

## الفصل الثاني

### الإدارة بالقيم وتطوير الأداء البحثي للجامعة

#### تمهيد:

يمثل البحث العلمي مرتكزاً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية وغيرها، ونشاطاً أساسياً لتطوير النظريات وإيجاد نظم جيدة ومتطورة لتحقيق التنمية في شتى المجالات، إذ يعتبر نواة العصر وعصارتها، والمحفز الحقيقي للحركة العلمية في المجتمعات، وبالتالي فهو انعكاس للوعي المعرفي، والمستوى العلمي الذي يعيشه المجتمع.

والجامعات من أهم الجهات التي تتبنى رؤية ورسالة وأهداف البحث العلمي، وتسهم في توفير الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بممارسة النشاط البحثي، ومحاولة ربطه بالمجتمع باعتبارها هي المقر الأمثل للبحوث العلمية، لوجود المتخصصين من الأساتذة والمحاضرين، وكذلك وجود المعامل والمختبرات، وتوافر المكتبات، وقواعد المعلومات.

وفي ضوء ذلك يناقش الفصل الحالي ثلاثة محاور أساسية وهي كما يلي:

#### الإدارة بالقيم:

- 1- ماهية الإدارة بالقيم وماهية القيم التنظيمية.
- 2- علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى.
- 3- مبادئ وأهداف الإدارة بالقيم.
- 4- نماذج تطبيق الإدارة بالقيم بالجامعات.
- 5- منهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات.

#### الأداء البحثي في الجامعات:

- 1- طبيعة الأداء البحثي في الجامعات.
- 2- العوامل المؤثرة في الأداء البحثي بالجامعات.
- 3- متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات.

#### البنية الاستراتيجية للأداء البحثي بالجامعة في ضوء الإدارة بالقيم:

- 1- الرؤية.
- 2- الرسالة.
- 3- القيم.
- 4- الأهداف الاستراتيجية.
- 5- الأنشطة والبرامج (المسارات).
- 6- تقويم الأداء البحثي.

#### أولاً: الإدارة بالقيم:

لمعرفة ودراسة الإدارة بالقيم لا بد أن تتضمن عدة عناصر منها ماهيتها وماهية القيم التنظيمية، وأهدافها ومبادئها، وكذلك نماذج تطبيقها في الجامعات، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فيما يلي:

- 1- ماهية الإدارة بالقيم وماهية القيم التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون في تسمية الإدارة بالقيم لتحديد المصطلح، فقد أطلق عليها سنبييرغ (Sonnenberg 1988) بأنها الإدارة بضمير Management With Conscience باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر بمثابة القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوكنا والأساس لأفعالنا وخططنا.<sup>(1)</sup> أما وندال وبيجدر (Wandahl & Bejder, 2003) وكذلك كارل أندرسون (Carl Anderson 1993) وبيدرسون (Pederson 2004).<sup>(2)</sup> فقد قدموا مفهوماً آخراً وهو الإدارة المعتمدة على القيم Values Based Management.<sup>(3)</sup> والتي تتضمن في نظر كل من وندال وبيجدر اتجاهين هما: إدارة القيم Management of Values والإدارة بالقيم Management By Values فالإتجاه الأول يركز على قيم الأهداف، في حين يركز الثاني على القيم التشغيلية أو قيم العمليات. بينما تضيف أتلس (Atlas, 2002) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم Management With Values.<sup>(4)</sup> وقد يذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليستبدل الأخلاق بالقيم، كما فعل مركز الأخلاق في كندا، إذ أطلق عليها أخلاقيات العمل أو (الإدارة) Management Ethics.<sup>(5)</sup> وآخرون استبدلوا الإدارة بالقيادة لتكون القيادة بالقيم أمثال باريت (Barrett 2008).<sup>(6)</sup> أما بلانكارد وأوكونور (Blanchard & O'connor, 2000) هما أول من استخدم مفهوم الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين.<sup>7</sup> فأوكونور هو مؤسس مركز الإدارة بالقيم في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو الأب الروحي لهذا المفهوم.

وتعتبر الإدارة بالقيم من الإتجاهات الحديثة التي دخلت في علم الإدارة حديثاً، والتي تحاول المؤسسات من خلالها البقاء والمنافسة وتحقيق النجاح.

فقد تطور مفهوم الإدارة بالقيم في بداية الثمانيات ليكون اتجاهاً جديداً في الإدارة والمجتمع معاً. ويعود هذا التطور إلى الاهتمام المتزايد بما يسمى بالموضوعات المرنة المتعلقة بالثقافة والأخلاق والنوعية. وفي هذا المضمار يعبر فنك Fink عن وجهة نظره بشأن القيم بكونها.<sup>(8)</sup> أ- أنماط محددة الخصائص وليست كميات مقاسة، فتكوين قيمة ليس كتكوين منتج، ولكن يمكن لنا القول بأنه مع القيم يصبح لدينا منتج بخصائص معينة.

ب- أنماط خاضعة للمقارنة، فالسلع بحد ذاتها لا قيمة لها ما لم تقارن مع سلع أخرى ومن المقارنه تكتسب القيمة فليس هناك منازل جيدة مالم تكن هناك أخرى سيئة.

ج- رؤية لبناء منظمة. بمعنى أن تصبح المنظمة أفضل من خلال القيم التي تتبناها عكس لو كانت من غير قيم. حيث يؤكد فنك Fink على رؤية المنظمة بكونها مولدة للقيم في

(1) فرانك سنبييرغ، مرجع سابق، ص 379.

(2) John Storm Pederson, *Op.Cit.*, p.71.

(3) Carl Anderson, *Op.Cit.*, p.25.

(4) Debra Atla, *Op.Cit.*, p.2.

