهم بطرائق تشجيع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة التي يقودها. (Alizadeh & et al., 2023: 215)، ويتضح من ذلك أن الجدارة الاستراتيجية تركز على مقدره القائد، ومهاراته في التعامل مع بيئات معقدة وتمكنه من بناء رؤية استراتيجية واضحة يتم تنفيذها بحكمة مما يحافظ على القدرة التنافسية للمنظمة.

ولقد تعددت وجهات النظر حول عناصر الجدارات الاستراتيجية في أداء القيادات وممارساتها المميزة لها، حيث يرى (النواصرة، ٢٠١٩: ٨٤) أن ممارسات القيادات للجدارات الاستراتيجية تتضمن: (تركيز الانتباه على النتائج والعمليات، السعي لاكتساب وترقية المعرفة، تعزيز التعلم والإبداع، تحسين تدفق العمل بالانتباه أو التركيز على العلاقات، توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، الحفاظ على عقلية عالمية، مواجهة التنوع في اهتمامات أصحاب المصلحة المتعددين، البناء للمدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير، تطوير رأس المال البشري. ويمكن لهذه وغيرها من الممارسات الفعالة إعطاء مزايا تنظيمية في بيئة تنافسية. بينما يرى (الjasر، ٢٠٢٢: ٩٧) أن الجدارات الاستراتيجية للقيادات الجامعية الأكاديمية تتضمن ستة عناصر حاسمة، تتمثل في: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، وضع الضوابط الاستراتيجية).

ومن جانب آخر يرى (هداية، ٢٠٢٢: ١٥٥) أن القدرات الاستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي: الريادة؛ وتتمثل في ربط نظام قيم المنظمة بالرؤية والمهمة والبيئة من خلال خطة استراتيجية، والتوافق؛ ويتضمن التأكد من أن الهياكل التنظيمية والأنظمة والعمليات الإجرائية تساهم جميعاً في إنجاز المهمة والرؤية، والتمكين؛ ويتمثل في استنارة الموهبة المستترة والبراعة والابتكارية في الناس لإنجاز المهمة. في حين أكدت دراسة (Dawn, 2018: 304) على أن الجدارة الاستراتيجية، تتضمن: تعزيز الالتزام والمشاركة وتبنى النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات



والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة. كما أنها تعزز صناعة عملية التعلم التنظيمي والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل؛ لرعاية الجيل القادم أو الصف الثاني من القادة والمديرين.

ويلاحظ مما تقدم أن كثير من الباحثين قد اتفقوا على أن هناك خمس خصائص مهمة تعبر عن الجدارات الاستراتيجية، والتي تبدو واضحة في المؤسسات الناجحة، وهي: (ابتكار رؤية تنظيمية، تأسيس قيم جوهرية للمنظمة، تطوير الاستراتيجيات، وإدارة الهيكل التنظيمي، تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي).

ويرتبط بالجدارات الاستراتيجية بناء ثقافية تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني الجدارات الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها. حيث تسهم الجدارات الاستراتيجية في تحقيق واستدامة الجودة في المؤسسة. كما تتضمن الجدارات الاستراتيجية قدرة القائد على إنجاز رؤية مرغوبة ومفهومة بالتأثير على الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجه من خلال السياسة والتوجيه، وبناء إجماع داخل بيئة عالمية مجهولة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة والتي تكون مفعمة بالفرص والتهديدات. (Alizadeh & et al., 2023: 215-216)

وبناءً على ذلك يمكن القول أن اكساب رؤساء الأقسام الأكاديمية الجدارات الاستراتيجية، تمكنهم من القدرة على أداء مهامهم بكفاءة، بما يسهم في تحقيق البقاء والمنافسة للمنظمة الجامعية، عبر استجابتها الاستراتيجية للبيئة المجتمعية المحيطة بها بما تحتويه من اتجاهات وتطلعات، ومن سعيها لمواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة التي تعترض سبيلها بحلول استراتيجية لا تتعامل مع اللحظة الراهنة وإنما مع التوجه المستقبلي، وكذلك من حاجتها لتجنيد هياكلها البشرية الأكاديمية والإدارية لبناء القدرة والفعالية المؤسسية.

رابعاً: الجدارات الاستراتيجية للقيادات الجامعية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي:

إن الحفاظ على النجاح التنظيمي على المدى الطويل يعتمد على السلوك القيادي ودوره في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل، والتأكيد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، فالنمط القيادي الفعال للقائد الجامعي يعتبر الضمان الأكيد لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق تبذل المؤسسات كافة جاهدة من أجل الوصول إلى النجاح في عملها عن طريق بناء قدرات تنظيمية- Organizational Capabilities، وكفاءات جوهرية Core Competencies والتي تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تساهم في التميز والتفوق على المنافسين.

وتتمثل الجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم نموذجاً حيوياً للقيادات الجامعية وفقاً لأبعاد مدخل ماكينزي S-7، فيما يلي:

#### ١- بُعد الاستراتيجية Strategy:

تتعدد وجهات النظر حول مفهوم الاستراتيجية نظراً لحدثة موضوعها، فهناك من رأى أن الاستراتيجية، هي عملية تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف. وبذلك فإن مفهوم الاستراتيجية يعبر عن العملية التي يقوم بها قادة المنظمة بمشاركة زملائهم من العاملين وأصحاب المصالح لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، بما يضمن تعزيز موارد المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها. وبذلك فإن الاستراتيجية تتضمن مجموعة الممارسات المتكاملة التي يؤديها قادة المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين. وهي تتحدد بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى لتحقيقها، منبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي، آخذة بعين الاعتبار نقاط ضعفها، ونقاط قوتها، وما يحيط بها من مخاطر، وما يتهيأ لها من فرص متاحة. (داود، ٢٠١٨: ١٣٧)

وجدير بالذكر أن أهمية القيادات الجامعية تنبع من المكانة الاستراتيجية للجامعة، ودورها الإيجابي القوي في مساعدة المجتمع في تبوء موقع استراتيجي متميز فالقيادة الجامعية هي قيادة إدارية علمية أكاديمية تتمتع بالعديد من الصفات والقدرات. إلا أن وظائف الجامعات ومستقبلها يتطلب القيادة الاستراتيجية ذات الرؤية والتوجه الاستراتيجي، القيادة القادرة على أداء أعمال وتصميمات ونماذج مختلفة عن الواقع الراهن، والوصول إلى نتائج أو مخرجات مختلفة تماما عن الحالية بل وتفوق ما توصلت إليه الجامعات الأخرى، وبالتالي يعد هؤلاء القادة هم الكفاءات المحورية التي تتطلبها الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية. (Deny & et al., 2021: 3)

ويرتبط ببعد استراتيجية المنظمة الجامعية، تمكن قياداتها بما فيهم رؤساء الأقسام الأكاديمية من عديد من الجدارات المتعلقة بهذا البعد الرئيسي من أبعاد نموذج ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ حيث يرتبط ببناء الاستراتيجية جدارات صياغة الرؤية الاستراتيجية ببناء صورة ذهنية موجهة نحو المستقبل، مع توظيف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها، والاستبصار والإدراك لاستحضار الصورة البعيدة والبحث عن الفرص الجديدة لتقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تصميم عملية إنتاجية جديدة تلبي احتياجات المستفيدين و رغباتهم. فضلاً عن البحث عن الفرص الجديدة لجذب المستفيدين والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، ووضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة عند صياغة الأهداف طويلة المدى. (النواصرة، ٢٠١٩: ١٤٥)

كما يرتبط ببناء استراتيجية المنظمة أيضاً جدارات تخطيط الأداء الاستراتيجي بتوفير عوامل نجاح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الجامعية، وتحديد القيمة الجوهرية للمنظمة أو النتيجة النهائية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والأهداف المحورية لهذه الرؤية بمراعاة التركيز على المنافس، والتحول الداخلي للمنظمة نحو الأفضل. علاوة على التواصل والتفاعل بين قادة المنظمة الجامعية وأعضاء المجتمع الخارجي لاستثمار الفرص التي تحقق للمنظمة الجامعية ميزة تنافسية مستدامة، وتشكيل فرق

عمل لدراسة البيئات الجامعية المتنوعة التي حققت قدراً من التقدم للتعرف على كيفية صياغتها لاستراتيجيات مبتكرة على ضوء ظروفها الثقافية، وبالتالي توفير الشدذ الذهني والدافعية للعاملين بإمكانية تفاعلهم ومشاركتهم لانتهاز الفرصة الذكية للارتقاء بالجامعة. (Singh, 2018: 39)

## ٢- الهيكل Structure:

يظهر الهيكل التنظيمي في صورة وظائف محددة يتم جمعها وتحقيق التكامل بينها في شكل وحدات أو أقسام إدارية، مع وصف دقيق لمهام هذه الوحدات، بالإضافة إلى تصميم لعلاقات العمل بين هذه الوحدات. وبذلك يتضمن الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على الوصف الوظيفي للأعمال وتحديد المسؤوليات والاختصاصات والصلاحيات المقابلة لها.

ويستطيع قادة المؤسسة الجامعية ومن بينهم رؤساء الأقسام الأكاديمية من إضفاء الطابع الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الجامعية من خلال التمكن من عدد من الجدارات الاستراتيجية، مثل: جدارات الإدراك التنظيمي، والتي تشير إلى مقدرة القائد على فهم واستيعاب علاقات القوى داخل مؤسسته. وعلاقة مؤسسته بالمؤسسات الأخرى ذات الصلة، ويتضمن الإدراك التنظيمي أيضاً تفهم الهيكل غير الرسمي للمؤسسة، والتعرف على القيود غير المعلنة للمنظمة، وتحديد القوى المؤثرة في عملها، علاوة على التمكن من تفهم المخاطر التي تواجه المنظمة في الحاضر والمستقبل، مع إدراك أهمية التنسيق والتكامل بين المنظمة وما يحيط بها من مؤسسات أخرى متشابهة. (العنزي، ٢٠٢٢: ٣٢٧)

ويرتبط بالهيكل التنظيمي الفعال؛ جدارات تحديد الموارد المعرفية، من معارف وخبرات ومهارات يملكها قادة المنظمة وجميع العاملين فيها مع بناء قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا النوع من الموارد، مع تقدير الوقت اللازم لتنفيذ مهام وأنشطة المنظمة بحيث يتمكن أفرادها من تحقيق النتائج المطلوبة. علاوة على تحديد الموارد المالية والإمكانات المادية اللازمة لإنجاز الأهداف، وبخاصة مع التوسع في

استخدامات التقنية والأساليب الفنية والتكنولوجية. كما يرتبط بالهيكل التنظيمي الجيد؛ جدارات المرونة التنظيمية، والتي تعبر عن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يضمن مقدرة قيادات المنظمة الجامعية على التكيف والعمل بفعالية في ظروف متنوعة أو مع أشخاص أو مجموعات مختلفة، مع المقدرة على تفهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ومتعارضة بخصوص قضية ما وتوظيف الأساليب المختلفة لتكوين القناعات لقبول التحول من وضع تنظيمي إلى وضع أخرى أو من تصميم تنظيمي إلى تصميم جديد سواء أكان التصميم الجديد مغايراً بشكل بسيط أم جذري بمراعاة مقتضيات التغيير في الموقف. (Ravanfar, 2015: 6)

كما تتضمن الجدارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، تمكن القادة من تعديل الهيكل التنظيمي أو إعادة تصميم العمل وإعادة توزيع المهام والأدوار بحيث يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية مع الاهتمام بتسيير الإجراءات الإدارية والفنية، وتدعيم حالات التعاون مع المنظمات الأخرى من أجل تحقيق النجاح والتفوق، فضلاً عن إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ برامج وسياسات لتحقيق موقع تنافسي متقدم تصبو إليه المؤسسة الجامعية في حاضرها ومستقبلها. كما تتضمن جدارات هذا البعد؛ المرونة التنظيمية، والتي تظهر في تشجيع القائد للعاملين من أجل معالجة المشكلات القديمة بطرق حديثة، مع تحسين كفاءة نظم الاتصالات والتأكيد على انسيابيتها وتدفق المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام المختلفة، علاوة على تفويض الأعمال كوسيلة لتطوير المرؤوسين، بالإضافة إلى الإقرار والقبول بمتغيرات العمل المتسارعة، مع التيسير في تطبيق القواعد والإجراءات، وتغيير الأحكام والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة بما يناسب أي وضع جديد. (شحاته، ٢٠١٧: ٥٨٩)

### ٣- الأنظمة System:

تتوقف قدرة المؤسسة الجامعية على تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية، على أساليب وفنيات العمل المتبعة من قبل قادتها، تلك الأساليب أو الفنيات التي يطلق عليها نظام العمل أو نظام التشغيل. لما تمثله تلك الأنظمة من آلية ضرورية يمكن من خلالها إحداث التغيير بتحديد الأنشطة التي تأخذ الصدارة في التنفيذ، والأنشطة التي ستأخذ

الأولوية في أجندة أنشطة الوحدات التنظيمية وعليه تأخذ الأولوية في تخصيص الموارد. كما تتضمن أنظمة المؤسسة تحديد تأثيرات المراكز العليا في المؤسسة لمحاولة إقناعها بالعدول وتغيير بعض توجهاتها، كذلك تكوين رؤية متكاملة للعلاقات الداخلية بالمنظمة، مع مراعاة علاقتها بغيرها من النظم الاجتماعية المحيطة بها، بإبرام التحالفات وعقد الشراكات اللازمة لتعويض النقص في الموارد المتاحة ولدعم تنفيذ غايات المؤسسة ووحداتها التنظيمية التابعة لها. وبذلك فإن نجاح المؤسسة الجامعية وتفوقها أصبح مرهوناً بمدى قدرة قادتها على اتباع وتطبيق أنظمة تساعد على إيصال رؤية المؤسسة الجامعية للجميع، مع توضيح الاتجاه العام للتغيير لإبعاد المؤسسة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال. (الخواليدي، القرني، ٢٠٢٠: ٢٥٧)

ويرتبط تفوق أنظمة العمل بالمؤسسة الجامعية بمدى تمكن قياداتها، ومن بينهم رؤساء الأقسام الأكاديمية من جدارات التركيز على الغايات الاستراتيجية، كتركيز القادة نحو إدراك جميع العاملين لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، كبرنامج دراسي متميز، أو مقرر دراسي مبتكر، أو أنشطة طلابية ريادية، والإفادة من المؤثرات التنظيمية على كافة المستويات لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعوامل الثقافية التي تشكل الوقت الحاضر للمجتمع، علاوة على صياغة الفروض الموجهة لتصحيح مسارات العمل بما يضمن التوجه الدقيق نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة، كذلك كثرة المراجعة والتعلم من التجارب الصغيرة والكبيرة للتفكير بشكل أفضل في القضايا الاستراتيجية واستعمال الوقت بكفاءة عالية وفعالية دقيقة، بالإضافة إلى استدامة البحث وجمع المعلومات من أجل مساعدة المؤسسة على الملاحظة والتنبؤ والتوقع واكتشاف التغييرات الجديدة قبل وقوعها لتمكين المؤسسة من تصحيح التوجهات الاستراتيجية لها، وذلك عن طريق التغذية بالمعلومات الدقيقة التي تكون بمقام تحذير للمنظمة. (Nugroho, 2022: 3)

ومن ناحية أخرى ترتبط أنظمة العمل والتشغيل الجيدة، بجدارات تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية، والتي تتضمن مدى تمكن قيادات هذه المؤسسة من تحليل أنظمة العمل

القائمة، علاوة على تمكن القيادات من بحوث العمليات، ذلك النوع من البحوث الذي يسهم في تمكن القادة من ابتكار خارطة طريق توجه نحو تجاوز الترتيب التقليدي لأنشطة المؤسسة بتحليل المنافسين، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة المضافة للمستفيدين وفتح أسواق جديدة، ومن ثم إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة بوضع خطط بديلة في الأداء لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة. (Scott, 2017: 177)

#### ٤ - القيم المشتركة Shared Values:

يتوقف التفاعل الإيجابي بين القائد وجميع المتعاملين معه في المؤسسة الجامعية، على صياغة القيم المشتركة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، والإعلان عنها بأسلوب يحث الأفراد على قبولها، ويُمنّي لديهم الإحساس بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة والالتزام بأهدافها، إذ إن توافر قيم مشتركة، يمثل رؤية محفزة من شأنها دعم الجهود وتشجيع التفاني في تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة، فالأفراد إذا لم يتفهموا ماذا يجري في بيئة نشاط منظماتهم، ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة تصبحان فارغتان من حيث المضمون، ويكون من الصعب ضمان التزامهم وتعاونهم في تنفيذها، وعليه فإن الاتفاق حول قيم مشتركة، مثل قيم: (الطموح، الاستباقية، الإبداع، الاستجابة، التنافس)، يضمن التوافق بين أهداف الأفراد من ناحية، وأهداف المؤسسة من جهة ثانية، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من ناحية ثالثة. (الحاج، وشريان، ٢٠٢٢: ٢٠٣)

ويؤدى قيادات المؤسسة الجامعية دوراً كبيراً في بناء القيم المشتركة تجاه رؤية المؤسسة الجامعية، ويتوقف ذلك على تمكن هؤلاء القادة من عديد من الجدارات، مثل جدارات بناء نسق القيم الاستراتيجية، والتي تشمل تمكن قادة المؤسسة الجامعية من تضمين الثقافة الجامعية تدريجياً مجموعة من القيم والمعتقدات الداعمة لمبادرات وتوجهات التطوير، والعمل على نشر رؤية مشتركة بين العاملين في المؤسسة الجامعية بإثارة العمل بروح الفريق والحماس والتفاؤل لدفع المرؤوسين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة، والالتزام بتنفيذ الرؤية باقتناع (التزام داخلي) وليس عن إجبار (التزام خارجي). بالإضافة إلى الكياسة والحكمة في صياغة الأهداف

المرحلية لتنفيذ الغايات الاستراتيجية، والحرص على التوجه نحو المستفيدين، بإنشاء شبكات أو بناء علاقة صداقة مع الأفراد المفيدين أو الذين يحتمل أن يكونوا مفيدين يوماً ما في تحقيق أهداف متعلقة بالعمل والمحافظة على تلك الشبكات. كذلك تقاسم المعلومات مع المستفيدين الخارجين لبناء قاعدة مشتركة أو علاقات ثنائية، والبحث بعمق لمعرفة الحاجات الحقيقية لدي العميل والتوفيق بينها وبين الخدمات المتوفرة، والعمل بنظرة بعيد المدى لمواجهة مشاكل العميل، وتصحيح مشكلات خدمة العملاء أو حل تلك المشكلات بطريقة فورية دون محاولة التهرب من المسؤولية. ( Meijuan & Jiangdi, 2020, 30 )

#### ٥- نمط (أسلوب) الإدارة Style:

يمثل نمط الإدارة مظهراً من مظاهر الاستقرار بالمنظمة، حيث يترجم نمط الإدارة السائد في المؤسسة الجامعية في صورة المحافظة على حسن سير المؤسسة لكي تتجز أهدافها، كما يعبر نمط الإدارة المتبع في المؤسسة الجامعية عن حيز السلطة والصلاحيات المتبع من قبل قادة المؤسسة الجامعية والذي يترتب عليه النظر لنمط الإدارة بكونه نظاماً مركزياً أو لا مركزي، أو أن ينظر إليه بأنه نظاماً روتينياً يغلب عليه التحكم والسيطرة والفردية، أم هو نظاماً ديمقراطياً مرناً يقوم على تطبيق أسلوب شبكات العمل باستخدام تقنية المعلومات لتجميع كميات كبيرة من البيانات وتنظيمها وتحليلها، للاستفادة منها في عمليات صنع القرارات المستقبلية، مع حل المشاكل بعقلية متزنة، وبذلك يصنع للفرد وزناً اجتماعياً ثابتاً.