(5) Canadian Center for Ethics and Corporate Policy. "Management Ethics: Developing and Maintaining", Summer 2008. Available on: [http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL\\_Summer08\\_FA.pdf](http://www.ethicscentre.ca/EN/resources/ManageEthicsNL_Summer08_FA.pdf) 12-3-2009.

(6) Richard Barrett, "Values-Based Leadership" Available on: <http://www.valuescentre.com/docs/ValuesBasedLeadership.pdf> 22-3-2009.

(7) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 13.

(8) Bejder E. & Wandahl, S, *O.p.Cit.*, p.5

سعيها نحو الأفضل، أي أن تسعى لكي لاتنسى شيئاً ولا تتحيز في تركيزها على عناصر محدودة وتهمل عناصر أخرى مثل تحيزها لعنصر الربحية على حساب عنصر الجودة.

فالإدار بالقيم تمثل مشروع فلسفة إدارية يقدم نفسه بديلاً عن فلسفات إدارية، وتنظيمية سابقة، هذه الفلسفة التي تقوم على مرتكزات أساسية، مثل: العاملون، الزبائن، الخدمة، والبيئة المحيطة. وعبر خلق المناخ التنظيمي الملائم لتحديد الأهداف والأولويات (رسالة المنظمة)، وتعريف أساليب الإتصال، وآلية التوجيه، والاعداد، يصبح في متناول المؤسسة قيماً جديدة يتفق الجميع عليها قد تكون ( الإستقامة، النجاح، العدالة، التعاون، ..الخ). فهي بمثابة "الرئيس الحقيقي لأي منظمة، وهي تلك القيم التي تم تبنيها والإتفاق عليها، وهي السلطة التي يدين لها جميع العاملين بالولاء والالتزام"<sup>(1)</sup>.

كما ينظر لها على أنها إدارة استراتيجية تتضمن قضايا إدارة المؤسسة من نظم ومكافآت، وعلاقات بين الموظفين وتؤثر على الموظفين والمؤسسة بجميع مستوياتها وتساعد على تطوير أداء المؤسسة. كما تساعد الموظفين على الحصول على اهتمام برؤية وأهداف المؤسسة المعتمدة على مؤشر القيادة الذي يحسن قيمة المؤسسة بالإضافة إلى أنها تحسن عمل الموظفين وتحقق أهداف المؤسسة.<sup>(2)</sup> حيث أنها تعمل على امتصاص التعقيدات التنظيمية ونتيجة لهذا التعقيد يتحتم تبني التغيير الضروري من خلال الإدارة بالقيم والتي تسعى أيضاً بتزويد رؤية المؤسسة من خلال العمل الاستراتيجي Strategic Action الذي تهدف المؤسسة من خلاله لتصبح في المستقبل ذات جذب ونفع.<sup>(3)</sup>

فالإدارة بالقيم هي أداة استراتيجية حديثة لقيادة المنظمة، تركز على تطوير وتحفيز القيم والاتجاهات لتكون هي المحرك الحقيقي للمنظمة، وبالتالي فبدلاً من أن تدار المنظمة من خلال الأهداف كما عرضها بتر دراكر في كتاب " الإدارة بالأهداف" تدار من خلال القيم كما طرحها الدكتور مايكل أوكونور الأب الروحي لمفهوم الإدارة بالقيم ومؤسس مركز الإدارة بالقيم.<sup>(4)</sup> كما يؤكد البعض بأن الإدارة بالقيم هي " فلسفة إدارية تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمى يتفق عليه جميع العاملين في منظمة ما ويحكم إليها في كل قرار يتخذ لضمان استمرار المنظمة، ورفع مقدرتها على الأداء والإنجاز المتميز.<sup>(5)</sup>

ويرى أوكونور وزميله بلانكارد بأن الإدارة بالقيم هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس وبعبارة أخرى، فهي بمثابة المغناطيس. والقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيراً على الجماعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثير المغناطيس.<sup>(6)</sup> ويؤكدان أن الإدارة بالقيم قد أثبتت قدرتها على.<sup>(1)</sup>

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 74.

(2) Benjalux Sakunasingha, "An empirical study into factors influencing the use of Value-Based Management Tools", Unpublished Ph.D.Dissertation, Southern Cross University Australia, College of Management, 2006.pp.9- 40.

(3) Dolan S. & Others, "Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity", *Journal of Economics literature classification*: D23, M14, O33. 2003.p.3

(4) محمد قابل العريمي ، مرجع سابق، ص 216.

(5) حصة محمد صادق وعائشة منير فخرو، مرجع سابق، ص، 85.

(6) المرجع السابق، ص، 55.

- الاحتفاظ بولاء زبائننا لها.
- تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر.
- زيادة أرباح مالكي الحصص أو الأسهم، والأكثر من ذلك.
- تحقيق هذه الأرباح لمزيد من الانتماء والفخر والشعور بالمسؤولية، للمالكين أو المساهمين.

- تشجيع البيئة المحيطة للاحتفاظ بعلاقتها التجارية والعلاقات الأخرى للمؤسسة.  
وكما تشير إليه الأدبيات فإن الإدارة بالقيم (Managing By Values) هنا تختلف عن إدارة القيم (Management of Values) حيث تركز إدارة القيم على قيم الأهداف، في حين تركز الإدارة بالقيم على القيم التشغيلية أو قيم العمليات.<sup>(2)</sup>

كما بين ذلك Dolan & Garcia بأن الإدارة بالقيم تسعى جاهدة للتمييز بين القيم المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف وبين القيم التشغيلية أو قيم الوسيلة، أي القيم المرتبطة بالسلوك. حيث يمكن النظر للمنظمة باعتبارها وعاءً ثقافياً لمجموعتين من القيم والمبادئ المشتركة والمعرفة بوضوح والتي تعمل على توجيه أهدافها التفصيلية، والمجموعتان هما:

- المجموعة الأولى: القيم الأساسية المرتبطة برؤية المنظمة (أين نحن ذاهبون؟) ورسالتها (لأجل ماذا؟) أو لماذا وجدت المنظمة؟.
- المجموعة الثانية: القيم التشغيلية أو الظرفية أو قيم الوسيلة المرتبطة بطريقة تادية المنظمة لعملها والقيام بوظائفها الإدارية وتسيير نظم عملها واحتواء الصراعات الداخلية ومواجهة التحديات الخارجية التي تجابهها لغرض تحقيق رؤيتها ورسالتها، فالقيم التشغيلية أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالثقافة التشغيلية للمنظمة تمثل المبادئ الصريحة للعمل بما في ذلك نظم واجراءات العمل واللوائح التنظيمية. فعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق القيم المرتبطة برسالة المنظمة من خلال تحقيق أرباح محددة أو عائد على الاستثمار في حين تعمل القيم التشغيلية على توضيح الطريقة التي يمكن اتباعها لتحقيق تلك الأرباح أو العائد، ويمكن أيضاً تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال المبادئ والقيم الواضحة للعمل التي يجب أن تنظم السلوك اليومي وهي: الثقة المتبادلة، رضا الزبون، الأمانة، فريق العمل... الخ.<sup>(3)</sup>

إذاً يمكن القول أن الإدارة بالقيم هي مجموعة من أدوات الإدارة التي تستخدم لتسهيل قرارات العمل لتحقيق هدف المؤسسة.

وينظر للإدارة بالقيم على أنها أداة جديدة للقيادة الاستراتيجية أكثر من كونها طريقة جديدة في إدارة المنظمة. فالمنظمات التي تؤمن بالقيم وتسعى لتحقيق الفاعلية في ظل التعقيدات العالمية هي التي تكون واعية لمعرفة الإجابة عن: <sup>(4)</sup>

لماذا قامت المنظمة؟

ماهي رسالتها؟

ماهي المبادئ التي تنظم وتحدد عملها؟

(1) المرجع السابق، ص، 42.

(2) Bejder E. & Wandahl, S. Op.Cit. P5.

(3) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia, "Managing by Values in the next Milenium: Cultural Redesign for Strtegic Organizational Change"*Journal of Economics literature classification*:D23.M14.O33. 2002. p11-12

(4) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia. Op.Cit., p.103.

وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد ماهي القيم التي تحكم عملها، وما هو المعنى من وجودها، وما هو الشيء الذي يجعل كل العاملين فيها فخورين بأنفسهم.

إن الاعتراف بالقيم كمييار ومقياس للإدارة يعني أن كل قرار أو خلاف يحدث في المنظمة يجب التعامل معه بالإسناد إلى المرجع الأساسي وهو قيم المنظمة. ويعتبر الهدف الحقيقي الذي من أجله ظهرت هذه الفكرة هي تلك التناقضات الواضحة بين ما يقوله الآخرين وبين سلوكهم الفعلي. ففي حين نجد أن شركات القطاع الخاص تعلن لزيائنها بأنها على استعداد لتقديم خدمة متميزة لهم، نجد أن واقعها يخالف ذلك. والأمر نفسه يتكرر مع ما يزعمه بعض مدراء القطاع العام بأنهم يحترمون مبدأ "الباب المفتوح في الحوار" والذي يعلق بعد العبارة الأولى. إذا فالموضوع لا ينتهي بعبارات منمقة بل إن الالتزام يتمثل من خلال السلوك والسلوك ينبع من خلال القيم.<sup>(1)</sup>

والبعض يرى القيم على أنها سلوك وآخر على أنها إتجاهات، وثالث على أنها أنشطة وإتجاهات، ورابع ينظر لها كونها أفعال وأنشطة سلوكية، فنحن نفضل سلوكاً على آخر عندما يحقق لنا قيمة.<sup>(2)</sup>

القيم التنظيمية مهمة للدراسة لأن لها تأثيرات على النتائج التنظيمية و الفردية الهامة، ومهمة أيضاً عندما تتناسب القيم الفردية والتنظيمية وتناسبهما يؤثر على النتائج التنظيمية والفردية. ويتوقع من القيم التنظيمية مزيداً من الإنتاجية، والرضا الوظيفي والالتزام في مستويات عالية.<sup>(3)</sup> كما أن القيم التنظيمية هي مجموعة من القوى التي يمكن أن تؤثر على السلوك الفردي.<sup>(4)</sup>

ويمكن القول أن القيم كانت منذ فترة طويلة تعتبر مركز لفهم المبادئ التي تقود أو (توجه) المجتمعات والمؤسسات والمنظمات والأفراد.<sup>(5)</sup> كما أنها عامل مهم في نجاح المنظمات الكبيرة.<sup>(6)</sup> فهي تمثل مجموعة من المبادئ الأساسية المكونة بفعل عناصر المعرفة والإدراك والتأثير الخاصة بالفرد والتي توجه سلوكه تجاه محدد.<sup>(7)</sup> وهي عنصر أساسي من الثقافات التنظيمية.<sup>(8)</sup> وتعد القيم بأنها تصورات توضيحية لتوجيه سلوك الفرد في المواقف المختلفة، والتي تتحدد من خلالها أحكام أو الرفض ضمن الجماعة، فهي العنصر المشترك في تطوير البناء الاجتماعي، والشخصية الفردية، فالأفكار والمبادئ التي يؤمن بها الفرد، ويتذوقها والتي تشكل نسقاً

(1) محمد فايل العريمي، مرجع سابق، ص 216.

2 -- محمد صدام، مرجع سابق، ص 18.

(3) Elizabeth D. Scott, Organizational Moral Values, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 1. (Jan., 2002), p. 34.