ويرتبط نمط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بتمكن القيادات الجامعية عامة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بخاصة من جدارات استراتيجية عديدة، منها: جدارات اليقظة الاستراتيجية، والتي تتضمن ملاحظة وتحليل بيئة العمل الجامعية لانقضاء المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وجمع المعلومات الواقعية بصورة منظمة ومستمرة لتزويد متخذي القرارات بها لتجنب التهديدات واستثمار الفرص وبأسرع وقت ممكن. علاوة على توجه المؤسسة بشكل كامل وشامل نحو الاكتشاف، والتعرف على منافسين جدد أو محتملين والمؤسسات التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير



واكتشاف الفرص في السوق الجديد، أضف إلى التمكن من رسم السيناريوهات القائمة على دقة التوقعات ووجاهة التنبؤات لاستحضار المستقبل انطلاقاً من مهارات جماعات العمل. (Kaminski, 2022: 410)

ومن ناحية أخرى يرتبط نمط الإدارة بالمؤسسات الجامعية بجدارات صنع القرارات الاستراتيجية، وهي القرارات التي بموجبها تحقق المؤسسة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق جديدة. مما يستلزم من قادتها الاستعمال الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار وفهم العواقب والنتائج المترتبة على القرار، مع إدراك عامل التأثير الزمني للقرارات الاستراتيجية لما لها من تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل. (الهدبان، ٢٠٢١: ٨٧) علاوة على تمكن القادة من تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة لإنجاز المهام الموكلة لكل فرد أو جماعة، مع جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل وحدات المنظمة، وتضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة لتقديم لمسة إضافية على المنتجات أو الخدمات تتجاوز بها توقعات المستفيدين بما يحقق النجاح والتفوق للمنظمة. (النواصرة، ٢٠١٩: ١٤٩)

#### ٦- الكادر البشري Staff :

يعبر عن الكادر البشري بمفهوم فريق العمل والذي يشير إلى كفاءة وقدرات الأشخاص الذين ترغب المؤسسة في الاستفادة من قدرتهم على تحقيق الأهداف وتحمل المسؤوليات. ومن ثم يدرس هذا البعد طبيعة الوظائف والتخصصات الموجودة في الفريق، والمناصب الشاغرة التي تحتاج المؤسسة إلى ملئها، ومدى ملائمة الكفاءات داخل الفريق لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية المختلفة.

ويتوقف النجاح في التعامل مع المورد البشري الذين يمثلون الهيئة الإدارية بالمؤسسة الجامعية، على مدى تمكن القيادات الجامعية ورؤساء الأقسام الأكاديمية، من جدارات عديدة، من أهمها: جدارات استقطاب الكفاءات البشرية ذات الكفاءة والقدرة على إحداث التكيف مع المتغيرات المستقبلية التي تحدث وتؤثر على طبيعة الوظائف وخصائصها، والإحاطة بظروف الموارد البشرية الحالية وإمكاناتها، وكذلك إدراك ظروف

البيئة الخارجية وظروف الإنتاجية، مع تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية على مدى زمني محدد، وتصميم نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم مع توفر الدافعية والالتزام نحو العمل، مع التمكن من تحديد توقعات كل عضو من أعضاء فريق العمل لمستويات أدائه، وتوضيح الآثار التي تنعكس على المؤسسة الجامعية وأهدافها من جراء ما يقوم به من أنشطة، علاوة على تحديد معايير مساهمة الموارد البشرية بمهاراتها المختلفة ومستويات سلطاتها وقدراتها في تنفيذ المهام المختلفة. (سكر، ٢٠١٨: ١٢٣)

ومن جانب آخر يرتبط التعامل الجيد مع الكوادر البشرية بجدارات تحفيز الهيئة الإدارية، حيث يتضمن ذلك تقديم الحوافز المادية الممثلة في المكافآت أو الترقيات أو العلاوات .. وغيرها، كذلك التحفيز بشكل معنوي، بالإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة، والاستعداد لمساعدة الآخرين لإنهاء أعمالهم، تدعم وتعزز القدرة على المشاركة المستدامة والعمل الجماعي الفاعل، وتعزيز الثقة بين العاملين من خلال الصدق في التعامل، وإيجاد مناخ صحي ينمي الانتماء للجامعة، ويشجع على بناء علاقات عمل تعاونية. أضف إلى ذلك التمكن من إدارة الصراع بشكل إيجابي يجعل الصراعات التنظيمية بمثابة أداة للتكيف والبقاء للمؤسسة بدلاً من كونها أداة للخلل والاضطرابات، مع توجيه الصراعات لصالح تحقيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة، بتنظيم طرق الاتصال بين مجموعة الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض، ورفع مقدار التنسيق والتعاون بين الأعضاء بتنظيم الاجتماعات، والندوات واللقاءات، وتوفير نظم المعلومات الإدارية والرد على الاستفسارات، بالإضافة إلى إعادة توزيع الموارد بوضع نظام يتيح العدالة والاستقرار في انسياب الموارد يقلل من احتمالات الصراع ومن ثم تلافى آثاره المحتملة. (Singh, 2018: 42)

#### ٧- المهارات Skills:

يقصد بالمهارات مجموعة المعارف العلمية والعملية والممارسات والخصائص التي يتمتع بها الأفراد والتي تعمل على تلبية متطلبات العمل بشكل محدد وواضح، إذ يحتاج المدراء للمهارات والقدرات البشرية لمواجهة التغيرات التي تحدث في السوق

والتي تتطلب تديلاً أو تقلباً كبيراً ومستمرًا في تصميم المنتجات، وأن إتقان المهارة تتطلب القدرة على عمل ما تعرفه، ومعرفة ما تقوم به، وهذا ما يؤكد عليه كبار المدبرون في خلق القدرة على تطوير بعض المهارات عن طريق تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متنوعة.

ويرتبط تمكن قادة المؤسسة الجامعية من تنمية مهارات العاملين معهم، على مدى امتلاكهم وتمكنهم من بعض الجدارات ذات الصلة، مثل: جدارات نمذجة السلوك الاستراتيجي بمعنى أن سلوكيات القائد تعد مثالاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس النموذج القيم التي يتبناها القائد ويناصرها. ولقد أشارت دراسة (Alizadeh & et al., 2023: 219) إلى أن من خصائص القيادة الناجحة هو تقديم نموذج سلوكي يحتذي به ضروري لإنجاز أهداف المؤسسة الجامعية، بحيث يعجب المرؤوسون بالقائد ويحترمونه ويثقون فيه، ويتحدون معه ويرغبون في تقليده، ولكي يكسب القائد هذا الاستحقاق، فلا بد أن يقدم مستوى عالياً من السلوك الأخلاقي، ويتجنب استخدام القوة كمكسب شخصي.

وتتضمن نمذجة السلوك الاستراتيجي تمكن قادة المؤسسة الجامعية من التأثير والإقناع وترك انطباع قوى لدى الآخرين من أجل دفعهم لتأييد مقاصدهم، مع الالتزام بقواعد السلوك العام المبنية على قيم ومعتقدات مشتركة، والاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق، واستخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح وعروض حية، ومواجهة الآخرين بأسلوب مباشر وصريح بشأن مشكلات الأداء، علاوة على توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الآخرين للقادة. كما يتضمن هذا النوع من الجدارات، قيام قادة المؤسسة الجامعية، بمقاومة الضغوط والمحافظة على الهدوء، والسيطرة على النفس والابتعاد عن التصرفات السلبية عند المعارضة أو العدا من الآخرين أو عندما يعمل في ظروف متأزمة، مع الاستجابة البناءة للمشكلات حتى في ظل التوتر بالالتزام بتقديم أنماط سلوكية ناجحة لدعم وتعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل. (العنزي، ٢٠٢٢: ٣٣١)

كما يرتبط بتنمية مهارات أعضاء المؤسسة الجامعية، جدارات القادة في تنمية تلك المهارات أو القدرات التي يمتلكونها، فلا يتوقف القادة عن التعلم وصقل مهاراتهم، فالقادة فاحصون، ومفكرون، والقادة يدعمون طرح الآراء المتنوعة، ووجهات النظر البديلة، وهم يشجعون على المبادرة، والتحديث، والتعاون وتقوية أخلاقيات العمل، فيتيح القادة لفريق العمل فرصة الاشتراك في النمو المهني والشخصي المستمر، مع الوقوف على كل جديد في توظيف الجانب التكنولوجي في تنمية المعارف والمهارات البحثية للعاملين. وفي هذا السياق تجدي الإشارة إلى أن تطوير القادة لغيرهم يأخذ مسميات عديدة، مثل: (التعليم والتدريب، تنمية المرؤوسين، تقديم المساعدة، تطوير القدرات). (Singh, 2018: 43)

ويرتبط بتنمية المهارات والقدرات جدارات عديدة، منها: توفير فرص التعلم المناسبة والإبداع المستمر وتنمية القدرات الإبداعية لتكون نقطة انطلاق للمؤسسة نحو النجاح الاستراتيجي، وتوفير عدد من العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع لدى الأفراد العاملين ومنها (مهارات التفكير الإبداعي، الحرية، الموارد المتوفرة، تشكيل فرق العمل، التشجيع التوجيهي والإشرافي، الدعم التنظيمي)، كما يرتبط بتنمية القدرات المحورية، إعطاء التعليمات أو الشرح العملي مصحوباً بالأسباب والمبررات كوسيلة تدريبية، وتفويض (ما يتم تفويضة هو السلطات وليس المسؤوليات ولا الوظائف،؟؟؟ مهم مراجعة كل مانكتبه ) الوظائف أو المسؤوليات من أجل تطوير قدرات الآخرين. كذلك تطبيق أسلوب التناوب في المواقع الوظيفية، حيث يتيح هذا الأسلوب التعلم بالممارسة في مختلف المواقع التنظيمية، وتنمية روح العمل التعاوني، وتوقع مستويات أداء عالية من العاملين في الجامعة، مع إصرار القائد على تقبل الأداء الأحسن من العاملين، وتوضيح ما يجب أن يتم إنجازه من العاملين حتى تتم المكافأة. علاوة على بث روح المنافسة بين العاملين، من خلال عقد المسابقات وتقديم الجوائز للأداء المتميز في ضوء الإمكانيات المتاحة. (الجاربه، والعشماوي، ٢٠٢٣: ٦٣٤)

وبناءً على ما تقدم فإنّ الجدارات الاستراتيجية تعد نقطة الانطلاق في ممارسات القادة للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في

ضمان النجاح المستقبلي المستمر. حيث تسهم في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، علاوة على تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية وتهيئة السبل لتقاسم المعرفة والخبرات، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة.

### القسم الثالث للبحث:

#### **النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي:**

تعد الجدارات الجامعية بمثابة العامل المحوري للعلاقات التي تربط بين فرد ومجموعة من الأفراد، يكون له عليهم حق التوجيه والمتابعة والمحاسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها. ولذا فالجدارات الجامعية هي نوع خاص من الجدارات، فهي ليست إدارية خالصة، ولا علمية أكاديمية بصفة دائمة، وإنما هي مزيج من الاثنين لأنها تستخدم كلا من الأسلوب الإداري، والأسلوب العلمي الأكاديمي في تنفيذ المهام المختلفة. وبقدر ما يكون القائد الجامعي جيداً بمكانته الوظيفية من خلال تمكنه من عدد من المهارات والقدرات التي تتعكس في صورة ممارسات في الأداء، بقدر قربه من الفعالية الاستراتيجية وتحقيق النجاح والتفوق التنظيمي، وهو ما ينعكس في ميزة تنافسية لقسمه العلمي من ناحية وكليته من ناحية أخرى.

وتختلف نماذج الجدارات الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، تبعاً لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع على خريطة التنظيم، ولذلك على المؤسسة أن تحدد الموقع والوظائف التي تحتاج إلى تطوير الجدارات الوظيفية، بحيث يعتمد نموذج الجدارة الجديد على حساسية هذه المواقع وأهمية كل وظيفة بالنسبة للمؤسسة وبما يوافق مواردها المتاحة. ورغم اختلاف المؤسسات في تصميم نماذج الجدارات الخاصة بها، إلا أنها تتفق على ضرورة تخطيط وتنفيذ نماذج الجدارة تبعاً لأولوية وحساسية كل منصب إداري، وبمراعاة تحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل موقع في الخريطة التنظيمية، وتحديد المواقع التي تحتاج لتنمية الجدارة الوظيفية

بشكل ضروري وملح، علاوة على اختيار الطريقة المناسبة لتصميم نموذج الجدارات الوظيفية، بما يوافق طبيعة النشاط بالمنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم تصميم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية، بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7، في ثلاث خطوات يوضحها المخطط التالي:



شكل (٢): خطوات تصميم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية

المصدر: تصميم الباحث

ومن خلال المخطط السابق، يمكن عرض وتحليل كل خطوة من خطوات تصميم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية، بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7، وذلك كما يلي:

أولاً: الخطوة الأولى: منطلقات تصميم نموذج للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية:

مع بداية القرن الحادي والعشرين زادت وتعددت التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية والتي أثرت على جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن بينها التعليم الجامعي، وترتب عليها ثورة علمية وتكنولوجية جديدة فرضت على

مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة ضرورة أن تعيد النظر في فلسفتها وبرامجها وإدارتها وتنظيماتها لتحقيق المطالب التي تملها عليها التنمية في شكلها الجديد، وتعتبر القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة هي المؤهلة لفهم هذه المتغيرات والقادرة على التفاعل بإيجابية مع هذه التحولات، كما أنها هي الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تعبر الجامعة هذا الجسر من التحديات والتغيرات العالمية.

ولذلك تتنوع المنطلقات التي تقتضي ضرورة توافر الجدارات الاستراتيجية في أداء القيادات الجامعية بصفة عامة ورؤساء الأقسام الأكاديمية بصفة خاصة، وذلك كما يلي:

#### ١- المنطلقات العالمية لتصميم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية :

أصبحت بيئة عمل مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص تتسم بالتعقيد والغموض وسرعة التغيير، وبالعلاقات الشبكية التي تتخطى الحدود المؤسسية إلى البيئة العالمية سعياً للحصول على الموارد والاعتراف بالمكانة العلمية في عصر أصبحت فيه المنافسة على الموارد والتصنيف الجامعي الدولي جزءاً من أولويات التخطيط المؤسسي. ولذلك يمكن تحديد أهم المنطلقات العالمية ذات الصلة بتصميم النموذج المقترح للجدارات الاستراتيجية فيما يلي: (هاشم، وناصف، ٢٠١٧: ٢٠١ & (Dawn, 2018: 324-328) & (هداية، ٢٠٢٢: ١٥٥)

أ- تزايد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communications Technology على الهياكل التنظيمية، وتنامي الممارسات قصيرة المدى المرتكزة على الإنتاجية و الربحية في القطاعات العامة والخاصة، وكذلك مع زيادة النزعة الاستهلاكية والتوجه بالعمل الذي تتنامى توقعاته على نحو مستمر، ومع زيادة التنافسية بين المؤسسات المختلفة وفي كل المجالات، وزيادة استخدام مبادئ وممارسات القطاع الخاص في مؤسسات التعليم العالي.

ب- تزايد أهمية دور القيادات الجامعية في الوقت الراهن وفي المستقبل المنظور، من خلال ما يمكن أن تقوم به من استجابة واعية مستنيرة لحاجات مجتمعاتها

والتكيف مع قوى السوق العالمي واحتياجاته المتغيرة، وفي الوقت ذاته المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطينها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها.

ج- ظهور مفهوم القائد الدولي، وهو ما يؤكد على ضرورة امتلاك القادة لمجموعة من المواصفات والمعارف والمهارات الإبداعية وما يترتب عليها من منافسة من نوع جديد وهي منافسة في المهارات القيادية على المستوى الدولي تمكنهم من مواجهة التحديات الحالية.

د- إن الأداء الاستراتيجي للجامعات هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للمستفيدين، وذلك من خلال قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار.

هـ- إن تحليل الأداء الاستراتيجي وتقييمه للجامعات هو العملية التي تستخدم للتحقق من مدي إنجاز الأهداف الجامعية الاستراتيجية باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة لتعقب التقدم في التنفيذ الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف بالجامعات وذلك لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة فاعلة.

و- أن الجدارات الاستراتيجية تدخل ضمن القضايا العميقة المتعلقة بالحوكمة والإدارة في التعليم العالي أثناء فترة التغير السريع، وهذه الموضوعات تقع في قلب الجدال الدائر حول قدرة الجامعات على الاستجابة للتوقعات الجديدة، وواقع السوق، وانخفاض التمويل الحكومي، والعولمة، والتكنولوجيا، وقائمة طويلة من التحديات الأخرى.

ز- يتميز القادة الذين يملكون الجدارات الاستراتيجية أنهم يؤدون دورهم بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد نتيجة الوفرة المعلوماتية، فهم يتطلعون وفي الوقت المناسب لوضع توجهات المؤسسة وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المؤسسة على التكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على



نحو متزايد ولكنها أيضاً تساعد على تشجيع المديرين الآخرين لتنفيذ نشاطاتهم اليومية الروتينية.

ح- أن التركيز على الجدارات الاستراتيجية في أداء القيادات الجامعية، يمثل ميزة تنافسية متواصلة أو نجاح طويل المدى للمؤسسة الجامعية ووحداتها التنظيمية، حيث تتمحور الجدارات الاستراتيجية حول تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء بهدف زيادة القيمة المضافة وجذب المستفيدين.

## ٢- المنطلقات المحلية لتصميم النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية:

ماحدده في النموذج المبدئي للجدارات من منطلقات محلية لا تأتي الا من دراسة الواقع

لذا لا بد من دراسة لواقع الجامعات المصرية وتحليل مهام رؤساء الأقسام بها قبل الصياغة المبدئية للنموذج لان المنطلقات المحلية يتم استنتاجها وليس اقتباسها

يتمثل التحدي الرئيس الذي تواجهه جميع المؤسسات وفي مقدمتها الجامعات في عملية الإبداع المستمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة على المدى الطويل، ولذلك يمكن تحديد أهم المنطلقات المحلية ذات الصلة بتصميم النموذج المقترح للجدارات الاستراتيجية فيما يلي: (محمد، ٢٠٢٠: ١٥٦) & (ندا، وزاهر، وعبدالعزيز، ٢٠٢٢: ١٢٨)

أ- أن الجامعات المصرية لديها عراقة تاريخية في منطقة الشرق الأوسط بحكم قدمها وحجم إنجازاتها مما يمنح خدماتها التعليمية ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي، وعليه فقد تولد في الوسط الجامعي المصري مناخاً دافعاً وداعماً للتنافسية من حيث التأكيد على آليات السوق والابتكار والإبداع.

ب- أن هناك اهتماماً بتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وهو ما انعكس في امتلاك كل جامعة من الجامعات المصرية لخطة استراتيجية، تحدث بشكل مستمر وتحدد فيها توجهاتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بناء على تحليل بيئة عملها الداخلية والخارجية.

ج- أن هناك تحليلاً وتقويماً ذاتياً للأداء التنظيمي الكلي داخل الكليات وفقاً للدراسة الذاتية التي تجربها كل مؤسسة جامعية بنفسها في سبيل حصولها على الاعتماد. وفقاً لما أقرته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر حيث شرعت باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية كافة، بتحديد معايير واضحة وشاملة لتقويم الأداء الجامعي.

د- أن هناك اهتماماً كبيراً بصياغة الاستراتيجيات التوجيهية لقطاعات العمل المختلفة بالجامعات، وبخاصة مع زيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها في كافة جوانبها. والتي تتولى إعدادها وزارات وهيئات متكاملة، مثل وزارات: التخطيط والتعليم العالي وأكاديمية البحث العلمي، وتتمثل منطلقات بناء هذه الاستراتيجيات في ضرورة وجود قيادات جامعية فعالة قادرة على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، وتكون قادرة على تنشيط العلاقات التفاعلية بينها وبين المرؤوسين وجماعات العمل.

هـ- أن من أبرز مستويات العمل الإداري المؤثرة في العمل الجامعي رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث أن معظم القرارات الجامعية تصنع على مستوى القسم، ولذلك فإدارة القسم العلمي تعد أساس الإدارة اليومية للكليات والجامعات، وعليه فإن رئيس القسم العلمي يحمل أعباء وظيفية أوسع من معظم الإداريين في مؤسسات التعليم العالي.

وبناءً على ما تم عرضه من منطلقات عالمية ومحلية، فإن تحسين الأداء الجامعي لا بد وأن يكون من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير في أي جامعة من الجامعات، وذلك لن يتأتى إلا من خلال العمل على مساعدة القيادات الجامعية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على إحداث التغيير المنشود والتميز بما يتناسب مع التطورات التي يواجهها التعليم الجامعي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قيادة أكاديمية، قادرة على التأثير في إجراءات العمل اليومية للقسم

الأكاديمي، حيث أن مستقبل المؤسسات الجامعية في القرن الحادي والعشرين يعتمد على وجود قيادة أكاديمية ذات ثقل في القسم العلمي، قادرة على تخطيط وتنفيذ الأداء الاستراتيجي بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الجامعية.

### ثانياً: الخطوة الثانية: تحليل المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية:

المقصود بتحليل المهام الوظيفية، هو تحديد مستوى الأداء الذي يحقق الفعالية في الموضع الوظيفي استناداً إلى أهمية المهام المطلوبة وإسهامات شاغل الموقع الوظيفي في تطوير هذا الموضع بما يحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة ككل. ولما كانت وظيفة رئيس القسم الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف القيادية في الهيكل التنظيمي لأية جامعة. فإنه من الضروري اختيار وانتقاء أولئك القادة المدركين للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيتهم، وبمعرفة نواحي القوة سواء الخاصة بهم كقيادة أو تلك الخاصة بمرؤوسيتهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناءً على ذلك، فإن الجدارات التي يمتلكها القيادات تؤثر في عمل المؤسسات في الحاضر والمستقبل على السواء. ويتم تحليل المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وفقاً لما يلي:

#### ١- تشكيل الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، واختصاصاتها:

حدد قانون تنظيم الجامعات في أكثر من مادة، ما يخص شؤون تنظيم الأقسام العلمية بالجامعات، حيث تنص المادة (٥١) على ما يلي: "تحدد اللائحة الداخلية لكل كلية أو معهد تابع للجامعة أقسام الكلية وما يشملها كل قسم من تخصصات ويكون لكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية والمالية". بينما تنص المادة (٥٢) على أن يتألف مجلس القسم من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين في القسم ومن خمسة من المدرسين فيه على الأكثر يتناوبون العضوية فيما بينهم دورياً كل سنة بالأقدمية في وظيفة مدرس، على ألا يجاوز عدد المدرسين في المجلس عدد باقي

أعضاء هيئة التدريس فيه. كما حددت المادة (٥٤) أن يحق لمجلس القسم أن يدعو إلى اجتماعاته من يقوم بالتدريس المواد الداخلة في اختصاص القسم، على أن يشارك في المناقشات دون أن يكون له صوت معدود. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مواد ٥١، ٥٢، ٥٤)

وتحدد المادة (٥٥)، اختصاصات مجلس القسم العلمي في النظر في جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل الآتية: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ٥٥)

- أ- رسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في القسم.
- ب- وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات في القسم.
- ج- تحديد المقررات الدراسية التي يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمي.
- د- تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها وتدعيم المكتبة بها.
- هـ- وضع وتنسيق خطة للبحوث وتوزيع الإشراف عليها.
- و- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وندبهم ونقلهم وإعارتهم وإيفادهم في مهمات ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بإجازات التفرغ العلمي.
- ز- اقتراح توزيع الدروس والمحاضرات والتمرينات العلمية والانتداب من القسم وإليه.
- ح- اقتراح تعيين المدرسين المساعدين والمعيدين وندبهم ونقلهم وإيفادهم في بعثات أو على منح أجنبية وإعطائهم الإجازات الدراسية.
- ط- اقتراح توزيع أعمال الامتحان وتشكيل لجانها فيما يخص القسم.
- ي- اقتراح منح مكافآت التفرغ للدراسات العليا.
- ك- اقتراح تعيين مشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراه.

ل- تقييم نظم الدراسة والامتحان والبحث العلمي في القسم ومراجعتها وتحديدتها في ضوء كل ذلك وفي إطار التقدم العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة.

م- متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم.

ويتضح من الاختصاصات الكثيرة السابقة أهمية دور الأقسام الأكاديمية في تحقيق تقدم المؤسسة الجامعية والجامعة ككل، كما تتضح صلاحية مجلس القسم بتشكيل لجاناً فنية دائمة أو مؤقتة لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصها، وذلك من بين أعضائها أو من غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين. ورغم ذلك فهناك عديد من المشكلات التي تواجه إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية، ومن أهم هذه المشكلات ما أكدت عليه دراسة كل من (جرجس، وحامد، وشحاته، ٢٠٢٠: ٥٦)، ودراسة (ندا، وزاهر، وعبدالعزيز، ٢٠٢٢: ١١٩) كما يلي:

- تضخم الهياكل الإدارية بالجامعات، مع تطبيق قواعد تنظيمية قد لا تتناسب العمل الجماعي، علاوة على تدنى كفاءة الجهاز الإداري بالجامعات مما يعوق أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة أعمالهم.
- محدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة، مع قلة توافر مصادر تمويل إضافية للجامعات، علاوة على الافتقار للمؤشرات المالية التي تقيس كفاءة الأداء المالي للجامعة.
- محدودية تمكن كثير من الأقسام الأكاديمية من وضع استراتيجيات مستقبلية واضحة المعالم لتطوير برامجها وخططها الدراسية لمواكبة التطورات المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بالقسم العلمي.
- غياب التنسيق وضعف الاتصال بين الوحدات المختلفة بالجامعات المصرية، مع الافتقار إلى نظم للمعلومات الإدارية التي تمكن من الاستفادة منها في عملية التقييم.
- ضعف سلطة القيادات الجامعية، من إحداث التغييرات المطلوبة لتحسين جودة الأداء، ولاسيما مع ضعف الضوابط التي تلزم عضو هيئة التدريس بمراعاة معايير جودة الأداء في كل جوانب عمله.

- القصور في تمكن القيادات الجامعية من منهجية قيادة التغيير والتحليل الاستراتيجي لبيئة العمل، واستكشاف السوق ومستجداته والمؤسسات المنافسة في ميدان العمل.

ومن خلال استعراض المشكلات السابقة، يتضح أن الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية تعاني الكثير من المشكلات المرتبطة بالعديد من الجوانب الإدارية والأكاديمية، وذلك تزامنا مع مسؤولياتها المتنوعة ومن هنا تأتي الحاجة لضرورة تطوير النظام الإداري للجامعات، وإعادة النظر في السياسات واللوائح، وإعطاء قدر كاف من الاستقلالية الذاتية للجامعات من خلال حرية فكر منسوبيها والبحث عن مصادر تمويل ذاتية، ووضوح فلسفة الجامعة وإدارتها من خلال نظم إدارية حديثة تضمن لها الاستقلال والتمشي مع متطلبات العصر.

## ٢- اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ومسئولياتهم:

لقد ورد في قانون تنظيم الجامعات ما يخص تعيين رؤساء الأقسام الجامعية، إذ تنص المادة (٥٦) على ما يلي: "يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي العميد أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم". وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه، ويكون له بهذا الوصف حق حضور مجلس الكلية أو المعهد إلا عند النظر في شئون توظيف الأساتذة. ويشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها. وفي حالة تعدد التخصصات المختلفة في القسم، يكون أقدم الأساتذة في كل تخصص مميّزاً بكيان ذاتي داخل القسم نائباً لرئيس مجلس القسم في شئون هذا التخصص، ويتولى إدارة هذه الشئون تحت إشراف رئيس مجلس القسم وفي حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، ويقوم بالتداول فيها مع باقي أعضاء هيئة التدريس في التخصص، وفي حالة خلو التخصص من الأساتذة يقوم أقدم الأساتذة المساعدين فيه بأعمال نائب رئيس مجلس القسم لشئون هذا التخصص.

وتتسع مسؤوليات رئيس القسم العلمي، لتشمل ما يلي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ٥٦)

- أ- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم وذلك للعرض على مجلس القسم.
  - ب- إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
  - ج- اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.
  - د- متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
  - هـ- حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
  - و- يقوم رئيس مجلس القسم بتنفيذ قرارات المجلس ويبلغ عميد الكلية محاضر الجلسات والقرارات خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدورها.
- ولكى يقوم رئيس القسم بتنفيذ مسؤولياته ومهامه فى إدارة قسمه العلمي، فقد حدد قانون تنظيم الجامعات آليات إدارة القسم الأكاديمي، حيث حددت المادة رقم (٤٥) طريقة إدارة القسم العلمي، بدعوة رؤساء المجالس الجامعية إلى انعقادها مرة على الأقل كل شهر. ولا يكون انعقاد المجلس صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لعدد أعضاءه، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين فإذا تساوت رجح الجانب الذي منه الرئيس. ويحدد رئيس القسم (رئيس المجلس) جدول أعمال كل جلسة ولكل عضو من أعضاء المجلس أن يطلب كتابة من رئيس المجلس أثناء الجلسة عرض ما يري من مسائل وتتلي فيها ثم يقرر المجلس في الجلسة التالية ما إذا كان ثمة محل للمداولة في شأنها. ويعاون رئيس القسم أميناً للمجلس حيث يتولى أمين كل مجلس الإشراف على تحرير محاضر الجلسات وإثباتها في سجل خاص يوقعه مع رئيس المجلس. وتوضح المادة (٣٩) أن رئيس مجلس القسم يبين لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مواد ٣٩، ٤٥)، و وفقاً للمادة (٦١): والتي تنص على: " يدعو رئيس مجلس القسم المؤتمر

العلمي للقسم إلى الاجتماع مرتين على الأقل خلال العام الجامعي، ويحرر عن الاجتماع محضر يعرض مع توصيات المؤتمر على مجلس القسم ومجلس الكلية أو المعهد". وتنص المادة (٦٣) على ما يلي: يختص المؤتمر العلمي للقسم بتدريس ومناقشة كافة شؤون التعليم والبحث العلمي في القسم، وتقييم النظم المقررة في شأنها ومراجعتها وتجديدها بما يحقق انطلاقتها لملاحقة التطور العلمي والتعليمي ومطالب المجتمع وحاجاته المتطورة. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مواد ٦١، ٦٣)

ويقوم رئيس القسم العلمي بإعداد تقريراً في نهاية كل عام جامعي عن شؤون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل وشؤون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقوبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير على مجلس القسم تمهيداً للعرض على مجلس الكلية. وفي حالة إخلال رئيس القسم العلمي بمسئوليته، يجوز تحيته عن الرئاسة في حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئوليته الرئاسية ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكلية أو المعهد، وذلك كما حددت المادة (٥٧) من قانون تنظيم الجامعات. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: مادة ٥٧)

وبتحليل طرق اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية من خلال مراجعة قوانين تعيين القيادات الجامعية يلاحظ أن اختيارهم وتعيينهم يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية، حيث إن اختيار وتعيين القيادات الجامعية يتم وفق قانون تنظيم الجامعات والذي يعتمد على الدرجات العلمية والمرتبطة بقدرة المرشح على البحث لا على القيادة والإدارة، على الرغم من أن مناصبهم القيادية بحاجة إلى الجانب الإداري أكثر من الجانب البحثي، كما يلاحظ أنه لا يوجد من بين الشروط لتولي منصب رئيس القسم تلقي أي إعداد أو تدريب سابق للتعيين.

والمدقق في عملية ترشيح رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية يلاحظ أن هذه العملية لا تستند في غالبيتها إلى معايير علمية مقننة، إنما تعتمد عادة على اعتبارات شخصية قائمة على ترشيح الزملاء بالقسم أو عمداء الكليات. ومن الوارد أن



يفتقر رؤساء الأقسام ممن وقع عليهم الاختيار إلى المهارات والخبرات القيادية التي تمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الإدارية والتربوية بكفاءة عالية، حيث إن معظم خبرات رؤساء الأقسام ناتجة من ملاحظاتهم أو تقليديهم لنماذج رؤساء أقسام سابقين. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (عبدالمجيد، وجرجس، وعبدالعال، ٢٠٢٣: ٥) على الحاجة إلى وجود توصيف للمهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها رؤساء الأقسام، ولاسيما مع وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية بدءاً من المجلس الأعلى للجامعات يليه رؤساء الجامعات ونوابهم ثم عمداء الكليات والوكلاء ثم رؤساء الأقسام مما يؤدي إلى استتالة التنظيم الجامعي، ومن ثم ضعف فاعلية الأداء الإداري للقيادات التنفيذية بالجامعات.

كما أن المدرك للواقع الحالي للأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية بصفة عامة ولرؤساء الأقسام الأكاديمية بصفه خاصة، يلاحظ أن كثير ممن يتولون هذا العمل يبدؤون عملهم في الغالب دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون سابق إعداد أو خبرة إدارية، مع الميل الشديد لدى البعض منهم إلى التطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مما أدى إلى وجود حالات من التذمر حول السلوكيات الإدارية من بعض القيادات، علاوة على وجود بعض الإخفاقات القيادية التي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على رضا المستفيدين من المؤسسة الجامعية ككل. (الخولاني، ٢٠١٨: ٢٨٩)

ومن جهة أخرى فهناك شبه اتفاق علي أن تدريب القيادات الجامعية بالتعليم الجامعي المصري يعاني الكثير من أوجه القصور، كما أنه يحتاج إلى التطوير والتخطيط الاستراتيجي، فعلي الرغم من وجود برامج تدريبية رسمية تتبناها الجامعات المصرية ووزارة التعليم العالي إلا إنها لا تكفي لتطوير كل المهارات التي يحتاجها القادة في مجال عملهم ولا تستطيع معالجة المشكلات التي تستجد في الواقع الإداري كل يوم. من أوجه القصور بدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقيادات الجامعية وذلك كما يلي: (البناء، ٢٠١٦: ٤٥٢)

- نقص عدد الدورات التدريبية التي تنفذ لفئة القيادات الإدارية مقارنة بباقي الفئات المستهدفة.

- نمطية البرامج وعدم التركيز على المستحدث في علم القيادة والإدارة الجامعية بما يتلاءم والتحديات المختلفة.
- تركيز البرامج على الجوانب النظرية واستخدام أسلوب المحاضرة والمناقشة واقتصار الجانب العملي إن وجد علي ورش العمل.
- الافتقار إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية للفئات المستهدفة.
- أن الالتحاق مرتبط بالترقية وهو ما يجعل الالتحاق بها اضطرارياً.

وقد ترتب على المشكلات السابقة، أحد أمرين، إما عزوف كثير من ذوي الكفاءات عن تولي مسؤولية الإدارة الجامعية، وتدخّل بعض الأجهزة السيادية في عملية الاختيار، وإما سيادة ثقافة الأفراد وغياب ثقافة النظام داخل الجامعة، ويظهر ذلك في تطرف بعض الأحكام على القيادات الجامعية وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء؛ مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار لديهم.

وبناءً على ذلك فإنه على الجامعات إذا أرادت أن تضمن لنفسها مكانة مرموقة بين الجامعات العالمية أن تضع الآليات المناسبة لضمان الاختيار السليم لقياداتها ولاسيما رؤساء أقسامها العلمية، ليكونوا من ذوي الجدارات في تولى المهام الاستراتيجية بصياغة رؤى جديدة لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى القسم، مع القدرة على التأثير في أعضائه وتحسين دافعيتهم للعمل، والقدرة على مواكبة الطبيعة الدينامية العصر الحالي بما يحقق ميزة تنافسية لأقسامهم العلمية.

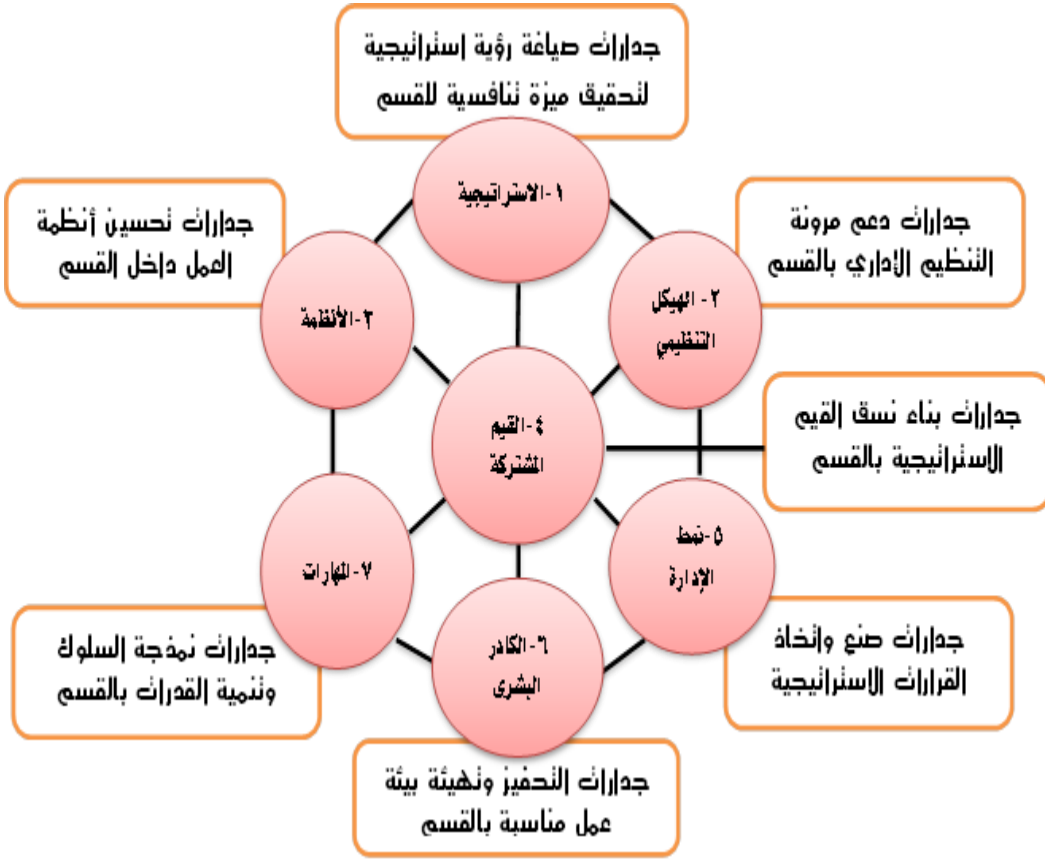
**ثالثاً: الخطوة الثالثة: النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي s-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي:**

نظراً لكون القيادة الجامعية بمثابة العملية التي يلجأ إليها القائد الأكاديمي لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة ودائمة التغيير بهدف تحديد الفرص والتهديدات. فإن للقيادة الجامعية

دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، فالنمط القيادي يعد العامل الرئيس في نجاح الجامعات أو فشلها، لما للقيادات من دور حاسم في التأثير على سلوك أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، وفي خلق الجو العلمي المناسب الذي يمثل استثماراً فعالاً في التحصيل الأكاديمي للطلاب، وبالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

واستناداً لما تقدم فإنه يلزم على رؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم قيادات أكاديمية محورية بالمؤسسات الجامعية، تفهم غايات المؤسسة الجامعية وما يحدث في بيئة الأعمال، وتوقع الأحداث ومواجهة الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، مع التمكن من صياغة رؤية استراتيجية للقسم تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين ولجميع أصحاب المصلحة، مع التمكن من إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الإنجاز والأهداف القابلة للقياس، وتطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري بتطوير أداء زملائه والعاملين معه وتحفيزهم والإفادة من التغذية المرتدة والتقييم والمراجعة في تحسين الأداء ومعالجة أوجه القصور.

وبناءً على المنطلقات العالمية والمحلية لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وما أسفر عنه تحليل المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء التشريعات والوثائق الرسمية، تمت صياغة النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي، كما في المخطط التالي:



شكل (٣): النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية

المصدر: تصميم الباحث

ومن خلال المخطط السابق، فإن النموذج المبدئي للجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وفقاً لمدخل ماكينزي S-7، يتضمن ما يلي:

١- البعد الأول: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7: (البعد الأول: بُعد الاستراتيجية)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بتمكن رئيس القسم من صياغة الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي والمشتقة من رؤية الكلية ورؤية الجامعة ككل، وتحديد الأهداف طويلة المدى لتنفيذ تلك الرؤية، مع توفير عوامل نجاح تلك الرؤية بالتواصل مع المستفيدين والاستبصار بتوقعاتهم بما يحقق ميزة تنافسية للقسم العلمي على غيره من الأقسام المناظرة في طبيعة العمل.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجدارات المتعلقة ببعدها الاستراتيجية تتمثل في جدارات تمكّن رئيس القسم من صياغة رؤية استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية لقسمه الأكاديمي. وتتمثل هذه الجدارات فيما يلي:

- أ- توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي، لطرح رؤي أو أفكار أو برامج تحقق ميزة تنافسية مستدامة لقسمه العلمي.
- ب- تشخيص الأوضاع الداخلية والخارجية بكليته من أجل صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية لقسمه العلمي.
- ج- إشراك جميع أعضاء القسم في صياغة الرؤية الاستراتيجية للقسم والمشتقة من رؤية الكلية والجامعة
- د- مشاركة أعضاء القسم في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق، وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذها.
- هـ- استثمار الفرص المتاحة لتوضيح رؤية القسم وأهدافه للأطراف المعنية من خارج القسم العلمي.
- و- تخطيط الأداء الاستراتيجي بتحديد معايير الأداء المطلوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم.
- ز- تنظيم الاجتماعات وورش العمل وتطبيق الأدوات المتعلقة بمراجعة الرؤية الاستراتيجية للقسم بشكل دوري.

٢- البعد الثاني: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البعد الثاني: بُعد الهيكل التنظيمي)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بتمكن رئيس القسم من تحقيق المرونة اللازمة للهيكل التنظيمي وإعادة توزيع المهام والأدوار داخل قسمه العلمي، بحيث يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية مع الاهتمام بتسيير الإجراءات الإدارية والفنية ودعم منظومة الاتصالات بالتعاون مع الأقسام العلمية الأخرى بما يحقق التكيف والاستمرارية للقسم الأكاديمي في بيئة خارجية شديدة التعقيد والتغير.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجدارات المتعلقة ببعُد الهيكل التنظيمي تتمثل في جدارات تمكّن رئيس القسم من دعم مرونة التنظيم الإداري بقسمه. وتتمثل هذه الجدارات فيما يلي:

- أ- تحقيق التوازن بين سلطته الإدارية ومسئوليته تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لقسمه العلمي.
- ب- تحقيق العدالة في توزيع المهام والأعباء بين جميع أعضاء القسم.
- ج- توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل القسم العلمي لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية المنشودة.
- د- توصيف المهام والتكليفات بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تعتبر أساساً لتقييم الأداء.
- هـ- المرونة اللازمة في منظومة الاتصالات بينه وبين الأعضاء لاستثمار الفرص المتاحة في بيئة العمل الجامعية.
- و- دعم الشراكة الأكاديمية والتعاون بين قسمه وبين الأقسام الأخرى داخل الكلية وخارجها.
- ز- الشفافية والوضوح مع أعضاء القسم في التعامل مع القضايا المختلفة داخل القسم وخارجه.