(4) *Ibid.*, P.35.

(5) Aaron A. Buchko, *Op.Cit.* p. 37

(6) كينيث بلانكارد، مرجع سابق، ص 11.

(7) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992)، ص 169.

(8) Timo jarvensivu, *Values-Driven Management in strategic Networks: a case study of the influence of Organizational Values on Cooperation*, (Helsinki School of Ecomics. 2007), p. 29.

فيما يمارس الفرد سلوكه في ضوئها، ماهي إلا نتاج تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية والتي تتجدد من خلال نظام الأدوار في المجتمع خاصة في عملية التنشئة الاجتماعية.<sup>(1)</sup> كما أن قيم ومعتقدات الأفراد تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة، وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها.

وتعبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية للمنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعاني، تصبح جزء من شخصية التنظيم.<sup>(2)</sup>

ولأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دوراً مهماً في هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين. لذا لا بد أن تكون واضحة ومتسقة مع بعضها البعض وتعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين. وكما يجب أن تتوفر عناصر في وضع نظام القيم وهي<sup>(3)</sup>:

- 1- أن يشارك المسؤولون والعاملون في وضع القيم وتعريفها بحيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة.
- 2- الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.
- 3- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة:
  - المستهلك أو العملاء.
  - أصحاب رأس المال.
  - العاملون - المجتمع.

وتمثل القيم التنظيمية "التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتبنيهاها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها"<sup>(4)</sup>. حيث تمثل القيم معنى السلوك ودلالته، ذلك أنه لا يمكن فهم نشاط معين لفرد أو جماعة إلا شمل لنشاط هذا الفرد أو تلك الجماعة، فتضحية الفرد بصلاحه من أجل المجموعة لا يمكن فهمه إلا في إطار القيم العامة لهذا الشخص والتمثلة في أن المصلحة العامة لديه أهم من مصلحته الشخصية.<sup>(5)</sup>

كما يرى البعض بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وأن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.<sup>(6)</sup>

(1) ناصر المخزومي، "القيم المدعاة لدى طلبة جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 24، العدد: الثاني، 2008، ص 761.

(2) عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار الفكر العربي 2001)، ص 14.

(3) عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 17.

(4) محمد فايل الحنيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد، 30، العدد، 2، 3، 2003، ص 44.

(5) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة وهبة، 1994)، ص 20.

(6) مقدم، عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة ميدانية، مجلة العلوم العلوم الاجتماعية، مجلد 16، الكويت، 1994، ص 156.

ويقول ميرابيل (1996 Mirabile) بأن القيم التنظيمية تخدم العديد من الأهداف وتحدد مسار البيئة وترتبط الناس مع بعض، وتسهل سلوك العمل وتساعد على إنجاز الأهداف المشتركة فهي بمثابة الحافز للأشخاص والتي تمثل أيضاً طموحاتهم كونهم بشر يعملون ضمن إطار مشروع عام أو منظمة.<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يرى نجم عبود نجم، بأن من أهم المتغيرات في نجاح المنظمة وتقدمها هو الإخلاص التام في دعم القيم.<sup>(2)</sup>

كما تعرف القيم التنظيمية بأنها تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر عنها سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها.<sup>(3)</sup>

ويرى كل من إدوارد واموسو (Edward & Amuso) أن القيم التنظيمية هي بمثابة معتقدات تساعد المرؤوسين في إحداث التوافق مع المنظمة وفي تطوير الالتزام نحو تحقيق أهدافها.<sup>(4)</sup> ويؤكد كثير من الأكاديميين بأنه أصبح من الضروري استخدام القيم في الجوانب الإدارية.<sup>(5)</sup>

و يتضح أن القيم التنظيمية تحتاج لتطبيقها في الجامعة الإخلاص والالتزام فيواسطتها يتحفز العاملون بالجامعة ويشعرون بالرضا، وعلى الجامعات تهيئة المناخ المناسب لنمو القيم، فمثلاً لو كانت الجامعة تؤمن بقيمة التعاون، وجب عليها أن تشجع الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات. فالقيم ينبغي أن تتحول إلى واقع تعيشه الجامعة في جميع الأنشطة التي تقوم بها.

## 2- علاقة الإدارة بالقيم بالاتجاهات الإدارية الأخرى:

ارتبطت الإدارة بالقيم مع عدة اتجاهات إدارية أخرى أبرز هذه الاتجاهات هي الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف. فالإدارة بالقيم Managing by Values تحولت من الإدارة بالأوامر Management by Instruction خلال الإدارة بالأهداف Management by Objectives إلى الإدارة بالقيم (MBV)، فقد كانت النظرة التقليدية للإدارة بالأوامر (MBI) هي الحاجة المتزايدة لامتناس أكبر درجة من التعقيدات والاضطراب في المنظمات، ثم فسح المجال أمام الإدارة بالأهداف (MBO) من الستينات حتى الوقت الحاضر والأن ظهر مدخل جديد بدأ يأخذ مسمى الإدارة بالقيم.<sup>(6)</sup> حيث أن هذا التحول من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالأهداف ثم الإدارة بالقيم تتم من خلال إدراك العلاقة بين القيم والأهداف والواقع. فالتحدث عن الإدارة بالقيم على سبيل المثال لا يعني أن تكون الإدارة بالقيم بديلاً عن الإدارة بالأهداف ولكن بالأحرى تكملها وتسهل تحقيقها ووضعها موضع التطبيق ويبين الشكل التالي رقم (1) العلاقة بين القيم والأهداف والحقيقة.<sup>(7)</sup>

(1) Arif Hassan, *Op.Cit.*, p. 437.

(2) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة، 2000، ص، 90-91.