٣- البعد الثالث: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البعد الثالث: بُعد الأنظمة)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على توليد أفكار غير مسبوقه في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي، وتمكنه من وضع خطط بديلة في الأداء لضمان تحقيق الغايات الاستراتيجية المحددة، والاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين بإعادة هيكلة أساليب العمل لتحسينها من أجل ضمان التفوق على المنافسين.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجدارات المتعلقة ببعُد الأنظمة تتمثل في جدارات تمكّن رئيس القسم من تحسين أنظمة العمل وأساليبه داخل قسمه. وتتمثل هذه الجدارات فيما يلي:

- أ- تشجيع أعضاء القسم على ابتكار أفكار جديدة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم.
- ب- تركيز جهود أعضاء القسم في اتجاه تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم.
- ج- ربط غايات القسم وأولوياته بالبرامج والمشروعات العلمية الجديدة بالكلية والجامعة.
- د- تطبيق البحوث الإجرائية لدراسة المشكلات وتذليل الصعوبات أثناء تنفيذ أعضاء القسم للمهام المختلفة.
- هـ- توظيف قواعد البيانات ونظم المعلومات التكنولوجية لإدراك التغيرات البيئية وتأثيراتها على المهام الوظيفية لأعضاء القسم.
- و- الاستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة بقسمه العلمي من أجل اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وتحديد عوامل تفوقهم.
- ز- القدرة على قياس الفجوات وتحديد احتياجات الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم.
- ح- الحصول على دعم ومساندة القيادات الأكاديمية وقطاعات المجتمع المستفيدة لإنجاز خطته لتطوير القسم.

#### ٤- البُعد الرابع: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7 : (البُعد السادس: بُعد القيم المشتركة)

- وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على بناء ونشر النسق القيمي الداعم لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي وكيته، والعمل على نشر رؤية مشتركة بين زملائه بإثارة العمل بروح الفريق والحماس والتفاؤل لدفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للقسم العلمي.
- و وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة تتمثل في جدارات تمكّن رئيس القسم من بناء نسق القيم الاستراتيجية بالقسم. وتمثل هذه الجدارات فيما يلي:
- أ- تحديد النسق العام للقيم والمعتقدات اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم.

- ب- الاستجابة بصورة بناءة لأفكار ومقترحات التطوير المقدمة من قبل أعضاء القسم العلمي.
- ج- التأكيد على العلاقات الإنسانية الطيبة الدعمة للتسامح والاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء داخل قسمه.
- د- تشجيع الالتزام الذاتي لدى أعضاء القسم لتحمل مسئولية تحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم.
- هـ- دعم العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل بين جميع أعضاء قسمه.
- و- تشجيع أعضاء القسم على زيارة المؤسسات الجامعية الرائدة والإفادة من تجاربها.
- ز- التوجه نحو المستفيدين وأصحاب المصالح بتعزيز وجود القسم في قطاعات المجتمع المستفيدة وإقامة شبكات تواصل معهم.

٥- البُعد الخامس: الجداريات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من

#### أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد الخامس: بُعد نمط الإدارة)

وهي تلك الجداريات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على إدراك التأثير الزمني للقرارات الاستراتيجية على مستوى قسمه العلمي، وعلى مستوى الكلية ككل. علاوة على تمكنه من جدولة الأنشطة وتخصيص الموارد وتنسيق الجهود لأداء المهام الموكلة لكل عضو أو جماعة، بما يحقق أعلى معدلات الإنجاز للقسم العلمي.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجداريات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة تتمثل في جداريات تمكّن رئيس القسم من صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل قسمه. وتتمثل هذه الجداريات فيما يلي:

- أ- ملاحظة وتحليل بيئة العمل الجامعية باستمرار لانتقاء المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية.
- ب- مراعاة أهداف القسم وأولوياته أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات القائمة داخل القسم.



- ج- القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة لتحليل جذري لإمكانات القسم العلمي لتحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها.
- د- القدرة على جدولة أنشطة أعضاء القسم ومهامهم لتنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم.
- هـ- التمكن من تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة لإنجاز المهام الموكلة لأعضاء القسم في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة.
- و- تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز مهام وأنشطة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم.
- ز - اليقظة الاستراتيجية لنوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدون بما يحقق التفوق للقسم العلمي.
- ح- تمكين أعضاء القسم من تقييم جهودهم ومعالجة القصور في تنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم.

#### ٦- البُعد السادس: الجداريات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد السادس: بُعد الكادر البشري)

وهي تلك الجداريات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على تحديد إمكانات الموارد البشرية واحتياجاتها الفعلية على مدى زمني محدد، مع التمكن من تحفيز زملاءه وتخفيف حدة الصراعات والتوترات بينهم، وتوضيح الآثار التي تنعكس على القسم العلمي والكلية من جراء ما يقوم به كل عضو من أعضاء القسم من أنشطة، علاوة على تحديد معايير مساهمة الموارد البشرية بمهاراتها المختلفة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للقسم العلمي.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجداريات المتعلقة ببُعد الكادر البشري تتمثل في جداريات تمكّن رئيس القسم من تحفيز زملاءه وتهيئة بيئة عمل مناسبة لهم. وتتمثل هذه الجداريات فيما يلي:

- أ- التمكن من التفاوض والتفاهم مع أعضاء القسم على نوعية الأداء المتوقع لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم.

- ب- تحقيق التوافق بين أهداف القسم، والأهداف الخاصة بكل عضو من الأعضاء.
- ج- تشجيع المناقشة والحوار والنقد البناء في القضايا المختلفة بينه وبين أعضاء القسم.
- د- تقبل الأفكار المبدعة التي يقترحها أعضاء قسمه، مع نقلها بمصادقية إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- هـ- مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء القسم من حيث (القدرات والحاجات والمهارات).
- و- إعطاء أعضاء القسم الثقة بتفويضهم في بعض صلاحياته لتكوين صف ثان من القيادات على المدى الطويل.
- ز- التمكن من إنهاء الصراعات والنزاعات القائمة أو المحتملة بين الأعضاء وتوجيه طاقتهم في صالح تنفيذ رؤية القسم.
- ح- مكافأة أعضاء القسم علانية عند إنجاز أعمال متميزة مع الالتزام بأداب وأخلاقيات المهنة.

#### ٧- البُعد السابع: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد السابع: بُعد المهارات)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على نمذجة السلوك الاستراتيجي والتأثير والإقناع وترك انطباع قوى لدى زملائه بالاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق، واستخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح مباشرة، مع توفير فرص التعلم وتنمية القدرات الإبداعية وحث روح المنافسة بين الزملاء، من خلال عقد المسابقات وتقديم الجوائز للأداء المتميز في ضوء الإمكانيات المتاحة.

و وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فإن الجدارات المتعلقة ببُعد المهارات تتمثل في جدارات تمكّن رئيس القسم من نمذجة السلوك الجيد وتنمية قدرات ومهارات زملائه والعاملين معه داخل القسم. وتتمثل هذه الجدارات فيما يلي:

- أ- تهيئة الفرص المناسبة أمام أعضاء القسم لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في تخصص القسم.
- ب- تشجيع أعضاء القسم على المشاركة والنشر في المؤتمرات المحلية والدولية.
- ج- دعم الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المؤسسة الجامعية لإثارة التنافس الشريف بين أعضاء القسم.
- د- تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء القسم في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي.
- هـ- تشجيع المهتمات العلمية والمشاركة في الكراسي العلمية وبرامج التوأمة لأعضاء قسمه.
- و- إتاحة الفرص أمام أعضاء قسمه للنمو الأكاديمي والتدريب على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة.
- ز- الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بممارسات أعضاء القسم لتقويمها وتطويرها.

#### القسم الرابع للبحث: إجراءات الدراسة الميدانية

مدى اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات الاستراتيجية المتضمنة بالنموذج

#### المبدئي للبحث في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد مدى أهمية توافر الجدارات الاستراتيجية المتضمنة بالنموذج المبدئي للبحث في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بجامعة قناة السويس، باعتبارها نموذجاً للجامعات المصرية، حيث تعد من الجامعات المصرية الإقليمية التي ينتظر منها دور ريادي لتنمية إقليم قناة السويس، ورغم حداثة نشأتها، إلا أنها تسعى بخطى متسارعة من خلال خططها الخمسية (٢٠٢٠-٢٠٢٥) إلى تطوير بنيتها التقنية والبحثية والمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للتعليم العالي في مصر، وبحث وسائل تحقيق تطوير التعليم العالي في مجالات متنوعة، منها: سياسات القبول، الكليات والأقسام والتخصصات، برامج الدراسات العليا، والابتعاث. وتنمية علاقات التعاون مع الجامعات والهيئات العلمية بالداخل والخارج. والعمل على تقديم الاستشارات للمؤسسات العامة والخاصة لحل بعض المشكلات

التطبيقية ورفع كفاءة إنجاز الأعمال بهذه المؤسسات، وتحقيق التفاعل بين الجامعة والمجتمع المدني (جامعة قناة السويس، ٢٠٢٠: ١٩)

ولا يمكن للجامعة أن تحقق ذلك إلا بوجود أقسام أو وحدات أكاديمية ذات رؤية استراتيجية قادرة على صياغة وتنفيذ هذه الرؤية وتوقع التحديات والقدرة على مواجهتها وإدارة الغموض والتغير في إطار مؤسسي يحقق أهداف الجامعة، ويضمن توافر بيئة أكاديمية مشجعة على البحث والابتكار. ولذلك كان من الضروري أن يكون رؤساء الأقسام الأكاديمية قادة استراتيجيين تتوافر لديهم الجدارات الاستراتيجية.

وعلى هذا تأتي هذه الدراسة الميدانية للمساهمة في تنفيذ التوجه الاستراتيجي لجامعة قناة السويس من خلال السعي للوقوف على درجة الأهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء أقسامهم الأكاديمية بالجامعة للجدارات الاستراتيجية اللازم توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وتطبيقاً للمنهج المختلط وهو المنهج الذي يجمع بين تحليل البيانات الكمية والنوعية في دراسة المشكلة موضع البحث، فإن البحث الحالي يطبق أداتين، هما الاستبانة كأداة لتجميع البيانات الكمية، والمقابلة كأداة لتجميع البيانات النوعية، وفيما يلي عرض وتفصيل لإجراءات تطبيق كل أداة من هاتين الأداتين:

#### أولاً: تطبيق الأداة الأولى من أدوات الدراسة الميدانية (الاستبانة):

هدفت الاستبانة إلى تحديد مدى اتفاق أعضاء هيئة التدريس - باعتبارهم المتعاملين بشكل مباشر مع رؤساء الأقسام العلمية الأكاديمية - على أهمية توافر الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بأبعاد مدخل ماكينزي السبعة في أداء رؤساء أقسامهم الأكاديمية (النموذج المبدئي للبحث).

ولقد تم تحديد عينة الدراسة التي تطبق عليها أداة الاستبانة من أعضاء هيئة التدريس من غير رؤساء الأقسام، وذلك بعينة من كليات جامعة قناة السويس بلغ عددها (٩) كليات، من إجمالي عدد كليات الجامعة البالغ (١٦) كلية، وذلك بنسبة (٥٦.٢٪)، ولقد تم اشتقاق عدد أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) من المجتمع الأصل، وفقاً للجدول التالي:

## جدول (١):

توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتعاملين مع رؤساء الأقسام  
الأكاديمية  
(أداة الاستبانة)

م	الكليات	المجتمع الأصل بالكلية	عدد أفراد العينة
١	كلية طب الأسنان	٨٤	٣١
٢	كلية الصيدلة	٦١	٢١
٣	كلية الحاسبات والمعلومات	٣٨	١٦
٤	كلية الهندسة	٦٠	٢٣
٥	كلية التجارة	٦٩	٣٢
٦	كلية التربية	١٠٨	٣٩
٧	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	٨٨	٣١
٨	كلية السياحة والفنادق	٦٠	٢٥
٩	كلية الألسن	٢٠	١٢
	الإجمالي	٥٨٨	٢٣٠

ولقد واجه الباحث بعض الصعوبات في تطبيق أداة الدراسة؛ حيث قام بتوزيع (٢٧٠) استبانة على أفراد العينة (أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة قناة السويس)، من إجمالي العدد الكلي لمجتمع الدراسة (٥٨٨)، ونظراً لانشغال معظم أعضاء هيئة التدريس نتيجة للأعباء التدريسية والبحثية الملقاة على عاتقهم، حصل الباحث فقط على عدد (٢٤٥) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وقام بفرز الاستبانات غير الصالحة للتحليل التي كانت إجابتها غير كاملة، وبلغ عددها (١٥) استبانة، ومن ثم بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٣٠) استبانة، وذلك بنسبة (٣٩.١٪). ولقد تم التحقق من صدق القائمة من خلال صدق المُحكِّمين حيث عرض على (١٠) محكمين من أساتذة التربية؛ كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة جمع البيانات سواء كان تقديرها ثنائي (صفر/١) أو تقديرها

متصل كما في حالة مقاييس الاتجاهات التي تؤسس على طريقة ليكرت، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

### جدول (٢):

قيم ثبات محاور النموذج المبدئي المقترح للجدارات الاستراتيجية المستنبطة من مدخل ماكينزي S-7 لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بطريقة ألفا كرونباخ

م	أبعاد النموذج المبدئي	معامل ألفا كرونباخ
١	الجدارات المتعلقة ببعُد الاستراتيجية	٠.٧٨
٢	الجدارات المتعلقة ببعُد الأنظمة	٠.٨٠
٣	الجدارات المتعلقة ببعُد الهيكل التنظيمي	٠.٨٣
٤	الجدارات المتعلقة ببعُد القيم المشتركة	٠.٨٤
٥	الجدارات المتعلقة ببعُد نمط الإدارة	٠.٨١
٦	الجدارات المتعلقة ببعُد الكادر البشري	٠.٧٩
٧	الجدارات المتعلقة ببعُد المهارات	٠.٨٥
	أبعاد النموذج المبدئي ككل	٠.٨١

ولقد تم تطبيق الجدارات الاستراتيجية المتضمنة بالنموذج المبدئي للبحث على أفراد العينة حيث خصص لكل فرد استبانة يجيب عليها، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات استبانته، حيث حددت بدائل الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (عالية-متوسطة-ضعيفة)، وقد أعطيت هذه الاستجابات الأوزان النسبية الآتية: (٣-٢-١) على التوالي.

وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية: لتوزيع نسبة الاستجابة على كل عبارة بالقائمة.
- الوزن النسبي: بهدف التعرف على مدى الاتفاق على أهمية كل عبارة من عبارات القائمة، ويُحدد الوزن النسبي بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم

جمع حواصل التكرارات في قيمتها (عالية ثلاث درجات- متوسطة درجتان- ضعيفة درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة.

• ويحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1}{3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1} = \text{الوزن النسبي لتحقيق عبارة ما}$$

$$3 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

حيث إن: (١ ك، ٢ ك، ٣ ك) هي تكرارات التقسيمات (عالية، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، (٣، ٢، ١) وهي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب. ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى الاتفاق على أهمية كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى الاتفاق على أهمية كل بُعد من أبعاد الأداة، وذلك يتضح من الجدول التالي:

### جدول (٣):

المقياس الثلاثي لمستويات الاتفاق على أهمية أبعاد نموذج الجدارات الاستراتيجية

درجة الاتفاق		القيمة الوزنية	مستوى الأهمية
إلى أقل من	من		
٣	٢.٣٤	٣	عالية
٢.٣٤	١.٦٧	٢	متوسطة
١.٦٧	١	١	ضعيفة

ولقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)** الإصدار السادس عشر.

تحليل النتائج ومناقشتها:

اشتمل النموذج المبدئي للبحث على سبعة أبعاد رئيسية، تمثل أبعاد مدخل ماكينزي 7-S- لتحليل الأداء الاستراتيجي، بحيث يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد على

نوعين رئيسين من الجدارات الاستراتيجية والتي تم التعبير عنها في صورة ممارسات يؤديها رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية وفقاً لما يلي:

١- البعد الأول: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البعد الأول: بُعد الاستراتيجية)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بتمكن رئيس القسم من صياغة الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي والمشتقة من رؤية الكلية ورؤية الجامعة ككل، وتحديد الأهداف طويلة المدى لتنفيذ تلك الرؤية، مع توفير عوامل نجاح تلك الرؤية بالتواصل مع المستفيدين والاستبصار بتوقعاتهم بما يحقق ميزة تنافسية للقسم العلمي على غيره من الأقسام المناظرة في طبيعة العمل.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات صياغة رؤية استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للقسم، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (٤):

درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية

م	الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية	مستوي الأهمية			الوزن النسبي	درجة الاتفاق	الترتيب
		عالية	متوسطة	ضعيفة			
		١ك	٢ك	٣ك			
		%	%	%			
١	توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي، ل طرح رؤي أو أفكار أو برامج تحقق ميزة تنافسية مستدامة لقسمه العلمي	١٤٦ (%٦٣,٥)	٦٦ (%٢٨,٧)	١٨ (%٧,٨)	٢,٥٥	عالية	٤
٢	تشخيص الأوضاع الداخلية والخارجية بكليته من أجل صياغة الرؤية الاستراتيجية المستقبلية لقسمه العلمي	١٥٨ (%٦٨,٧)	٤٦ (%٢٠)	٢٦ (%١١,٣)	٢,٥٧	عالية	٢



٤	عالية	٢,٥٢	٢٠ (٪٨,٧)	٦٩ (٪٣٠)	١٤١ (٪٦١,٣)	إشراك جميع أعضاء القسم في صياغة الرؤية الاستراتيجية للقسم والمشتقة من رؤية الكلية والجامعة	٣	
١	عالية	٢,٦١	١٣ (٪٥,٦)	٦٣ (٪٢٧,٤)	١٥٤ (٪٦٧)	مشاركة أعضاء القسم في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق، وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذها	٤	
٦	عالية	٢,٤٦	٢١ (٪٩,١)	٨٢ (٪٣٥,٧)	١٢٧ (٪٥٥,٢)	استثمار الفرص المتاحة لتوضيح رؤية القسم وأهدافه للأطراف المعنية من خارج القسم العلمي	٥	
٥	عالية	٢,٥١	١٤ (٪٦,١)	٨٤ (٪٣٦,٥)	١٣٢ (٪٥٧,٤)	تخطيط الأداء الاستراتيجي بتحديد معايير الأداء المطلوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم	٦	
٧	متوسطة	٢,٣٠	٣٨ (٪١٦,٥)	٨٣ (٪٣٦,١)	١٠٩ (٪٤٧,٤)	تنظيم الاجتماعات وورش العمل وتطبيق الأدوات المتعلقة بمراجعة الرؤية الاستراتيجية للقسم بشكل دوري	٧	
		٢,٥	الوزن النسبي العام للبعد					
		٠	عالية					

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعدهم الاستراتيجية وهو البعد الأول من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية في معظم الجدارات، حيث حصلت الجدارات المتعلقة ببعدهم الاستراتيجية ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٥٠) وجاءت الجدارة رقم (٤) في الترتيب الأول للجدارات، والتي تنص على: " مشاركة أعضاء القسم في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق، وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذها"، حيث جاءت درجة الاتفاق على هذه الجدارة بمتوسط وزن نسبي عال قدره (٢.٦١)، بينما جاءت الجدارة رقم (٧) والتي تنص على "تنظيم الاجتماعات وورش العمل وتطبيق الأدوات المتعلقة بمراجعة الرؤية الاستراتيجية للقسم بشكل دوري"، في الترتيب الأخير

من حيث مستوى الأهمية بدرجة متوسطة قدرها (٢.٣٠). ويلاحظ هنا اتفاق الجدارات المتعلقة بهذا البعد بالجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، والتي توصل إليها بحث (رشاد، وعباس، ٢٠٢٠: ١٧٦)، حيث توصل البحث إلي وضع تصور مقترح يتضمن عدد من الجدارات الخاصة بالبعد الاستراتيجي، وبخاصة بالتفكير الاستراتيجي، مثل: التعاون مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الكلية والجامعة، وربط أولويات العمل لدى المرؤوسين بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، والبحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة.