(3) محمد صدام، مرجع سابق، ص، 19.

(4) Giblin, Edward J., & Lnda E., Amuso. Putting Meaning to coporate values, *Business forum*,ol.22.ISS.I. Winter,1997.p.14.

(5) Aaron A. Buchko, *Op.Cit.* p. 36.

(6) Shimon L .Dolan and Salvador Garcia. *Op.Cit.*, p.103-104.

(7) *Ibid*.p.106.

## شكل رقم (1)

### يبين العلاقة بين القيم والأهداف والحقيقة

مثال	الوضع في: صنع القرار- تسلسل العمل	جوهر المفهوم	
الجودة أولاً.	الإختيار الاستراتيجي . الشخصية التأسيسية أو الدستورية.	"هذا ما يجب أن يكون"	القيم
الإمتثال إلى آيزو 9001 معياراً للجودة، ضمن سنة واحدة.	الهدف ذو الدور الفعال.	"هذا ما سيكون إنجازه"	الأهداف
قضية شهادة الجودة الرسمية.	النتيجة الجديرة بالملاحظة بعد العمل المقصود.	"هذا ما قد أنجز"	الحقيقة

يلاحظ من الشكل السابق رقم (1) أن الأهداف تحوّل القيم إلى السلوك الفعال لكي تكون قادرة على ممارسة التأثير على الحقيقة. في هذا المثال المبدأ أو القيمة "الجودة" سوف يدرك في الشكل المؤكد لشهادة الجودة الرسمية إذا أعطي هدف العمل المحدد ضمن الجامعة وضمن إطار الوقت الحقيقي.

كما يجب معرفة أن أكثر الأهداف أهمية هي أكثرها صعوبة لذا يجب أن تحدد. فمثلاً الكل يعرف بأن الصداقة هدف مهم في الحياة، لكنها قد يمكن أن تصبح مضحكة، يمكن أن يقترح هدف مثل: "كون ثلاثة أصدقاء جيدين خلال السنوات العشر القادمة". في مثل هذه الحالات الخدعة ربما تكمن في إيجاد أشخاص مناسبين لإنهاء هذه الصداقة بطريقة غير قابلة للقياس لكنها مرغوبة جداً. وكما أن المحاولة عندما تعمل لتطبيق الإدارة بالأوامر في السياق الثقافي الموجه نحو السيطرة المرتبة، فإن قيمتها المحتملة تعتبر كأداة لتحفيز الجهود نحو العمل الجيد الملغي، فهي تتحول إلى مجرد أكثر أو أقل شكل محسن للإدارة بالأهداف.

كما يتبين من الشكل السابق أن أفضل طريقة لتطوير الجامعة هي تطبيق القيم مع الأهداف، فهي تؤدي إلى الجودة سواء في إنتاجها البحثي أو التعليمي. وبم أن هناك علاقة بين الإدارة بالأوامر والأهداف والقيم إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، فالجدول التالي رقم (1) يبين الاختلافات الأساسية بين الاتجاهات الإدارية الثلاث، الإدارة بالأوامر ، الإدارة بالأهداف، والإدارة بالقيم.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم (1)

#### الاختلافات الأساسية بين الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف والإدارة المعتمدة على القيم

نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
الحالة المفضلة للتطبيق	الروتين أو الطوارئ	تعقيد معتدل	الحاجة للإبداع في حل المشاكل المعقدة.
معدل مستوى مهارة الأعضاء في المنظمة	المستوى الأساسي للتعليم (إدارة المشاركين)	مستوى المهارة المتوسطة (إدارة العاملين)	مستوى المهارة العالية (إدارة المحترفين)

(1) Dolan and Garcia. Op. Cit .p.108.

نمط القيادة	تقليدية	موزعين للموارد	انتقالية تحويلية
صورة المستهلك	مستفيد - مشتري	مستفيد - مستهلك	يمتلك حرية وقرار الاختيار
نمط سوق المنتجات	احتكاري قياسي	متجزئ إلى أقسام	عالي التنوع وديناميكي الحركة
نمط الهيكل التنظيمي	هرمي بمستويات متعددة	هرمي بمستويات قليلة	شبكة، تحالفات وظيفية، هياكل فرق المشاريع.
نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
الحاجة إلى تحمل الغموض	متدنية	متوسطة	عالية
الحاجة للاستقلالية والمسؤولية	متدنية	متوسطة	عالية
استقرار البيئة	بيئة مستقرة	بيئة معتدلة التغيير	بيئة متغيرة ديناميكية جداً
النظرة للمؤسسة	رأسمالية - صناعية	رأسمالية ما بعد الصناعية	ما بعد الصناعية
فلسفة السيطرة والتحكم	التحكم والإشراف "من الأعلى إلى الأسفل"	التحكم وتحفيز الأداء المهني	تشجيع الإشراف الذاتي من قبل كل فرد
نمط التفكير والممارسات الإدارية	الإدارة بالأوامر	الإدارة بالأهداف	الإدارة المعتمدة على القيم
هدف المنظمة	صيانة الإنتاج	تحقيق النتائج المثالية	التحسين المستمر للعمليات
الوصول إلى الرؤية الاستراتيجية	مدى قصير الأجل	مدى متوسط الأجل	مدى طويل الأجل
القيم الثقافية الأساسية	الإنتاج الكمي، الولاء، الانسجام والانضباط	العقلانية، التحفيز، الكفاءة، قياس الإنتاج	التطوير، المشاركة، التعلم المستمر، الإبداع، الثقة المتبادلة، الالتزام

من خلال تفحص الجدول أعلاه لمقارنة الممارسات والقيم الواردة فيه، ينضح أن لكل إدارة من الإدارات قيمها ومعتقداتها ونمط التفكير السائد فيها، وبالتالي لها سلوكها الإداري لإنجاز أهدافها ولكن كل إدارة تكمل إحداها الأخرى. فالإدارة بالأهداف تمثل فلسفة تتوخى الأهداف التنظيمية، بينما الإدارة بالقيم تحول هذه الأهداف إلى أهداف شخصية فهي تمثل فلسفة أخرى مكمل أي أن الأهداف لا بد وأن تعتمد على منظومة قيم للنجاح في تحقيقها. في حين أن الإدارة بالأوامر تهمل الجانب البشري وتجعل الشعور بالأهداف له معنى عندما ترتبط هذه الأهداف بإخلاص لقيم ومعتقدات الناس. فعمل القيم لا يعني نسيان الأهداف. حيث أن القيم الأساسية المشتركة هي عناصر النجاح الحرجة التي تعتمد على الأهداف الفعالة. فالإدارة بالقيم تعتبر موجه نحو إعادة تصميم ثقافة الجامعة. فهي تعمل على توجيه القادة نحو التغيير الاستراتيجي للجامعة وتبني التغيير البيئي وتعمل على تقليل التوترات الداخلية، بينما الإدارة بالأوامر تقوم على أساس تقسيم العمل ووحدة الأمر والتوجيه والتسلسل الهرمي للسلطة والحوافز المادية، وخضوع الموظفين لنظم حازمة ولوائح معروفة في تأديتهم لأعمالهم. أما الإدارة بالأهداف فهي تركز على نتائج العمل الإداري وغاياته بدلاً من تركيزها على العملية الإدارية.

وكذلك يمكن القول بأن تفسير هذه الاتجاهات يبين أن في البيئات المضطربة، لا أوامر ولا أهداف بسيطة يمكن أن تضمن النجاح التنظيمي. فمجموعة القيم المشتركة قد ربما تضمن النجاح التنظيمي.

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أن الجامعة هي في الأصل نظام اجتماعي مترابط يمكن تنظيم نفسها. فقدرتها على تنظيم نفسها يأتي مباشرة من الحقيقة بأن مكوناتها الداخلية تفرض مجموعة من القيم والأهداف المشتركة. وهذا يبين أكثر أن هناك علاقات واختلافات بين الإدارة بالقيم والاتجاهات الإدارية الأخرى، وأن الإدارة بالقيم هي الأنسب لتطبيقها في الجامعة من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف وذلك من خلال ملاحظة نمط التفكير والممارسات الإدارية الخاصة بها، فعلى سبيل المثال فإن الحالة المفضلة للتطبيق هي الحاجة للإبداع في حل المشاكل المعقدة،

مبالنسبة لمعدل مستوى مهارة الأعضاء في الجامعة هي مستوى المهارة العالية، ونمط القيادة هو نمط انتقالي تحويلي، وأما صورة المستهلك والذي يعني سوق العمل والشركات فهو يمتلك حرية وقرار الاختيار، وهكذا في بقية الأنماط والممارسات الإدارية للإدارة بالقيم فهي تعتبر أفضل مقارنة بالأنماط والممارسات الإدارية لكل من الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف .

### 3- مبادئ وأهداف الإدارة بالقيم بالجامعات:

تقوم الإدارة بالقيم على مبادئ عديدة من أهمها مايلي:

أ- الشفافية وإزالة الغموض: وتعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها وموضوعية كما تعني وضوح لغتها ومرورها إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وأن تكون متاحة.<sup>(1)</sup> وأن تتسم القيادة الجامعية بخصائص الشرف والنزاهة وتطبيق مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية والالتزام بها أولاً من القيادة العليا لإعطاء المثل للعاملين حول معنى الالتزام. وأن تكون الأقوال متطابقة مع الأفعال.<sup>(2)</sup> كلما كانت سياسة الجامعة موجهة نحو بناء الديمقراطية كلما اتسعت دائرة النزاهة والشفافية وتقلصت مساحة الفساد في ظل قانون الجامعة واحترامه.<sup>(3)</sup>

ب- تحديد الأولويات والإتفاق على القيم الجوهرية للجامعة: إن أي مؤسسة لا بد أن تتبنى قيم وتعطي أولوية للقيم التي تناسبها فمثلاً المؤسسات العسكرية تعطي أولوية كبيرة لقيم الحزم والانضباط... الخ. لذا تحديد الأولويات والإتفاق على القيم يتم ذلك من خلال تحديد الجامعة لرؤيتها (موضع الجامعة مستقبلاً؟) ورسالتها (لماذا قامت الجامعة، وماهي رسالتها؟) وماهي القيم التي تساعد الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتسيير نظامها العملي والبحثي، وتساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والقدرة على احتوائها.<sup>(4)</sup>

ج- المعايضة اليومية للقيم والالتزام بها: إن القيم موجودة في واقع الحياة اليومية، وعلى الجامعة أن توفر الأجواء المناسبة لنضوج القيم المكتسبة على النحو الصحيح ومعايشتها والالتزام بها، وذلك من خلال التعامل الأخلاقي والعدل والمساواة والتعاون والقدوة من القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، وعلى أن تشجع الأنشطة التي يعتمد تنفيذها على العمل ضمن مجموعات، فالقيم ينبغي أن تتحول إلى واقع تعيشه الجامعة في جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأن تكون قيم أفراد المجتمع الجامعي المعلنة مطابقة لقيمهم المضمره، وأن يتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم وميولهم، وأن تعمل على نمو القيم لا أن تكون عاملاً عائقاً في كبتها.<sup>(5)</sup>

د- المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة في اتخاذ القرار ليس فقط عنصر مهم للإداري الناجح بل هو التحريك الفعلي للمنظمة.<sup>(6)</sup> وتهدف إلى إشراك جميع أفراد المجتمع الجامعي والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار فهي الناتج النهائي

(1) عيد، خرابشة، "الشفافية في الخدمة المدنية" - تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الأردني، الخامس، -

الجمعية العلمية الملكية، مجلد (2)، 1997، ص، 341.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص، 167.