٢- البعد الثاني: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البعد الثاني: بُعد الهيكل التنظيمي)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بتمكن رئيس القسم من تحقيق المرونة اللازمة للهيكل التنظيمي وإعادة توزيع المهام والأدوار داخل قسمه العلمي، بحيث يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية مع الاهتمام بتسيير الإجراءات الإدارية والفنية ودعم منظومة الاتصالات للتعاون مع الأقسام العلمية الأخرى بما يحقق التكيف والاستمرارية للقسم الأكاديمي في بيئة خارجية شديدة التعقيد والتغير.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S، لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات دعم مرونة التنظيم الإداري بالقسم العلمي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٥):

درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي	م
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
			ك٣	ك٢	ك١		

٤	عالية	٢,٤١	٢٦ (%.١١,٣)	٨٢ (%.٣٥,٧)	١٢٢ (%.٥٣)	التمكن من تحقيق التوازن بين سلطته الإدارية ومسئولياته تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لقسمه العلمي	١	
٦	عالية	٢,٣٨	١٩ (%.٨,٣)	١٠٣ (%.٤٤,٨)	١٠٨ (%.٤٦,٩)	مراعاة العدالة في توزيع المهام والأعباء بين جميع أعضاء القسم	٢	
٥	عالية	٢,٤١	٢٨ (%.١٢,٣)	٧٩ (%.٣٤,٣)	١٢٣ (%.٥٣,٤)	توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل القسم العلمي لتحقيق أهداف والغايات الاستراتيجية المنشودة	٣	
٣	عالية	٢,٤٥	٣١ (%.١٣,٥)	٦٣ (%.٢٧,٤)	١٣٦ (%.٥٩,١)	الحرص على توصيف المهام والتكليفات بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تعتبر أساس لتقييم الأداء	٤	
٧	متوسطة	٢,٢٤	٥٥ (%.٢٣,٩)	٦٣ (%.٢٧,٤)	١١٢ (%.٤٨,٧)	الشفافية والوضوح مع أعضاء القسم في التعامل مع القضايا المختلفة داخل القسم وخارجه	٥	
٢	عالية	٢,٤٦	٣٦ (%.١٥,٧)	٥١ (%.٢٢,٢)	١٤٣ (%.٦٢,١)	دعم الشراكة الأكاديمية والتعاون بين قسمه وبين الأقسام الأخرى داخل الكلية وخارجها	٦	
١	عالية	٢,٥٠	١٦ (%.٧)	٨١ (%.٣٥,٢)	١٣٣ (%.٥٧,٨)	مراعاة المرونة اللازمة في منظومة الاتصالات بينه وبين الأعضاء لاستثمار الفرص المتاحة في بيئة العمل الجامعية	٧	
		عالية	٢,٤ ٠	الوزن النسبي العام للبعد				

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي وهو البعد الثاني من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بهذا البعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٤٠) وجاءت الجدارة رقم (٧) في الترتيب الأول لجدارات هذا البعد، والتي تنص على: "مراعاة المرونة اللازمة في منظومة الاتصالات بينه وبين الأعضاء لاستثمار الفرص المتاحة في بيئة العمل الجامعية"، حيث جاءت

درجة اتفاق عينة الدراسة على هذه الجدارة بقيمة متوسط وزن نسبي قدره (٢.٥٠)، وهي درجة اتفاق عالية، بينما جاءت الجدارة رقم (٥) في الترتيب الأخير من حيث مستوى الأهمية، والتي تتصل على: "الشفافية والوضوح مع أعضاء القسم في التعامل مع القضايا المختلفة داخل القسم وخارجه"، حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة قدرها (٢.٢٤)، وهي درجة اتفاق متوسطة، وهنا يلاحظ اتفاق الجدارات السابقة مع نتائج دراسة ديمر وكوكاجوليو (Demir & Kocaoglu, 2023: 117)، والتي أكدت على توظيف مدخل ماكينزي كأداة للتخطيط الاستراتيجي والتقييم الاقتصادي للمؤسسات لمعرفة العلاقة بين قدرة الجامعات على المنافسة واستخدامها لمواردها، من أجل تطوير نشاطي الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه وتحليل أهمية الاستكشاف والاستثمار في الجامعات التنافسية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد الجوانب الهيكلية مثل وجود المرافق والخدمات التي تشجع أنشطة الاستكشاف والاستثمار داخل المؤسسة الجامعية، فضلاً عن تقدير الميزانيات وحجم النفقات وعلاقة ذلك بأنشطة الأفراد وقدراتهم على أداء المهام المكلفين بها، كل بحسب مؤهلاته وخبراته.

### ٣- البعد الثالث: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البعد الثالث: بُعد الأنظمة)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على توليد أفكار غير مسبوقه في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي، وتمكنه من وضع خطط بديلة في الأداء لضمان تحقيق الغايات الاستراتيجية المحددة، والاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين بإعادة هيكلة أساليب العمل من أجل ضمان التفوق على المنافسين.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الأنظمة وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات تحسين أنظمة العمل وأساليبه داخل القسم، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (٦):

## درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببعُد الأنظمة

الترتيب	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببعُد الأنظمة	م
			عالية	متوسطة	ضعيفة		
			١ك	٢ك	٣ك		
			%	%	%		
٤	عالية	٢,٥٥	١٧ (%٧,٤)	٦٩ (%٣٠)	١٤٤ (%٦٢,١)	تشجيع أعضاء القسم على ابتكار أفكار جديدة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم	١
٦	عالية	٢,٤٦	٣٦ (%١٥,٧)	٥١ (%٢٢,٢)	١٤٣ (%٦٢,٢)	تركيز جهود أعضاء القسم في اتجاه تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم	٢
٨	عالية	٢,٣٤	٢٤ (%١٠,٤)	١٠٢ (%٤٤,٣)	١٠٤ (%٤٥,٢)	ربط غايات القسم وأولوياته بالبرامج والمشروعات العلمية الجديدة بالكلية والجامعة	٣
٤	عالية	٢,٥٥	١٨ (%٧,٨)	٦٦ (%٢٨,٧)	١٤٦ (%٦٣,٥)	تطبيق البحوث الإجرائية لدراسة المشكلات وتذليل الصعوبات أثناء تنفيذ أعضاء القسم للمهام المختلفة	٤
٢	عالية	٢,٥٧	٢٦ (%١١,٣)	٤٦ (%٢٠)	١٥٨ (%٦٨,٧)	توظيف قواعد البيانات ونظم المعلومات التكنولوجية لإدراك التغيرات البيئية وتأثيراتها على المهام الوظيفية لأعضاء القسم	٥
٥	عالية	٢,٥٢	٢٠ (%٨,٧)	٦٩ (%٣٠)	١٤١ (%٦١,٣)	توظيف الخبرات والكفاءات الموجودة بقسمه العلمي من أجل اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وتحديد عوامل تفوقهم	٦
١	عالية	٢,٦١	١٣ (%٥,٧)	٦٣ (%٢٧,٤)	١٥٤ (%٦٦,٩)	القدرة على قياس الفجوات وتحديد احتياجات الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم	٧

٧	عالية	٢,٤٦	٢١ (٩,١٪)	٨٢ (٣٥,٧٪)	١٢٧ (٥٥,٢٪)	الحصول على دعم ومساندة القيادات الأكاديمية وقطاعات المجتمع المستفيدة لإنجاز خطته لتطوير القسم	٨
		عالية	٢,٥ ٠	الوزن النسبي العام للبعد			

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجداريات المتعلقة ببعُد الأنظمة وهو البعد الثالث من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجداريات الاستراتيجية المتعلقة بهذا البعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٥٠) وجاءت الجدارية رقم (٧) والتي تنص على: "القدرة على قياس الفجوات وتحديد احتياجات الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم"، في الترتيب الأول للجداريات حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بدرجة اتفاق عالية بقيمة قدرها (٢.٦١)، بينما جاءت الجدارية رقم (٣) والتي تنص على: "ربط غايات القسم وأولوياته بالبرامج والمشروعات العلمية الجديدة بالكلية والجامعة"، في الترتيب الأخير من حيث مستوى الأهمية حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة قدرها (٢.٣٤)، ويلاحظ هنا التركيز على تغيير نظم عمل الجامعات لتكون أكثر مرونة في المستقبل. للمساهمة في تطوير أفضل الممارسات في قيادة التعليم العالي من خلال الأساليب والاستراتيجيات التي تتماشى مع الجامعات المرموقة وذات التصنيف العالي. وهذا يتفق مع ما أكدت عليه دراسة مهالانجو ومولوتو (Mahlangu & Moloto, 2022)، حيث أكدت الدراسة على الجداريات الاستراتيجية والمهارات اللازمة للقيادات الجامعية في المستقبل من أجل إنشاء جامعات أكثر رشاقة، وهو ما دعا الباحثان إلى استكشاف الجداريات الاستراتيجية المطلوبة ليكونوا أكثر مرونة في أنشطتهم اليومية، وبخاصة خلال فترات التعامل مع الأزمات والأوبئة ولاسيما وأن الجامعات تخدم العديد من أصحاب المصلحة المختلفين.

٤- البُعد الرابع: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد الرابع: بُعد القيم المشتركة)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على بناء ونشر النسق القيمي الداعم لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية لقسمه العلمي وكليته، والعمل على نشر رؤية مشتركة بين زملائه بإثارة العمل بروح الفريق والحماس والتفاؤل لدفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للقسم العلمي.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات بناء نسق القيم الاستراتيجية بالقسم العلمي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٧):

درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة

ترتيب الجدارات	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة	م
			عالية	متوسطة	ضعيفة		
			١ك	٢ك	٣ك		
			%	%	%		
٧	عالية	٢,٤٤	١١٤ (%٤٩,٥)	١٠٥ (%٤٥,٧)	١١ (%٤,٨)	تحديد النسق العام للقيم والمعتقدات اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم	١
١	عالية	٢,٦٠	١٥٢ (%٦٦,١)	٦٦ (%٢٨,٦)	١٢ (%٥,٣)	الاستجابة بصورة بناءة لأفكار ومقترحات التطوير المقدمة من قبل أعضاء القسم العلمي	٢
٦	عالية	٢,٥١	١٤١ (%٦١,٣)	٦٧ (%٢٩,١)	٢٢ (%٩,٦)	التأكيد على العلاقات الإنسانية الطيبة الدعمة للتسامح والاحترام المتبادل بين جميع الأعضاء داخل قسمه	٣
٢	عالية	٢,٥٣	١٥٤ (%٦٧)	٤٦ (%٢٠)	٣٠ (%١٣)	تشجيع الالتزام الذاتي لدى أعضاء القسم لتحمل مسئولية تحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم	٤

٥	عالية	٢,٥٢	٢٧ (%١١,٧)	٥٦ (%٢٤,٣)	١٤٧ (%٦٣,٩)	دعم العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل بين جميع أعضاء قسمه	٥	
٣	عالية	٢,٥٣	٢٨ (%١٢,٢)	٥٢ (%٢٢,٦)	١٥٠ (%٦٥,٢)	تشجيع أعضاء القسم على زيارة المؤسسات الجامعية الرائدة والإفادة من تجاربها	٦	
٤	عالية	٢,٥٣	٣٢ (%١٣,٩)	٤٤ (%١٩,١)	١٥٤ (%٦٧)	التوجه نحو المستفيدين وأصحاب المصالح بتعزيز وجود القسم في قطاعات المجتمع المستفيدة وإقامة شبكات تواصل معهم	٧	
		عالية	٢,٥	الوزن النسبي العام للبعد				
			٢					

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعُد القيم المشتركة وهو البُعد الرابع من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بهذا البُعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٥٢) وجاءت الجدارة رقم (٢)، والتي تنص على: " الاستجابة بصورة بناءة لأفكار ومقترحات التطوير المقدمة من قبل أعضاء القسم العلمي"، في الترتيب الأول للجدارات بقيمة اتفاق عالية بقيمة متوسط وزن نسبي قدرها (٢.٦٠)، بينما جاءت الجدارة رقم (١)، والتي تنص على: " تحديد النسق العام للقيم والمعتقدات اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم"، في الترتيب الأخير من حيث مستوى الأهمية وذلك رغم الاتفاق عليها بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للجدارة (٢.٤٤). وتتفق الجدارات الواردة في هذا البُعد مع ما أوصت به دراسة (سليمان، ٢٠٢٢: ٤٥)، والتي أكدت في التصور المقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد ماكينزي Mckinsey7-S من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، على ضرورة أن يكون هناك إطاراً مفاهيمياً بكل مؤسسة جامعية، بحيث يشتمل هذا الإطار على عدة قيم تحكم العمل، مثل: دعم العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين لإنجاز المهام المطلوبة، والتوجه نحو المستفيدين وإقامة شبكات تواصل معهم، بالإضافة إلى تشجيع



التزام لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتحمل مسؤولية تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الكلية التي ينتمون إليها.

٥- البُعد الخامس: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البُعد الخامس: بُعد نمط الإدارة)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على إدراك التأثير الزمني للقرارات الاستراتيجية على مستوى قسمه العلمي، وعلى مستوى الكلية ككل. علاوة على تمكنه من جدولة الأنشطة وتخصيص الموارد وتنسيق الجهود لأداء المهام الموكلة لكل عضو أو جماعة، بما يحقق أعلى معدلات الإنجاز للقسم العلمي.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للقسم. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (٨):

#### درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة

الترتيب	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة	م
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
			ك٣	ك٢	ك١		
			%	%	%		
٤	عالية	٢,٥٠	١٦ (٧,٧%)	٨٢ (٣٥,٧%)	١٣٢ (٥٧,٣%)	١	ملاحظة وتحليل بيئة العمل الجامعية باستمرار لانتقاء المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية
١	عالية	٢,٥٤	١٧ (٧,٤%)	٧٠ (٣٠,٤%)	١٤٣ (٦٢,٢%)	٢	مراعاة أهداف القسم وأولوياته أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات القائمة داخل القسم

٨	متوسطة	٢,٣٢	٥١ (%.٢٢,٢)	٥٤ (%.٢٣,٥)	١٢٥ (%.٥٤,٣)	التمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة لتحليل دقيق لإمكانات القسم العلمي لتحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها	٣
٢	عالية	٢,٥٤	١٧ (%.٧,٤)	٧٠ (%.٣٠,٤)	١٤٣ (%.٦٢,٢)	القدرة على جدولة أنشطة أعضاء القسم ومهامهم لتنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم	٤
٦	عالية	٢,٤٧	٣٩ (%.١٧)	٤٣ (%.١٨,٧)	١٤٨ (%.٦٤,٣)	التمكن من تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة لإنجاز المهام الموكلة لأعضاء القسم في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة	٥
٥	عالية	٢,٤٩	٣٧ (%.١٦,١)	٤٣ (%.١٨,٧)	١٥٠ (%.٦٥,٢)	تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز مهام وأنشطة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم	٦
٣	عالية	٢,٥٠	٢٤ (%.١٠,٤)	٦٦ (%.٢٨,٧)	١٤٠ (%.٦٠,٩)	اليقظة الاستراتيجية لنوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدون بما يحقق التفوق للقسم العلمي	٧
٧	عالية	٢,٣٦	٤٨ (%.٢٠,٩)	٥٠ (%.٢,٧)	١٣٢ (%.٥٧,٤)	تمكين أعضاء القسم من تقييم جهودهم ومعالجة القصور في تنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم	٨
		عالية	٢,٤	الوزن النسبي العام للبعد			٦

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعد نمط الإدارة وهو البعد الخامس من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجدارات المتعلقة بهذا البعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٤٦) وجاءت الجدارة رقم (٢)، والتي تنص على: "مراعاة أهداف القسم وأولوياته أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات القائمة داخل القسم"، في الترتيب الأول للجدارات بقيمة اتفاق عالية، حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٥٤)، بينما جاءت الجدارة رقم (٣)، والتي تنص على: "التمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة لتحليل دقيق لإمكانات القسم العلمي لتحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها"، في الترتيب الأخير

من حيث مستوى الأهمية، حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة متوسطة قدرها (٢.٣٢). ويلاحظ هنا اتفاق كثير من الجدارات السابقة المتعلقة بهذا البعد مع نتائج دراسة (العريفي، والبشر، والسحيم، ٢٠٢٢: ١٨٦)، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الجدارات القيادية المتعلقة بمراعاة أهداف القسم أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات القائمة، مع تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز مهام وأنشطة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية، وبناءً على ما أسفرت عنه النتائج، قدمت الباحثات مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تؤدي إلى بناء وتعزيز الجدارات القيادية لدى منسوبي المؤسسات الجامعية، من أهمها: تفعيل قنوات التواصل داخل الكلية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل أقسامهم الأكاديمية.

#### ٦- البعد السادس: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البعد السادس: بُعد الكادر البشري)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على تحديد إمكانات الموارد البشرية واحتياجاتها الفعلية على مدى زمني محدد، مع التمكن من تحفيز زملاءه وتخفيف حدة الصراعات والتوترات بينهم، وتوضيح الآثار التي تنعكس على القسم العلمي والكلية من جراء ما يقوم به كل عضو من أعضاء القسم من أنشطة، علاوة على تحديد معايير مساهمة الموارد البشرية بمهاراتها المختلفة في تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للقسم العلمي.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببعد الكادر البشري وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات التحفيز وتهيئة بيئة عمل مناسبة بالقسم. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (٩):

## درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببعُد الكادر البشري

الترتيب	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببعُد الكادر البشري	م
			عالية	متوسطة	ضعيفة		
			ك١	ك٢	ك٣		
			%	%	%		
٦	عالية	٢,٣٤	١٠٤ (%٤٥,٢)	١٠٢ (%٤٤,٣)	٢٤ (%١٠,٤)	التمكن من التفاوض والتفاهم مع أعضاء القسم على نوعية الأداء المتوقع لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم	١
٧	متوسطة	٢,٣٠	١٠٩ (%٤٧,٤)	٨٣ (%٣٦,١)	٣٨ (%١٦,٥)	تحقيق التوافق بين أهداف القسم، والأهداف الخاصة بكل عضو من الأعضاء	٢
٥	عالية	٢,٣٧	١١٦ (%٥٠,٤)	٨٤ (%٣٦,٥)	٣٠ (%١٣)	تشجيع المناقشة والحوار والنقد البناء في القضايا المختلفة بينه وبين أعضاء القسم	٣
١	عالية	٢,٥١	١٣٢ (%٥٧,٤)	٨٤ (%٣٦,٥)	١٤ (%٦,١)	تقبل الأفكار المبدعة التي يقترحها أعضاء قسمه، مع نقلها بمصادقية إلى المستويات الإدارية الأعلى	٤
٨	متوسطة	٢,٢٨	١١٦ (%٥٠,٤)	٦٤ (%٢٧,٨)	٥٠ (%٢١,٧)	مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء القسم من حيث (القدرات والحاجات والمهارات)	٥
٤	عالية	٢,٤٢	١٢٤ (%٥٣,٩)	٧٩ (%٣٤,٣)	٢٧ (%١١,٧)	إعطاء أعضاء القسم الثقة بتفويضهم في بعض صلاحياته لتكوين صف ثان من القيادات على المدى الطويل	٦
٢	عالية	٢,٥٠	١٣٢ (%٥٧,٤)	٨٢ (%٣٥,٧)	١٦ (%٧)	التمكن من إنهاء الصراعات والنزاعات القائمة أو المحتملة بين الأعضاء وتوجيه طاقتهم في صالح تنفيذ رؤية القسم	٧

٣	عالية	٢,٤٣	١٢ (٥,٢٪)	١٠٦ (٤٦,١٪)	١١٢ (٤٨,٧٪)	مكافأة أعضاء القسم علانية عند إنجاز أعمال متميزة مع الالتزام بأداب وأخلاقيات المهنة	٨
		عالية	٢,٣	الوزن النسبي العام للبعد			
			٩				

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعُد الكادر البشرى وهو البعد السادس من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجدارات المتعلقة بهذا البعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٣٩) وجاءت الجدارة رقم (٤) والتي تنص على: "تقبل الأفكار المبدعة التي يقترحها أعضاء قسمه، مع نقلها بمصادقية إلى المستويات الإدارية الأعلى"، في الترتيب الأول للجدارات حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة عالية قدرها (٢.٥١)، بينما جاءت الجدارة رقم (٥): والتي تنص على: "مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء القسم من حيث (القدرات والحاجات والمهارات)"، في الترتيب الأخير من حيث مستوى الأهمية، ويلاحظ هنا ضعف اتفاق عينة الدراسة على أهمية هذه الجدارة، حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة متوسطة قدرها (٢.٢٨). وكذلك ضعف الاتفاق على العبارة التي تسبقها في الترتيب والتي تنص على: "تحقيق التوافق بين أهداف القسم، والأهداف الخاصة بكل عضو من الأعضاء"، حيث جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة متوسطة قدرها (٢.٣٠)، وهنا يلاحظ اتفاق الجدارات المتعلقة بهذا البعد، مع نتائج دراسة (عبدالستار، وأمين، ٢٠١٩: ٢٣٣)، حيث أكدت الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملائمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية من خلال تفعيل أداء رؤساء الأقسام في التعامل مع زملائهم وفتح باب المناقشة والحوار بينهم والعمل بطريقة جماعية لإنهاء الخلافات وإدارة الصراعات للنهوض بالقسم العلمي ككل.

٧- التُّبُعد السابع: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (التُّبُعد السابع: بُعد المهارات)

وهي تلك الجدارات المتعلقة بقدرة رئيس القسم على نمذجة السلوك الاستراتيجي والتأثير والإقناع وترك انطباع قوى لدى زملائه بالاحتكام إلى الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق، واستخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح مباشرة، مع توفير فرص التعلم وتنمية القدرات الإبداعية وبت روح المنافسة بين الزملاء، من خلال عقد المسابقات وتقديم الجوائز للأداء المتميز في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد المهارات وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي؛ في جدارات نمذجة السلوك وتنمية القدرات بالقسم. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول (١٠):

#### درجة اتفاق عينة الدراسة على أهمية الجدارات المتعلقة ببُعد المهارات

الترتيب	درجة الاتفاق	الوزن النسبي	مستوي الأهمية			الجدارات المتعلقة ببُعد المهارات	م
			عالية	متوسطة	ضعيفة		
			١ك	٢ك	٣ك		
			%	%	%		
١	عالية	٢,٥٣	١٥٤ (%٦٧)	٤٤ (%١٩,١)	٣٢ (%١٣,٩)	تهيئة الفرص المناسبة أمام أعضاء القسم لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في تخصص القسم	١
٢	عالية	٢,٥٣	١٥٠ (%٦٥,٢)	٥٢ (%٢٢,٦)	٢٨ (%١٢,٢)	تشجيع أعضاء القسم على المشاركة والنشر في المؤتمرات المحلية والدولية	٢
٤	عالية	٢,٥٢	١٤٧ (%٦٣,٩)	٥٦ (%٢٤,٣)	٢٧ (%١١,٧)	دعم الفاعليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المؤسسة الجامعية لإثارة التنافس الشريف بين أعضاء القسم.	٣
٧	عالية	٢,٤٢	١٢٠ (%٥٢,٢)	٨٧ (%٣٧,٨)	٢٣ (%١٠)	تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء القسم في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي	٤

٤	عالية	٢,٥٣	٣٥ (٪١٥,٢)	٣٨ (٪١٦,٥)	١٥٧ (٪٦٨,٣)	تشجيع المهمات العلمية والمشاركة في برامج التوأمة لأعضاء قسمه	٥	
٥	عالية	٢,٥٢	٣٤ (٪١٤,٨)	٤١ (٪١٧,٨)	١٥٥ (٪٦٧,٤)	إتاحة الفرص أمام أعضاء قسمه للنمو الأكاديمي والتدريب على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة	٦	
٦	عالية	٢,٤٤	٤١ (٪١٧,٨)	٤٥ (٪١٩,٦)	١٤٤ (٪٦٢,٦)	الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بممارسات أعضاء القسم لتقويمها وتطويرها	٧	
		عالية	٢,٤	الوزن النسبي العام للبعد				٩

ويتضح من الجدول السابق وترتيب الجدارات المتعلقة ببعُد المهارات وهو البعد السابع من أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي أن مستوى الاتفاق عليها جاء بدرجة عالية، حيث حصلت الجدارات المتعلقة بهذا البعد ككل على متوسط وزن نسبي عام قدره (٢.٤٩) وجاءت الجدارة رقم (١)، والتي تنص على: "تهيئة الفرص المناسبة أمام أعضاء القسم لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في تخصص القسم"، في الترتيب الأول للجدارات جاءت درجة الاتفاق عليها بقيمة عالية قدرها (٢.٥٣)، بينما جاءت الجدارة رقم (٤)، والتي تنص على: "تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء القسم في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي"، في الترتيب الأخير من حيث مستوى الأهمية رغم الاتفاق على قيمتها بأنها عالية بمتوسط وزن نسبي قدره (٢.٣٨). ويلاحظ هنا اتفاق الجدارات الواردة في هذا البعد مع تلك الجدارات التي أكدت عليها دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣: ١٦٥)، بعنوان: الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. والتي توصلت إلى أن أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس موافقين بدرجة كبيرة على أهمية الجدارات المتعلقة بدعم الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة الجامعية لإثارة التنافس الشريف بين أعضاء القسم، مع إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للتدريب على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة، ولذلك فقد أوصت الدراسة على تكثيف برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام

نحو أهمية توافر الجدارات الوظيفية، مع حث رؤساء الأقسام على تنمية مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة لما لها من دور إيجابي في تحقيق الجدارات الوظيفية للقادة والمرؤوسين على السواء.

### ملخص نتائج تطبيق أداة الاستبانة:

وفقاً لما جاء من نتائج تتعلق بمدى اتفاق عينة الدراسة على أهمية النموذج المبدئي للبحث والمتضمن للجدارات الاستراتيجية وممارساتها الإجرائية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي. فقد تم ملاحظة أن أعلى استجابات للعينة من حيث الاتفاق على درجة الأهمية كانت للجدارات المتعلقة بـبعد القيم المشتركة بدرجة اتفاق قدرها (٢.٥٢)، ثم تلتها الجدارات المتعلقة بـبعد الاستراتيجية حيث جاءت بدرجة اتفاق قدرها (٢.٥٠)، ثم الجدارات المتعلقة بـبعد الأنظمة حيث جاءت بدرجة اتفاق قدرها (٢.٥٠)، ثم الجدارات المتعلقة بـبعد المهارات بدرجة اتفاق قدرها (٢.٤٩)، ثم الجدارات المتعلقة بـبعد نمط الإدارة بدرجة اتفاق قدرها (٢.٤٦)، ثم الجدارات المتعلقة بـبعد الهيكل التنظيمي حيث جاءت بدرجة اتفاق قدرها (٢.٤٠)، ثم جاءت أقل استجابات للعينة من حيث الاتفاق على درجة الأهمية كانت للجدارات المتعلقة بـبعد الكادر البشري بدرجة اتفاق قدرها (٢.٣٩).

ومن خلال ملاحظة تغير ترتيب درجة الاتفاق على أهمية الجدارات الاستراتيجية المتضمنة في النموذج المبدئي للبحث، فإن الباحث يستنتج أن هناك تأثيراً لبعض الجدارات والممارسات الإجرائية المرتبطة بها أكثر من غيرها وفقاً لبعض أبعاد مدخل ماكينزي، مثل: تأثير بُعد القيم المشتركة، وبُعد الاستراتيجية وبُعد الأنظمة وبُعد المهارات أكثر من الأبعاد الثلاثة الأخرى، ولعل ذلك يرجع إلى أن الجدارات المرتبطة بهذه الأبعاد تظهر مدى تمكن رؤساء الأقسام الأكاديمية من الجوانب الإدارية والإنسانية المتعلقة بالتعامل مع الآخرين وتحقيق قيمة مضافة وميزات تنافسية للقسم العلمي على المدى البعيد. أضف إلى ذلك أن اتفاق أفراد العينة حول درجة الأهمية للجدارات المرتبطة بجانبين، أولهما: أن تقدير مدى أهمية امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية لتلك الجدارات موجه إلى القيمة المضافة المترتبة على امتلاك تلك الجدارات بالنسبة للقسم العلمي ومستقبله. وثانيهما: أن تقدير مدى أهمية امتلاك رؤساء الأقسام



الأكاديمية لتلك الجدارات موجه إلى مدى النفع العائد على أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر. وهذان الجانبان لا يمكن إغفالهما فكلهما متصل بالأخر ولكن الاختلاف في أولوية تقدير أفراد العينة بحسب أهمية الجانب الأول أو الثاني بالنسبة لكل فرد منهم.

### ثانياً: تطبيق الأداة الثانية من أدوات الدراسة الميدانية (المقابلة شبه المقننة):

لقد اعتمد الباحث نمط المقابلة شبه المقننة، بمعنى أنها ذات أسئلة محددة ومتسلسلة من قبل الباحث، وبالتالي قد تم طرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، وفقاً لقائمة الأسئلة المُعدّة مُسبقاً، ولم يمنع ذلك من توضيح مقاصد بعض الأسئلة بالنسبة لبعض أفراد العينة. فالمقابلة شبه المقننة تعتمد على مجموعة من الأسئلة، مع محاولة توجيه الحوار ليظل دائراً حول هذه الأسئلة، ولكن بقدر كبير من المرونة والحرية. بجانب ذلك يتيح هذا النوع من المقابلات للأفراد المبحوثين أيضاً قدراً من حرية التصرف وحرية الحديث عما يكمن في صدورهم أو يمثل أهمية لديهم. (عليان وغنيم، ٢٠٠٠: ١٠٥)

ولقد استهدف تطبيق أداة المقابلة شبه المقننة على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية القائمين على رأس العمل بجامعة قناة السويس باعتبارهم خبراء مشاركين من داخل بيئة التطبيق موضع الدراسة؛ وذلك للوقوف على مدى أهمية توافر الجدارات الاستراتيجية في أدهم، وتحديد مدى كفاية الجدارات الاستراتيجية والممارسات الإجرائية المرتبطة بها في النموذج المبدئي للبحث، أم أن هناك جدارات أخرى مقترحة في ضوء خبراتهم الميدانية.

ولقد تم تحديد عينة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجميع كليات جامعة قناة السويس، وفقاً للجدول التالي:

### جدول (١١): توزيع عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية (أداة المقابلة)

م	الكليات	عدد الأقسام الأكاديمية	عدد رؤساء الأقسام (عينة الدراسة)
١	كلية طب الأسنان	٤	٣
٢	كلية الصيدلة	٣	٣

٣	كلية الحاسبات والمعلومات	٢	٢
٤	كلية الهندسة	٤	٤
٥	كلية التجارة	٣	٣
٦	كلية التربية	٨	٦
٧	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	٦	٤
٨	كلية السياحة والفنادق	٣	٣
٩	كلية الألسن	٣	٣
الإجمالي		٣٦	٣١

ومن خلال الجدول السابق يظهر أن إجمالي عدد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام قد بلغ (٣١) فرداً، إلا أن (٧) منهم قد اعتذر عن المشاركة في المقابلة، وبذلك فقد بلغ العدد النهائي للمشاركين في أداة المقابلة (٢٤) رئيس قسم بنسبة (٦٦.٦٪). ولقد تم توجيه أسئلة المقابلة لكل رئيس قسم بشكل فردي وذلك بعد عرض وتوضيح الجدارات الاستراتيجية لكل بُعد من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S والمتضمنة في النموذج المبدئي للبحث، ومن ثم تم حساب تكرارات الاتفاق على كل بُعد من الأبعاد، مع الأخذ في الاعتبار أية تعديلات مقترحة بالإضافة أو الحذف أو الدمج بين الجدارات في كل بُعد من أبعاد النموذج، وذلك على النحو التالي:

١- ما مدى أهمية الجدارات المتعلقة بصياغة رؤية استراتيجية تحقق ميزة تنافسية للقسم العلمي مشتقة من خطة الكلية والجامعة الاستراتيجية في أداء رئيس القسم الأكاديمي؟

أكد جميع أفراد العينة بالإجماع على أهمية امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للجدارات المتعلقة بصياغة رؤية ورسالة وأهداف القسم العلمي، وبعد عرض النموذج المبدئي للبحث والجدارات المتضمنة فيه والمتعلقة ببعد الاستراتيجية، وافق أفراد العينة من رؤساء الأقسام عليها، مع تأكيد البعض منهم على تدعيم جدارات النموذج بإضافة عديد من الممارسات والجدارات والتي تمت مراجعتها وبعد حذف التكرار منها، جاءت على النحو التالي:

أ- تمكن رئيس القسم من صياغة رؤية مقنعة لاستراتيجية القسم بطريقة تجعل المستفيدين والمعنيين ينظرون إلى الاستجابة للرؤية الاستراتيجية الموضوعية كأمر مرغوب. وكان تبرير ذلك أن هناك بعض الرؤى يتم اقتباسها من جهات أخرى وقد لا تتناسب مع طبيعة القسم والتخصص الدقيق للقسم.

ب- توظيف المنهج العلمي في عملية التحقق من صحة الأفكار المتولدة من خلال التحليل ووضع المعايير لوزن تلك الأفكار وملاءمتها مع البيئة الخارجية وحاجات المستفيدين، والتمكن من بناء خطط تفصيلية لتنفيذ الرؤية بمراعاة كافة تفاصيلها ووقت إنجازها.

ج- إدراك القدرة الاقتصادية لكل قسم وكل كلية، بل وللجامعة ككل مقارنة بالجامعات المنافسة وإمكاناتها، مع مراعاة القدرة الاقتصادية للمستفيدين من الطلاب والجهات الأخرى، والتغير في وضع المنافسة محليا وعالمياً.

د- تحليل القوى الخارجية للتهديد، والتي تتمثل في حالة الجامعات الخاصة ذات النزعة الاستثمارية- مثلاً- في ظهور عناصر جديدة تدخل سوق العمل لأول مرة، أو ظهور منتجات وخدمات وبرامج دراسية جديدة.

٢- ما مستوى الحاجة للجدارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للقسم العلمي والكلية في أداء رئيس القسم الأكاديمي، والخاصة بنظم الاتصالات وتفويض الصلاحيات والمرونة في التعامل مع مستجدات العمل اللازمة ؟

اتفق معظم أعضاء العينة من رؤساء الأقسام على أهمية الجدارات الواردة في النموذج المبدئي للبحث بنسبة (٩٥٪)، إلا أنهم أجمعوا على أن الهيكل التنظيمي للقسم العلمي يدخل ضمن الهيكل التنظيمي لكل كلية ولا دخل لهم فيه، لأنه يخضع للوائح والتشريعات الصادرة من الجهات الإدارية العليا، أما فيما يتعلق بنظم أو أسلوب الاتصالات الداخلية والخارجية بكل قسم، والمرونة في التعامل مع المستجدات الخاصة بالعمل، فقد انقسمت آراء العينة إلى جانبين، أولهما: ويضم نسبة من أفراد العينة بقيمة (٦١٪) ترى أن الاتصالات رغم أهميتها في تسيير الأعمال فلا يمكن التدخل في تنظيمها، وهذا ينطبق على المرونة في التعاملات. حيث إن هناك قوانين وتشريعات لا بد من السير في نطاقها وعدم الحيد عنها. وثانيهما: يضمن نسبة من

أفراد العينة بقيمة (٣٩٪) يرى أن الاتصالات والمرونة في تيسير الأعمال هما أداتين في غاية الأهمية بالنسبة لعمل رئيس القسم العلمي، فرغم وجود مسارات معينة ولوائح تنظم العمل إلا أن تمكن رئيس القسم من بعض الجدارات والقدرات تسهم بدرجة كبيرة في تحسين نوعية الأداء داخل القسم وتسهم في تحقيق تقدم قسم عن غيره من الأقسام، ومن هذه الجدارات ما يلي:

أ- الإفادة من الفروق الفردية بين الأعضاء عند تشكيل فريق العمل اللازم لصياغة استراتيجية القسم.

ب- تحديد الأفراد الذين يتسمون بقدرتهم على تشكيل المعارف الإجرائية والمفاهيم والذاتية لما لهذه المعارف من تأثيرات فعالة عند تكوين الغاية الاستراتيجية المتميزة.

ج- تقاسم المعلومات وطلب أفكار الزملاء بأسلوب المشاركة وتبادل المعارف والخبرات.

د- تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق بين جميع الأعضاء.

هـ- تخصيص الموارد والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

٣- ما درجة أهمية الجدارات المتعلقة بأنظمة العمل وأساليبه الخاصة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم والكلية في أداء رئيس القسم الأكاديمي؟

هناك اتفاق بنسبة (٨٨٪) من أفراد العينة على أهمية وجود أنظمة محددة لتنفيذ الرؤية لاستراتيجية للقسم والكلية، ورغم هذا الاتفاق إلا أن منهم من تساءل عن ماهية الأنظمة؟ وهل تختلف عن القوانين واللوائح المؤسسة للعمل؟، وهل يضع رئيس القسم أنظمة خاصة به ويقسمه فقط؟. ويتوضح المقصد الحقيقي لمعنى الأنظمة والجدارات المرتبطة بها وأنها تعنى فهم طبيعة العمل والمهام الوظيفية داخل القسم، ومعرفة كيفية إدارة منظومة العمل الجامعية باعتبارها نظام اجتماعي يتأثر ويؤثر في غيره من النظم، وأن من مهام رئيس القسم بالتعاون مع أعضاء قسمه أن يقوموا باقتراح تغييرات

على النظم القائمة وتطويرها لتحسين العمل بما لا يخالف القوانين واللوائح. فقد أضاف بعض أفراد العينة بعض الجداريات المهمة من وجهة نظرهم، مثل ما يلي:

أ- تقييم الأمور المستقبلية، بشكل دقيق والتمكن من رؤية الظروف الناشئة أو الطارئة التي يحتمل أن توفر ميزة تنافسية للقسم العلمي على المدى الطويل.

ب- تمكنه من توفير البيانات والمعلومات، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها، مع الدقة في المفاضلة، أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.

ج- إعداد سيناريوهات بديلة، عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية والاستعداد لأية أحداث طارئة، مع التوظيف الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة داخل القسم وخارجه.

٤- إلى أي مدى تظهر ضرورة امتلاك رئيس القسم الأكاديمي للجداريات الاستراتيجية المتعلقة ببناء ونشر القيم المشتركة اللازمة لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم؟

أكدت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بنسبة (٩٨٪) على أهمية الجداريات المتضمنة في النموذج المبدئي للبحث، وبخاصة المتعلقة ببناء نسق من القيم الداعمة للتجديد والابتكار في الأداء التنظيمي من أجل التحسين المستمر وضمان الجودة والارتقاء بالإنتاجية، حيث يؤكد هذا النسق القيمي على التعاون مع الغير في مجموعات متعددة النظم ومع زملاء العمل، كذلك القدرة على إنشاء علاقات مع شبكات اتصالات معقدة مكونة من أولئك الذين يلزم تعاونهم من أجل نجاح القسم الأكاديمي، وتمثيل القدوة لأعضاء هيئة التدريس في سلوكياته وأفعاله بتقديم المصلحة العامة للقسم على مصلحته الشخصية، والحوار والإقناع في أثناء المناقشات، وحسم الصراع بين أعضاء القسم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالسرية والأمانة في معالجة بعض القضايا والمشكلات الأكاديمية.

٥- ما درجة أهمية الجداريات المتعلقة بنمط الإدارة والتعامل مع المشكلات وصنع واتخاذ القرارات في أداء رئيس القسم الأكاديمي؟

رغم تأكيد معظم أفراد العينة على وجود صراعات داخلية متعددة، وتحيزات واتفاقيات مسبقة على كثير من القرارات داخل كثير من الأقسام العلمية، إلا أن هناك

اتفاق بنسبة (٩٢٪) علاوة على أهمية الجدارات الواردة في النموذج المبدئي للبحث، ولا سيما وأنها تؤكد على ما يلي:

أ- معاونة رئيس القسم لزملائه للنظر في المشكلات باعتبارها تحديات تواجه النجاح الاستراتيجي للقسم.

ب- تشجيع أعضاء القسم على تحمل المسؤوليات في صنع القرارات واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها.

ج- بث روح التفاؤل والأمل والحماسة في نفوس أعضاء القسم باستمرار.

د- تشجيع أعضاء القسم لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.

هـ- إشعار أعضاء القسم بأنهم يتصرفون كقادة خبراء ومتمرسين.

و- الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.

٦- ما مستوى الحاجة للجدارات المتعلقة بالكادر البشري وزملاء العمل، من حيث تحديد مستوياتهم وتوظيف مهاراتهم وتحفيزهم وتخفيف حدة الصراعات بينهم، في أداء رئيس القسم الأكاديمي، ؟

اتفقت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بنسبة (٨٧٪) على أهمية الجدارات المتضمنة في النموذج المبدئي للبحث، مع ضرورة إضافة جدارات أخرى ضرورية في التعاملات بين أعضاء القسم وذلك بناء على خبراتهم المهنية في هذا الشأن، وبعد حذف التكرار منها تم التوصل إلى ضرورة تمكن رئيس القسم مما يلي:

أ- تشجيع أعضاء القسم على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره.

ب- دعم روح المبادرة والمبادرة والمنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

ج- احترام أفكار أعضاء هيئة التدريس آرائهم وقناعاتهم الشخصية.

د- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم المهنية والاجتماعية.

هـ- تسخير إمكانات القسم لإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

٧- ما مستوى الحاجة للجدارات المتعلقة بدوره في تنمية مهارات زملائه والمتعاملين معه من الإداريين والهيئة المعاونة، في أداء رئيس القسم الأكاديمي؟

اتفق جميع أفراد العينة بالإجماع على أهمية تعاون رئيس القسم مع زملائه ودعم تعلمهم ونموهم الأكاديمي، واعتبار ذلك أولوية لديه، مع ضرورة تمكنه من تطوير علاقات قوية مع الأقسام المناظرة بالجامعات الأخرى، مع الاعتماد على أسلوب العمل التعاوني الفريقي، والاستجابة بصورة بناءة لمبادرات التغيير من قبل الأعضاء، وتشجيع الأعضاء على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الإيجابية، ولقد أضاف بعض أفراد العينة بعض من الجدارات اللازمة في هذا الشأن، ومنها ما يلي:

- أ- تقديم المشورة باستمرار لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ب- توفير فرص التعلم وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء قسمه.
- ج- التشجيع على العمل سوياً لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف القسم.
- د- الحرص على إطلاع زملائه على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم، مع الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بممارسات زملائه لتقويمها وتطويرها.