(3) ناظم محمد نوري الشمري، الوظيفة السياسية والاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية، من أوراق

المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في الفترة من 28-31 أكتوبر 2002، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص، 699.

(4) المرجع السابق، ص، 20.

(5) -عبدالرحمن صالح عبد الله، منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني. ندوة الإدارة بالقيم اتجاه اداري حديث للأداء

القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 101، 102، 109.

(6) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الطبعة الرابعة، (القاهرة: دار النهضة العربية،

1994)، ص، 193.

لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم في مستويات مختلفة داخل الجامعة وبمعرفة أفراد عديدين الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك وليس نتاجاً لرأي فرد واحد. وتساعد المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين نوعية القرار ورفع الروح المعنوية لأفراد الجامعة، وخلق روح التعاون بينهم، وعلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية.<sup>(1)</sup> كل ذلك يزيد من الثقة بين أفراد الجامعة ويجعلهم أكثر اهتماماً والتزاماً بعملهم. فإفساح المجال أمام الهيئة التدريسية بالجامعة للمشاركة في اتخاذ القرار يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم. إذ يحسون بقيمتهم وانسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي شأنها تحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر عن وجود الصراعات. وتؤمن مزيداً من الانسجام في جو العمل.<sup>(2)</sup>

هـ- التوجه عبر القيم: يشترط التوجه عبر القيم، تغيير عاداتنا داخل الحرم الجامعي، ونماذج سلوكنا، ومواقفنا. فليست المنظمات من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، إنما هم الناس العاديون، الذين، يتوجهون عبر القيم المشتركة، ويتبعون أهدافاً مشتركة، يمكنهم تحقيق أشياء غير عادية.<sup>(3)</sup>

و- التعاون والعمل الجماعي: الإدارة بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك، والدائم على جميع المستويات وفي جميع الأقسام.<sup>(4)</sup> حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل الجامعي مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملاؤه ومشاركته لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>(5)</sup> كما يساعد على رفع كفاءة العمل أي الاستفادة من الموارد المتاحة للجامعة.<sup>(6)</sup>

ز- تحفيز وإثارة الابداع والتطوير: وذلك من خلال تنمية الابداع والابتكار عند أفراد المجتمع الجامعي وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن أفكارهم المبدعة وتشجيعهم على طرح الأسئلة والتفكير بالبعد المستقبلي الاستراتيجي وتنمية قدراتهم على التحليل وتقويم الأمور والنقد البناء وتنمية قدرتهم على التخيل والحدس وتنمية ثقتهم بأنفسهم. كل هذه الأمور ستساعد أفراد الجامعة على إيجاد الشعور بالانتماء الشخصي والذي سينعكس على سلوكهم الذي سيقودهم إلى الابداع والابتكار.<sup>(7)</sup>

ح- مبدأ العدالة في المكافأة: يجب أن تعد المكافآت أول أهداف الجامعة وذلك من أجل جذب أفراد الجامعة على الأداء الجاد المثمر والتميز، ولا بد أن تقدم المكافأة دون تمييز وعلى أساس موضوعي عادل. ولا بد اعتبارها من العوامل المحفزة لأفراد المجتمع الجامعي ومصدر اشباع حاجاتهم المادية فضلاً عن كونها صيغة من صيغ تطوير

(1) سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، (الرياض، بدون ناشر، 1997)، ص، 363.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، (الأردن: بدون ناشر، 1993)، ص، 221، 222.

(3) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص، 179.

(4) المرجع السابق، ص، 161.

(5) صلاح، الهيتي "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 1، عدد 1، 2005، ص، 26.

(6) سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 338.

(7) محمد فايل العريبي، مرجع سابق، ص، 224.

الجامعة لجهد الفرد.<sup>(1)</sup> كما تعد أنظمة المكافأة المالية وغير المالية للجهد المبذول لتحقيق القيم والأهداف الأساسية للجامعة.<sup>(2)</sup>

ط- التعلم المستمر: وذلك بنقل المعرفة، والمشاركة مع الآخرين في التعلم بصورة عامة، والتغذية المرتدة للتكيف والاصلاح بما يشمل القيم المجتمعية الكلية.<sup>(3)</sup> والتي تقوم بها الجامعة ببناء وتنظيم المعرفة، حيث تحول نفسها باستمرار لتحسين استخدامها للمعرفة والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة.<sup>(4)</sup> فالتعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرة والمهارات الجديدة، وهذا ما يجب أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد أو تكنولوجيا جديدة في الجامعة أو عند مشاركة في فريق متعدد الاختصاصات. فالتعلم يأتي من خلال المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، ولا بد أن يعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.<sup>(5)</sup>

ي- الثقة المتبادلة: وذلك عن طريق غرس هذه الثقة بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية للجامعة في كل المستويات، وذلك بتحقيق البيئة التنظيمية المفتوحة التي تدعم المصارحة والمصادقية والمشاركة وتشجيع تقديم الآراء والمقترحات على مستوى الجامعة ككل، اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط على أسس من الموضوعية والعدالة وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية.<sup>(6)</sup> حيث تعطي الثقة المتبادلة المتبادلة جواً مهماً متبادلاً من الاتصال في جانب واحد. وعلى الفادة في الإدارات العليا توفير جو من الثقة.<sup>(7)</sup> حيث تعد الثقة من أكثر القيم لا محسوسة، فهي لا تمتلك شكلاً محدداً أو جوهرأ محسوساً، إلا أنها تتمحور حول أفكارنا، وحضورها وغيبها، ومع ذلك تتحكم بسلوكنا كما لو أنها قوة محسوسة، فقد تزيد من الأمان وتمنح القدرة على تحقيق الذات وإبداء الرأي دون خوف أو قلق.<sup>(8)</sup> وينتج عنها الالتزام والتوجيه الذاتي والإستجابة للقوى الدافعة بينما يؤدي فقدان الثقة إلى الإستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية.<sup>(9)</sup>

ك- الاتصال الفعال: شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.<sup>(10)</sup> والذي يستلزم توافر الكم المناسب المتكامل من المعلومات والبيانات التي يتم نقلها إلى مراكز اتخاذ القرار

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة: بدون ناشر، 2004)، ص، 349.