٨- ما معوقات تبنى وتنفيذ النموذج المبدئي المقترح للجدارات الاستراتيجية والممارسات الإجرائية المرتبطة بها من وجهة نظر عينة الدراسة من رؤساء الأقسام؟ هناك مجموعة من العقبات والمعوقات من وجهة نظر رؤساء الأقسام (عينة الدراسة) والتي قد تحول دون تطبيق النموذج المبدئي للجدارات، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- أ- قلة أو ندرة الموارد المادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة لأعضاء القسم والمستفيدين
- ب- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- ج- الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المؤسسات الجامعية وبخاصة رؤساء الأقسام الأكاديمية نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول رؤساء الأقسام إلى قادة استراتيجيين.

د- المدى المحدود للرؤية التطويرية للأقسام الأكاديمية، حيث يركز رؤساء الأقسام على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد. إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجهه القادة الاستراتيجيين، إن عليهم الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء المزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل. وتبدو صعوبة ذلك مع رؤساء الأقسام الأكاديمية بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة والذين يواجهون الكثير من التفاصيل والقضايا الجزئية يوميا.

هـ- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصا باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة) إذ أن ضم الآخرين إلى المسعي الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيراً ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

و- ضعف التمكن من رؤية الصورة الكبيرة لوضع المؤسسة الجامعية محليا وعالمياً، والتي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المؤسسة ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

#### ملخص نتائج تطبيق أداة المقابلة:

لقد ظهر اتفاق عينة الدراسة- إلى حد كبير- من رؤساء الأقسام على أهمية النموذج المبدئي للبحث والمتضمن للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أدائهم وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي. مع إضافة بعض الجدارات في ستة أبعاد، وهي على الترتيب بُعد الاستراتيجية، وبُعد الهيكل التنظيمي، وبُعد الأنظمة، وبُعد نمط الإدارة، وبُعد الكادر البشري، وبُعد المهارات. ولقد تم استثناء بُعد القيم المشتركة من إضافة أية جدارات جديدة غير المتضمنة بالنموذج المبدئي للبحث حيث تم الاكتفاء بالجدارات الواردة في هذا البُعد. كما أضافت عينة الدراسة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق النموذج المبدئي للبحث عديد من المعوقات والتي لاحظ الباحث أنها



انحصرت في جانبين، أولهما: الجانب المادي المتعلق بتوافر الميزانيات والجوانب المالية التي تسمح بإعطاء المكافآت والحوافز، أما الجانب الثاني، فقد تمثل في الجانب التشريعي والذي يتمثل في ضعف استقلالية الأقسام العلمية والروتين والجمود في التطوير الإداري وإدخال التحسينات في أنظمة العمل القائمة.

### النتائج العامة للدراسة الميدانية:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية المتمثلة في تطبيق الاستبانة من جانب، والمقابلة من جانب آخر، فقد تم الخروج ببعض النتائج العامة المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهي على النحو التالي:

- اتفقت آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتعاملين مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، مع آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في أهمية النموذج المبدئي للبحث والجدارات الاستراتيجية المتضمنة فيه. ولقد ظهر ذلك في إعطاء درجة أهمية أكبر للجدارات الاستراتيجية المتضمنة في الأبعاد التالية على التوالي (بُعد القيم المشتركة، بُعد الاستراتيجية، بُعد الأنظمة).
- اختلفت آراء عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتعاملين مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، مع آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في أهمية الجدارات الاستراتيجية المتضمنة في الأبعاد التالية على التوالي (بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد نمط الإدارة، بُعد الكادر البشري، بُعد المهارات)، حيث يرى أعضاء هيئة التدريس أن بُعد المهارات يأتي في المقدمة من حيث الأهمية عن الأبعاد الأخرى، بينما يرى رؤساء الأقسام الأكاديمية أن بعدى الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة يأتيان في المقدمة عن البُعدين الآخرين من حيث مستوى الأهمية والتأثير في العمل.

**القسم الخامس للبحث:**

نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد مدخل ماكينزي لتحليل الأداء الاستراتيجي، وآراء الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي:

يعد النموذج المقترح بمثابة أداة لتوضيح الجداريات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية، والتي استهدفت تحديد مدى الاتفاق على أهمية النموذج المبدئي للبحث والمتضمن للجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وفقاً لمدخل ماكينزي S-7، فقد تمت صياغة النموذج المقترح النهائي للبحث، بعد المرور بعدة خطوات، هي:

**أولاً: أهداف النموذج المقترح:**

يهدف النموذج المقترح إلى تحديد وحصر وتصنيف الجداريات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي، مما يساهم في تطوير أدائهم وإيجاد مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي قدراتهم المختلفة، ويدعم الثقافة المحفزة على الإبداع والابتكار. مع تحديد متطلبات تنفيذ النموذج المقترح بما يوافق السياق الثقافي لبيئة العمل الجامعية في مصر.

**ثانياً: ركائز النموذج المقترح:**

يستند النموذج المقترح إلى مجموعة من الركائز الأساسية التي يمكن إيجازها، فيما يلي:

١- إن المطالبة بتوفر الجداريات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية لا يقتصر فقط عند بداية الالتحاق بالوظيفة بل طيلة مدة رئاستهم للقسم. حيث ينبغي من كل رئيس قسم أكاديمي ما يلي:

أ- أن يكون له تأثير في عمله وأن يبني جسراً من الثقة مع المقربين منه سواء كانوا رسميين أو غير رسميين وهو ما يؤدي إلى ثقتهم في قدراته وهو أمر يتحقق بالتزامه بواجباته وإحاطته بأنظمة عمله.

- ب- أن يكون متفهم لزملائه ومتعاطف معهم ومراعي لمشاعرهم ومصغي لهم.
- ج- أن يكون واثق بنفسه، وهذه الثقة بالطبع تأتي بسبب شعوره أنه قام بالالتزامات المطالب بها.
- د- أن يكون متحكم في نفسه عند مواجهته الأزمات أو مشاكل العمل.
- هـ- أن يحرص على العمل الجماعي، فرئيس القسم الناجح هو الذى يستتير بآراء زملائه حتى يكون عمله متكاملًا ونظاميًا ويتمشى مع أهداف قسمه.
- ٢- أن الجدارات تسهم فى اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص لأداء الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
- ٣- أن الجدارات توضح الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به رئيس القسم فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.
- ٤- تقلل؟؟ بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.
- ٥- تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية لرئيس القسم وهو ما يرتبط بشكل مباشر بامتلاك رئيس القسم للجدارات اللازمة لمهام إدارة القسم الأكاديمي.
- ٦- أن فعالية الأداء الإداري داخل الأقسام العلمية تتطلب الإعداد والتأهيل الجيد قبل شغل الدور القيادي، والتنمية المهنية المستدامة باستخدام أساليب ومداخل متنوعة وفعالة.
- ٧- أن الإدارة الفعالة للأقسام العلمية تحتاج إلى وجود قائد ورئيس قادر على تكوين اتجاهات وقيم إيجابية لدى أعضاء القسم، واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

٨- أن تحسين مستوى أداء الأقسام العلمية وإنتاجيتها يتطلب الأخذ بمفهوم العمل الجماعي والجدارات الاستراتيجية لدعم المبادرات الفردية والمؤسسية، والتشجيع المستمر للإبداع، بجانب وجود نوع من التحفيز المادي والمعنوي.

٩- أن عمليات تطوير الأقسام العلمية تحتاج لأن يكون لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية الجدارات الاستراتيجية التي تمكن من تحقيق رؤية القسم ورسالته وأهدافه، بما يسهم في تفعيل جودة الأداء، وتحسين نوعية المخرجات التربوية والإدارية للقسم.

**ثالثاً: عرض النموذج المقترح على عدد من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي:**

تم عرض النموذج النهائي للجدارات الاستراتيجية اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية على خبراء في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي (ملحق ٢)، وذلك لإبداء الرأي في الجدارات الاستراتيجية المتعلقة بكل بُعد من الأبعاد السبعة لمدخل ماكينزي، والممارسات الإجرائية المعبرة عن تلك الجدارات، ومتطلبات تنفيذ هذا النموذج على مستوى الجامعات المصرية وبما يوافق السياق الثقافي للجامعات المصرية.

ولقد تمثلت أهم الآراء والتوجيهات التي تم الاتفاق عليها بين المحكمين، في الآتي:

١- استبدال تعريف الجدارات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، بتحديد عدداً من الجدارات الفرعية المتعلقة بكل بُعد من الأبعاد، ومن ثم تحديد الممارسات الإجرائية المتعلقة بتحقيق كل بُعد من الأبعاد الفرعية للجدارات.

-٢

الجمع بين الجدارات المقترحة من قبل رؤساء الأقسام عند تطبيق أداة المقابلة على الجدارات المستخلصة من الإطار النظري للبحث والتي تم عرضها على أعضاء هيئة التدريس في أداة الاستبانة، وإضافتها بالنموذج النهائي للبحث.

-٣

فضلية إعادة ترتيب أبعاد مدخل ماكينزي بحسب أهمية الجدارات الاستراتيجية

ودرجة الاتفاق عليها استناداً إلى آراء عينة الدراسة الميدانية. ورغم اتفاق (٤) من الخبراء لهذا الرأي إلا أن الباحث أثر الالتزام بالترتيب المعتاد للأبعاد في مدخل ماكينزي S-7، نظراً لأن إعادة الترتيب لن يترتب عليها حذف أي بُعد من الأبعاد وكذلك الجدارات المرتبطة، ولذلك فضل الباحث السير على ترتيب النموذج المبدئي للجدارات، والذي تناوله أغلبية المحكمين ولم يشيروا إلى إعادة ترتيب الأبعاد.

-٤

ستبعاد الممارسات الإجرائية المكررة بين أبعاد النموذج أو التي تحمل نفس المعنى، وبخاصة الواردة في بُعد الأنظمة وُعد نمط الإدارة، مثل: جملة (جدولة الأنشطة، وجدولة المهام)، وجملة (الاتصال مع الزملاء من داخل القسم، والاتصال مع الزملاء من خارج القسم).

-٥

لتركيز على الجدارات التي يمكن قياسها، والتي يمكن تحديد ممارستها في ضوء التشريعات والقوانين الحاكمة للأقسام العلمية والمؤسسات الجامعية في مصر.

-٦

ذف الممارسات المركبة والتي تشير إلى تحقيق وتنفيذ أكثر من جدارة وذلك منعاً للتداخل وتحقيقاً للتناسق والتكامل بين الجدارات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

-٧

ضافة بعض الكلمات الجوهرية، مثل: استبدال جملة (المنافسة بين الأعضاء)، ب (المنافسة الشريفة بين الأعضاء)، واستبدال جملة (المتابعة في التنفيذ)، بجملة (وضع معايير للتقويم)، واستبدال جملة (تقديم المشورة للأعضاء)، بجملة (تقديم المشورة للأعضاء وتلقيها منهم).

وعلى ضوء هذه الآراء والتوجيهات تم خروج النموذج النهائي للبحث، بالصورة التالية:  
رابعاً: أبعاد النموذج المقترح في صورته النهائية بعد تحكيم الخبراء:

بناءً على آراء الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والتربوية والتعليم العالي، والتي استهدفت تحديد مدى صلاحية ومناسبة النموذج المقترح للبحث للتطبيق في بيئة العمل الجامعية والمتضمن للجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وفقاً لمدخل ماكينزي S-7، فقد تمت صياغة النموذج النهائي للبحث وذلك كما يلي:

١- البعد الأول: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي S-7: (البُعد الأول: بُعد الاستراتيجية)

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية، والممارسات الإجرائية المرتبطة بها وفقاً لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي فيما يلي:

م	الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية	الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة ببُعد الاستراتيجية
أ	صياغة الرؤية الاستراتيجية للقسم	تشخيص الأوضاع الداخلية والخارجية بكليته من أجل صياغة رؤية استراتيجية مستقبلية ورسالة لقسمه العلمي
		إشراك جميع أعضاء القسم في صياغة رؤية استراتيجية ورسالة للقسم والمشتقة من رؤية الكلية والجامعة
		صياغة رؤية استراتيجية ورسالة للقسم في شكل وثيقة مكتوبة تحدد ما سيكون القسم عليه في المستقبل
ب	تحديد الأهداف طويلة المدى لتنفيذ رؤية القسم	مشاركة أعضاء القسم في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق، وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذها
		تحديد معايير الأداء المطلوبة في تنفيذ المهام المتعلقة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم
		وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد
ج	توفير عوامل نجاح	استثمار الفرص المتاحة لتوضيح رؤية القسم وأهدافه للأطراف المعنية من خارج القسم العلمي
		تحديد عوامل النجاح الحرجة كامتلاك الموارد المالية

والقدرات الابتكارية للأعضاء، بالتحقق من مدى ملاءمة الأفكار الجديدة مع البيئة الخارجية وحاجات المستفيدين	الرؤية الاستراتيجية للقسم	
التواصل مع المستفيدين والاستبصار بتوقعاتهم وبناء خطط تفصيلية لتضمين تلك التوقعات فى الرؤية الاستراتيجية للقسم		
تحليل القوى الخارجية للتهديدات، والتي تتمثل في حالة الجامعات الخاصة ذات النزعة الاستثمارية على سبيل المثال		
الاستفادة من قرارات التحول الرقمي ومعطيات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة في تطوير القسم		
توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي، لطرح رؤى أو أفكار تحقق ميزة تنافسية مستدامة لقسمه العلمي		
إدراك القدرة الاقتصادية للقسم والكلية، بل وللجامعة ككل مقارنة بالجامعات المنافسة وإمكاناتها		
بناء موقع تنافسي للقسم على الخريطة العلمية العالمية بنشر إنجازات القسم وتوجهاته المستقبلية في تطوير التخصص العلمي بما يوافق الاتجاهات العالمية المعاصرة	تحقيق ميزة تنافسية للقسم	د
مراعاة القدرة الاقتصادية للمستفيدين من الطلاب والجهات المعنية بخدمات القسم، وبخاصة مع التأثر بالأزمة الاقتصادية العالمية		

٢- البعد الثانى: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من

أبعاد مدخل ماكينزى 7-S: (البعد الثانى: بُعد الهيكل التنظيمي)

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الهيكل التنظيمي والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً لمدخل ماكينزى 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة بُعد الهيكل التنظيمي	الجدارات المتعلقة بُعد الهيكل التنظيمي	م
<p>تحقيق التوازن بين سلطته الإدارية ومسئوليته تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية لقسمه العلمي</p> <p>توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل القسم العلمي لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية المنشودة</p> <p>تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق بين جميع الأعضاء</p> <p>الإفادة من الأعضاء الذين يتسمون بقدرتهم على تشكيل المعارف الإجرائية والمفاهيم، لما لهذه المعارف من تأثيرات فعالة عند تكوين الغاية الاستراتيجية المتميزة</p>	تحقيق المرونة اللازمة للهيكل التنظيمي	أ
<p>توزيع المهام والأدوار داخل قسمه العلمي بما يتفق مع المعايير والسياسات والإجراءات التي تعد أساساً لتقييم الأداء</p> <p>العدالة في توزيع المهام والأعباء بين جميع أعضاء القسم</p> <p>الشفافية والوضوح مع أعضاء القسم في التعامل مع القضايا المختلفة داخل القسم وخارجه</p> <p>استثمار الفروق الفردية بين الأعضاء عند تشكيل فريق العمل اللازم لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم</p>	تسيير الإجراءات الإدارية والفنية داخل القسم	ب
<p>تبنى المرونة اللازمة في منظومة الاتصالات بينه وبين أعضاء قسمه، ومع رؤساء وأعضاء الأقسام الأخرى</p> <p>دعم الشراكة الأكاديمية والتعاون بين قسمه وبين الأقسام الأخرى داخل الكلية وخارجها</p>	دعم منظومة الاتصالات للتعاون مع الأقسام العلمية الأخرى	ج



تقاسم المعلومات وطلب أفكار أعضاء قسمه بأسلوب المشاركة وتبادل المعارف والخبرات		
تحديد الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم، وإعداد الجداول الزمنية المرتبطة بتنفيذها	تحقيق التكيف والاستمرارية للقسم في بيئة خارجية شديدة التغير	د
تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذ أهداف القسم على المدى الطويل		
مراعاة احتمالات الطوارئ والأزمات التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية للقسم العلمي		

٣- البعد الثالث: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البعد الثالث: بُعد الأنظمة)

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الأنظمة والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة ببُعد الأنظمة	الجدارات المتعلقة ببُعد الأنظمة	م
تشجيع أعضاء القسم على ابتكار أفكار جديدة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للقسم	توليد أفكار غير مسبوقة في تنفيذ رؤية القسم الاستراتيجية ورسالته	أ
تركيز جهود الأعضاء لتنفيذ عمليات وأنشطة القسم وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للقسم		
ربط غايات القسم وأولوياته بالبرامج والمشروعات العلمية الجديدة بالكلية والجامعة		
التمكن من وضع خطط بديلة في الأداء لضمان تحقيق الغايات الاستراتيجية المحددة		
إعداد سيناريوهات بديلة لأية أحداث طارئة، بناء على استشعار البيئة الخارجية والاستعداد للمخاطر المحتملة	الاستجابة السريعة	ب
القدرة على قياس فجوات الأداء وتحديد احتياجات		

<p>الأعضاء أثناء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم الحصول على دعم ومساندة القيادات الأكاديمية والإدارية وقطاعات المجتمع المستفيدة لإنجاز خطته لتطوير القسم توظيف قواعد البيانات ونظم المعلومات التكنولوجية للتعامل مع التغيرات البيئية وتأثيراتها على المهام الوظيفية لأعضاء القسم تمكنه من توفير البيانات والمعلومات، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها، مع الدقة في المفاضلة، أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية</p>	<p>لمطالب المستفيدين</p>	
<p>الإفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة بقسمه العلمي من أجل اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وتحديد عوامل تفوقهم تطبيق البحوث الإجرائية لدراسة المشكلات فى بدايتها، وتذليل الصعوبات أثناء تنفيذ أعضاء القسم للمهام المختلفة التمكن من رؤية الظروف الناشئة أو الطارئة التي يحتمل أن توفر ميزة تنافسية للقسم العلمي على المدى الطويل التوظيف الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال المختلفة داخل القسم وخارجه</p>	<p>إعادة هيكلة أساليب العمل من أجل ضمان التفوق على المنافسين</p>	<p>ج</p>

٤ - البُعد الرابع: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد الرابع: بُعد القيم المشتركة) وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

م	الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة	الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة ببُعد القيم المشتركة
أ	بناء ونشر النسق القيمي الداعم لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم	تضمنين قيم (الاستباقية والإبداع وسرعة الاستجابة والتوجه نحو المستفيدين) فى الاطار القيمي اللازم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم
		الاستجابة بصورة بناءة لأفكار ومقترحات التطوير المقدمة من قبل أعضاء القسم
		تحديد المعايير الأخلاقية في تنفيذ مهام العمل داخل القسم من خلال تحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في كل مهمة من المهام
ب	تشجيع العمل التعاوني داخل القسم العلمي	تشجيع الالتزام الذاتي لدى أعضاء القسم لتحمل مسئولية تحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم
		تطوير علاقات تنظيمية تستند إلى قيم العدالة واحترام آراء وحقوق الآخرين والشفافية، والعمل من أجل الصالح العام للقسم والكلية
		دعم العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل بين جميع أعضاء قسمه
ب	تشجيع أعضاء القسم على تطبيق المقارنة المرجعية للمؤسسات الجامعية الرائدة والإفادة من تجاربها	تشجيع أعضاء القسم على تطبيق المقارنة المرجعية للمؤسسات الجامعية الرائدة والإفادة من تجاربها
		تعزيز مشاركة أعضاء القسم في قطاعات المجتمع المستفيدة بما يصلح خبراتهم العملية

٥- البُعد الخامس: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من

أبعاد مدخل ماكينزي S-7: (البُعد الخامس: بُعد نمط الإدارة)

وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً

لمدخل ماكينزي S-7 لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

م	الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة	الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة ببُعد نمط الإدارة
أ	إدراك التأثير الزمني للقرارات الاستراتيجية على مستوى القسم	ملاحظة وتحليل بيئة العمل الجامعية باستمرار لانتقاء المعلومات اللازمة لصنع القرارات الاستراتيجية
		مراعاة أهداف القسم وأوليياته أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات القائمة داخل القسم
		التمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة لتحليل جذري لإمكانات القسم العلمي لتحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها
		القدرة على تحديد أنشطة أعضاء القسم ومهامهم لتنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم
		جدولة الأنشطة وتخصيص الموارد وتنسيق الجهود لأداء المهام الموكلة لكل عضو أو جماعة
		تشجيع أعضاء القسم على تحمل المسؤوليات في صنع القرارات واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها
		معاونة رئيس القسم لزملائه للنظر في المشكلات باعتبارها تحديات تواجه النجاح الاستراتيجي للقسم
		تعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل المستويات لتنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة بالقسم
ب	تحقيق أعلى معدلات الإنجاز للقسم العلمي	تحديد الأطر الزمنية المناسبة لإنجاز مهام وأنشطة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للقسم
		اليقظة الاستراتيجية لنوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيدون بما يحقق التفوق للقسم
		تشجيع أعضاء القسم لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو

متوقع	
بث روح التفاؤل والأمل والحماسة في نفوس أعضاء القسم باستمرار، وإشعار أعضاء القسم بأنهم يتصرفون كقادة خبراء ومتمرسين	
تعزيز الرقابة الاستراتيجية داخل القسم بتمكين الأعضاء من تقييم جهودهم ومعالجة القصور في تنفيذ القرارات الاستراتيجية للقسم	

٦- البُعد السادس: الجدارات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S: (البُعد السادس: بُعد الكادر البشري) وتتمثل أهم الجدارات المتعلقة ببُعد الهيئة الإدارية والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

م	الجدارات المتعلقة ببُعد الكادر البشري	الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجدارات المتعلقة ببُعد الكادر البشري
أ	تحفيز أعضاء القسم وتخفيف حدة الصراعات والتوترات بينهم	تحديد إمكانات الموارد البشرية واحتياجاتها الفعلية على مدى زمني محدد
		مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء القسم من حيث (القدرات والحاجات والمهارات)
		إعطاء أعضاء القسم الثقة بتفويضهم في بعض صلاحياته لتكوين صف ثان من القيادات على المدى الطويل
		التخطيط لمنع حدوث الصراعات بين الأعضاء وتوجيه طاقتهم في صالح تنفيذ رؤية القسم ورسالته
		مكافأة أعضاء القسم علانية عند إنجاز أعمال متميزة مع الالتزام بأداب وأخلاقيات المهنة
		تعزيز الثقة والتضامن والتعاون بين جميع الأعضاء،

بما يعزز وحدة التنظيم الإداري بالقسم ويدعم تماسكه.	ب
مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم المهنية والاجتماعية	
تسخير إمكانات القسم لإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء القسم	
تأسيس معايير موضوعية متفق عليها مع أعضاء القسم لتقويم وتطوير أدائهم	
التمكن من التفاوض والتفاهم مع أعضاء القسم على نوعية الأداء المتوقع لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم	
دعم روح المبادرة والمبادرة والمنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم	
تشجيع أعضاء القسم على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره	
تقبل الأفكار المبدعة التي يقترحها أعضاء قسمه، مع نقلها بمصادقية إلى المستويات الإدارية الأعلى	
تشجيع المناقشة والحوار والنقد البناء في القضايا المختلفة بينه وبين أعضاء القسم	

٧- البُعد السابع : الجداريات اللازمة في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بالإفادة من أبعاد مدخل ماكينزي 7-S : (البُعد السابع: بُعد المهارات) وتتمثل أهم الجداريات المتعلقة ببُعد المهارات والممارسات الإجرائية المرتبطة بها، وفقاً لمدخل ماكينزي 7-S لتحليل الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

الممارسات الإجرائية لتنفيذ الجداريات المتعلقة ببُعد المهارات	الجداريات المتعلقة ببُعد المهارات	م
التمكن من التأثير والإقناع لدى زملائه بالاحتكام إلى	نمذجة السلوك	أ

<p>الأسباب والبيانات والأرقام والحقائق</p> <p>القدرة على استخدام أمثلة محسوسة ووسائل إيضاح مباشرة، لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف القسم</p> <p>تقديم نماذج سلوكية يحتذى بها أعضاء القسم في تطبيق معايير الأداء الاستراتيجي</p> <p>الحرص على تقديم المشورة لأعضاء القسم وتلقيها منهم باستمرار بما يساهم في حل مشكلات القسم</p>	<p>الاستراتيجي داخل القسم</p>	
<p>تهيئة الفرص المناسبة أمام أعضاء القسم لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في تخصص القسم</p> <p>تشجيع أعضاء القسم على المشاركة والنشر في المؤتمرات المحلية والدولية</p> <p>إتاحة الفرص أمام أعضاء قسمه للنمو الأكاديمي والتدريب على المستحدثات التكنولوجية لأداء مهامهم المختلفة</p> <p>توفير فرص التعلم وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء القسم</p>	<p>توفير فرص التعلم وتنمية القدرات الإبداعية داخل القسم</p>	ب
<p>تهيئة بيئة حاضنة للأفكار المبدعة من خلال عقد المسابقات وتقديم الجوائز للأداء المتميز في ضوء الإمكانيات المتاحة</p> <p>دعم الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المؤسسة الجامعية لإثارة التنافس الشريف بين أعضاء القسم</p> <p>تشجيع المهمات العلمية والمشاركة في برامج التوأمة داخل قسمه</p>	<p>بث روح المنافسة الشريفة بين أعضاء القسم</p>	ج

الاستفادة من التغذية الراجعة الخاصة بممارسات أعضاء القسم لتقويمها وتطويرها
---

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ النموذج المقترح:

من أجل الأخذ بالنموذج المقترح، وتطبيقه في الواقع، فإن ذلك يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- ١- تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك بالاستناد إلى خرائط الجدارات والإعلان عن تلك الخرائط واعتبارها جزء من ثقافة المؤسسات الجامعية على المستوى الجامعات المصرية.
- ٢- صياغة معايير واضحة في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتضمن الجدارات الاستراتيجية، لهذه المعايير، وذلك من خلال ما يلي:

أ- إجراء اختبارات لتحديد مدى توافر الجدارات الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس المرشحين لرئاسة الأقسام الأكاديمية.

ب- أن يتقدم المرشح لرئاسة القسم الأكاديمي بمشروعه المتضمن تحقيق ميزة تنافسية للقسم، مع تحديد الممارسات الإجرائية لتنفيذ هذا المشروع المقترح.

ج- العمل على توصيف أدوار ومهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية عن طريق إعداد لائحة تفصيلية لهذه الأدوار والمسؤوليات ودمج الجدارات الاستراتيجية في بطاقات توصيف الوظائف وفي أسلوب تقييم الأداء.

د- تقييم أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من الجهات العليا في ضوء توظيفهم للجدارات الاستراتيجية المحددة وذلك بشكل دوري.

٣- تيسير إجراءات تواصل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الأقسام المناظرة لتبادل الزيارات والخبرات، والتواصل مع القطاعات المستفيدة للحصول على الدعم المجتمعي لأنشطة القسم ولتحقيق الاستفادة المتبادلة، ولزيادة قدرة الأقسام على الاستجابة السريعة لمقتضيات الظروف والتحويلات المجتمعية، مع توفير الرقابة والمتابعة المرنة لهذه الأنشطة.



- ٤- تطوير مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة، إذ يعتبر التفكير الاستراتيجي روح وقلب القيادة والإدارة الاستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال دورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن.
- ٥- تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وفي إدارة التغيير وفنون التفاوض والحوار.
- ٦- منح رؤساء الأقسام الأكاديمية المزيد من الصلاحيات والسلطات، ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.
- ٧- تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل لرؤساء الأقسام الأكاديمية حول الجدارات الاستراتيجية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وسبل توظيفها في سياق العمل.
- ٨- توفير الدعم المادي والمعنوي والمساندة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من قبل القيادات العليا بالكلية والجامعة لتنفيذ الرؤى الاستراتيجية ولتعزيز الإدارة والقيادة ذات التوجهات المستقبلية.
- ٩- بناء قاعدة بيانات للجدارات الاستراتيجية استناداً على آراء هيئة الخبراء وتحليل المهام، وتكون عبارة عن قاعدة إلكترونية تتضمن معارف شاملة ومتكاملة للجدارة حسب كل مستوى مهني، بحيث يمكن إلكترونياً القيام بعملية التحليل وتقديم الوصف التفصيلي للجدارات المطلوبة للأداء المتفوق في العمل في حالة تقدم المرشحين لشغل مكانة إدارية عليا.

## المراجع

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The performance Prism. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٤(١٣): ٢٠١-٣١٥.
- آل علي، وليد نايف سعود (٢٠٢٢). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات. مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. القاهرة. (٢٤٦): ١٣٥-١٩٣.
- البناء، أحمد عبدالله الصغير (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. ٢٦(٢): ٤٥١-٥٤١.
- الجاريه، هاني عبدالمعطي أحمد، والعشماوي، محمود سعيد محمد (٢٠٢٣). القيادة الملهمه وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف. ٢٠(١١٦): ٦٢٩-٧١٧.
- الjasر، عبدالله أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. ٣٨(٤): ٨١-١٠٥.
- جامعة قناة السويس (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة قناة السويس ٢٠٢٠-٢٠٢٥. الإسماعيلية: مطبعة جامعة قناة السويس
- جرجس، نبيل سعد خليل، وحامد، ياسر رفعت عبدالرحمن، وشحاته، عبدالباسط محمد دياب (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. (٢): ١-٨٠.

جمهورية مصر العربية.(٢٠٠٨). قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢  
ولائحته التنفيذية. ط٢٦. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.  
الحاج، بشير أحمد محمد، وشريان، أمين مهيب أحمد(٢٠٢٢). مستوى ممارسة  
القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية  
لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية  
والاجتماعية. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.(٥٩): ١٩٥ - ٢٣١.  
الخواليدي، كمال طاهر، القرني، سعيد بن بهيان (٢٠٢٠): أثر نظم المعلومات  
الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك  
عبدالعزیز، مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. ٤٢(٢): ٢٥٠-  
٢٩٤.

الخولاني، مروة محمود إبراهيم (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات  
المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة الثقافة والتنمية.  
١٨(١٢٥): ٢٨٥-٣٣٠.  
داود، فضيلة سلمان(٢٠١٨). التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو. القاهرة: كتبنا  
للنشر.

درويش، محمد فاروق محمد (٢٠١٧). أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي  
للتحليل الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب  
المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة  
السويس. (٨): ٥٦٠-٥٨٢.

الدشان جمال على، والسيبي، جمال احمد السيبي (٢٠٢٣/٧/٧). أداء رؤساء  
الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة  
التدريس عن عملهم.

[https://kenanaonline.com/users/gamaleldahshan/post  
s/499715](https://kenanaonline.com/users/gamaleldahshan/post/s/499715)

ربحي، مصطفى عليان، وغنيم، عثمان محمد (٢٠٠٠). مناهج وأساليب البحث  
العلمي النظرية والتطبيق، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رشاد، عبدالناصر محمد، وعباس، هشام سيد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٧(٢٥): ٢٠٧-١٠٥.

سكر، ناجي رجب (٢٠١٨): درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى فلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن. ١١(٣٥): ١٢٣-١٥٤.

سليمان، السعيد السعيد بدير (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي Mckinsey 7-S من وجهة نظر أعضاء التدريس. مجلة التربية. جامعة الأزهر. ٢(١٩٥): ١-٥٣.

شحاته، عبدالباسط محمد دياب(٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. (٤٩) ٧٣٧-٥٦٧:

عبدالستار، عبدالستار محروس، وأمين، رشا عويس(٢٠١٩). حسين تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (٦٢): ٢٤١- ١٨٥.

عبدالعال، عنتر محمد أحمد(٢٠١٧). دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. ٤١(٤): ٣٥٠ - ٤٣٥.

عبدالمجيد، محمد عبدالعظيم، جرجس، نبيل سعد خليل، وعبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠٢٣). اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية

مصر العربية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. (١٤): ٧٥-١.

العرفي، دلال بنت عبدالرحمن، والبشر، نجلاء بنت محمد، والسحيم، هيفاء بنت عبدالله (٢٠٢٢) تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية. (٣٣): ١٤٣ - ١٩٨.

عصر، رضا مسعد السعيد (٢٠٢١). المنهج المختلط : مدخ تكاملي لدمج البيانات الكمية والنوعية في البحث التربوي. مجلة تربويات الرياضيات، ٢٤(٥): ٢٨-٧.

العنزي، مطلق مهيل سلطان (٢٠٢٢). مواصفات القيادة الجامعية وممارستها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. الكويت. ٤٨(١٨٤): ٣٠٧ - ٣٤٨.

الغالب، طاهر محسن منصور، وحوشان، نصره ناصح (٢٠١٨). استخدام إطار تحليل ماكنزي 75 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية. مجلة الاقتصادي الخليجي: مركز دراسات الخليج العربي. جامعة البصرة. العراق. (٣٧): ٥٣-٩٨.

الغامدي، محمد بن فوزي (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية. الإمارات العربية المتحدة. (٨٧): ١٥٤ - ١٧٢.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٠). آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية: دراسة حالة بجامعة الفيوم. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٧(٢٨): ٨٣-١٨٢.

- الملكي، محمد عبدالجليل ناجي، والجحافي، فهد يحيى محمد (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة القلم: جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية. اليمن. (١٢): ٣١٠ - ٣٤٠.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠). المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي - فرنسي - عربي. سلسلة المعاجم الموحدة (٤٦). الرباط: مكتب تنسيق التعريب.
- ناصر، أحمد مصطفى (٢٠٢٢). مدخل إلى تنمية القيادات بمفهوم الجدارات في المنظمات المعاصرة. إدارة الأعمال: جمعية إدارة الأعمال العربية. القاهرة. (١٧٩): ٨٠ - ٨٤.
- ندا، فايزة رضا سيد علي، وزاهر، محمد ضياء الدين، وعبدالعزيز، أحمد محمد (٢٠٢٢). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية نقدية. مجلة القراءة والمعرفة. (٢٤٣): ١١٧ - ١٥٧.
- النواصرة، مصطفى سليمان حامد. (٢٠١٩). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هاشم، نهلة عبدالقادر، وناصر، مرفت صالح (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: ١٩٧ - ٢٠٦.
- الهدبان، تغريد بنت عبدالله بن هبدان (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. ٣٧ (١٢): ٧١ - ١٠٣.
- هداية، سعيد علي. (٢٠٢٢). تطوير جدارات القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد للتحوّل نحو النظام الجديد للجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح. مجلة العلوم التربوية. ٩ (٢): ١٥٣ - ١٨٦.

- 
- Alizadeh, Somayeh & et al. (2023). Core competencies for academic leaders in Iran University, *Advances in Medical Education and Practice*.(2): 221–228.
- Dawn, Aziz (2018). *Competencies And Strategies Utilized By Higher Education Leaders During Planned Change*. partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Wayne State University. Michigan. U.S.A.
- Bishwajit Baishya: *McKinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy*, *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture*.1(1): 163–169.
- Channon, Derek F. & Caldar, Adrián A.(2015). *McKinsey 7S Model*. *Wiley Encyclopedia of Management*. (1): 1–11.
- Demir& E., Kocaoglu, B., (2023). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool. *Press Academia Procedia (PAP)*. (9):114–119.
- Deny, Jollyta& et al.(2021). *Cluster Analysis Based on McKinsey 7s Framework in Improving University Services*. *Journal of Artificial Intelligence and Engineering Applications*. 1(1) :1–13.
- Gökdeniz, İsmail& Kömürcü, Kıvanç (2021). *Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a*

- 
- Business by Using Analytic Network Process. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 7(6): 342–353.
- Kahwaji, Ahmad& et al.(2023). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education, Periodicals of Engineering and Natural Sciences 8(4):1968–1980.
- Kaminski, J. (2022). Theory applied to informatics– The McKinsey 7–S Framework. Canadian Journal of Nursing Informatics, 17(1): 407–419.
- Levkovich, Lavan Limor(2021). The 7s McKinsey Excellence Model, Experimental and Theoretical Research in Modern Science.(2): 1–15.
- Mahlangu ,Vimbi Petrus& Moloto, Boledi Melita (2022). Strategic Competencies and Skills for Future University Leaders: Creating More Agile Universities. Leadership and Management in Education: 7(3).
- Meijuan, Zhou & Jiangdi, Zhou(2020).Discipline Construction Plan of Undergraduate Studies in Applied Universities for China's Guangdong Baiyun University Based on the McKinsey 7S model. International Conference on Modern Education and Information Management. (2) : 25–37.
- Mistarihi , Ali (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 9(1): 1–27.



- 
- Nugroho, Suwanda Bernardus (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance . Technium Social Sciences Journal .(38): 1-9.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. Global Journal of Management and Research: A Administration and Management, 15(10): 6-12.
- Salvarli, Mustafa Seckin& Kayiskan, Dogu(2018). An Analysis of McKinsey 7-S Model and Its Application on Organizational Efficiency. International Journal of Scientific and Technological Research. 4(7): 98-109.
- Scott, Eacott(2017). Performance Leadership: Shifting Institutional Research Performance. Advances in Educational Administration.(26): 177-194 .
- Singh, Ashu (2018). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. Organization Development Journal.(3) :31-45.
- Teh, David Wee (2023). Strategic Implementation of Organizational E co-Sustainability Policy & Strategy McKinsey Seven S's Approach. ph.d, Graduate School of Business and Law College of Business RMIT University. Melbourne. Australia.

ملحق ١: موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي على إجراء بحث بعنوان:  
نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية  
لتحليل الأداء الاستراتيجي 7s بالإفادة من مدخل ماكينزي



لجنة أخلاقيات البحث العلمي بكلية  
التربية جامعة قناة السويس



### الموافقة الأخلاقية على إجراء البحث

أ م د / محمد إبراهيم عبد العزيز	إلى الباحث الرئيسي	من رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي
أ.د / مجدى على حسين الحبشي	نسخة إلى وكيل الكلية:	اليوم والتاريخ: 2023/ 4 / 2
Ref. No.:		الرقم المرجعي:

### عنوان البحث:

نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية بالإفادة من مدخل  
ماكينزى 7s لتحليل الأداء الاستراتيجي

وقد تم مراجعة البحث/مقترح الدراسة السابقة مع المرفقات التالية:

- 1- صورة من تقرير الفحص
  - 2- صورة من نموذج الموافقة المستنيرة
  - 3- صورة من نموذج تعهد وإقرار الباحث
- أوصت لجنة أخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث/مقترح الدراسة/ المشروع مع الشروط التالية:

- 1- يجب على الباحث الرئيسي اتباع جميع اللوائح الخاصة بلجنة الأخلاقيات.
- 2- سيقوم الباحث بإجراء الدراسة تحت الإشراف المباشر (المشرف الرئيسي).
- 3- يجب ألا يتم إجراء أي تعديل جوهري على البروتوكول المعتمد أو أي عنصر من الوثائق المقدمة دون تقديمه مسبقاً للجنة أخلاقيات البحث العلمي للحصول على الموافقة قبل إجراء التعديل.
- 4- المراقبة: قد يخضع المشروع لمراجعة (audit) أو أي شكل من أشكال المراقبة (monitoring) من قبل لجنة أخلاقيات البحث العلمي.
- 5- الباحث الرئيسي للدراسة مسئول عن تخزين البيانات الأصلية للدراسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
- 6- من المتوقع أن يقدم الباحث الرئيسي التقرير النهائي للبحث في نهاية الدراسة.
- 7- يجب على الباحث الرئيسي تقديم ملخص البحث ونسخة البحث قبل النشر للجنة أخلاقيات البحث العلمي

أ.د / إبراهيم غنيم

رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي بكلية التربية



ملحق ٢: أسماء السادة الأساتذة المشاركين في تحكيم النموذج المقترح لبحث  
بعنوان:

(نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعية  
بالإفادة من مدخل ماكينزي 7s لتحليل الأداء الاستراتيجي)

م	الاسم	الدرجة العلمية والوظيفة الحالية
١	أ.د./ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة حلوان
٢	أ.د./ أشرف محمود غالى	أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة قناة السويس
٣	أ.د./ عبد المنعم محمد رشاد	أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة قناة السويس
٤	أ.د./ محمد إبراهيم عطوة	أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ بكلية التربية جامعة المنصورة
٥	أ.د./ محمد أحمد عبد الدايم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية جامعة الزقازيق
٦	أ.د./ محمد بكر عربي	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ بكلية التجارة جامعة قناة السويس
٧	أ.د./ محمد غنيم محمد	أستاذ التخطيط التربوي بكلية التربية جامعة السويس
٨	أ.د./ محمود عباس عابدين	أستاذ إدارة التعليم وتخطيطه المتفرغ بكلية التربية جامعة قناة السويس
٩	أ.د./ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج
١٠	أ.د./ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة قناة السويس	أ.د/ نهى زكريا العاصي	١١
--	--------------------------	----

تم ترتيب أسماء السادة الأستاذة المحكمين أبجدياً