(2) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia, *Op.Cit*, p.11

(3) روث هيووارد، القيادة المجتمعية وتدبير الناس لشؤونهم: تدعيم التعلم والقيم والقبول، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، رقم(6)، العدد(2)، (الإصدار العربي)، المجلد(67)، العدد(2)، (الإصدار الإنجليزي)، يونيو، 2001، ص، 48.

(4) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص، 107.

(5) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص، 252-254.

(6) أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص، 166.

(7) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، (القاهرة: 1997، ص، 10.

(8) فرانك سنبرغر، الإدارة بضمير، ترجمة بيت الأفكار الدولية، (نيويورك، بيت الأفكار الدولية، 1998)، ص، 379، 380.

(9) سعيد بس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 338.

(10) عبدالغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، (المكتب العربي الحديث، 1995)، ص، 368.

والذي بدورها تنقل رؤية ورسالة وقيم الجامعة إلى أفراد المجتمع الجامعي.<sup>(1)</sup> ويجب أن يفهم أفراد المجتمع الجامعي القيم المتفق عليها عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بينهم.<sup>(2)</sup> حيث لا يحدث النجاح الحقيقي، لمجرد الإعلان الشكلي للقيم، إنما بمعاشيتها يومياً. وإذا تمت الاتصالات على أفضل وجه فإنها تساعد في تدعيم العلاقات الإنسانية كما ترفع من الإنتاجية التي هي الهدف في نهاية الأمر.<sup>(3)</sup> ولا بد من الحفاظ على حوار مزدوج ذو مغزى بين المدراء في الإدارات العليا وبين الموظفين ولا يتأتى ذلك إلا بالاتصال الفعال والمستمر.<sup>(4)</sup> ويقوم الاتصال على توجيه العلاقات الإنسانية التي تستطيع من خلال أو عبر الوجود المشترك، أو اللقاء المشترك، والعلاقات المشتركة مع الآخرين، أن تثبت حضوراً في الوجود الإنساني.<sup>(5)</sup>

وباستقراء مبادئ الإدارة بالقيم يتضح أنها إدارة تتسم بالبساطة والديمقراطية، وتسعى إلى إيجاد الشفافية والنزاهة، وتسعى إلى تطبيق القيم المتفق عليها من خلال رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، وتبني التجديد والتغيير والابتداع والابتكار، ويدين لها الجميع بالولاء والالتزام باعتبارها السلطة والرئيس الحقيقي للجامعة. وكونها أداة محفزة ومشجعة، فهي تعمل على أن كل عامل من حقه أن يشارك ويعبر عن رأيه بكل حرية، وهذا في حد ذاته يؤدي إلى تحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر ويولد قيادة حقيقية أساسها الحوار. وبم أنها إدارة تتضمن قضايا الجامعة من نظم ومكافآت وعلاقات بين الموظفين، فهي بذلك تقوم بتوزيع عادل للمكافآت وبطريقة موضوعية على أساس الإنجاز المثمر والأداء المتميز.

كما أنها تسعى إلى إيجاد التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال استخدامها للمعرفة وتطويرها والإستفادة منها في جميع أنشطتها المختلفة. هذا كونها تعتمد في تعاملها على الثقة المتبادلة وغرسها بين أوساط العاملين بالجامعة. ويعتبر الإتصال مبدأ مهم تقوم عليه الإدارة بالقيم، فمن خلاله يستطيع العاملون في الإدارة العليا التواصل مع العاملين في الإدارات الوسطى وإبلاغهم عن قيم وأهداف الجامعة وكل ما يتعلق بهم وبالجامعة. والبعض يرى أن أهداف الإدارة بالقيم هي:<sup>(6)</sup>

(1) التبسيط: أي قدرة الإدارة بالقيم على امتصاص التعقيدات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة والتي تنشأ من الحاجة المتزايدة والمتلاحقة في تبني التغيير في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة. كما أن الإدارة بالقيم تسعى لتوحيد جهود الإدارة عند

(1) ابراهيم بن حمد القعيد، التقارير الإدارية والفنية: أساليب عملية للإعداد والتقديم، الطبعة الثانية، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2006)، ص، 19.

(2) يرجى مراجعة مايلي:  
- شاكور محمد فتحي أحمد، دور القيادات الإدارية في تغيير الثقافة التنظيمية: نموذج القائد التحولي، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه اداري حديث للاداء القيادي المتميز، المنعقد من 28-29 سبتمبر، 2003، مسقط، معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 71.

- رابوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص، 198.  
3 - زينب سيف النصر، وعادل رمضان الزيايدي، التنظيم، (بدون نشر، بدون تاريخ)، ص، 89.

(4) Ibid, p11.

(5) بلانكارد وأكونور، مرجع سابق، ص، 34.

(6) يرجى مراجعة مايلي :

- أمل عصفور، مرجع سابق، ص، 180.

- Dolan and Salvador. Op.Cit.p.3

أدائها للوظائف الإدارية مما يقلل من إسباغ السمعة الشخصية للإدارة على أعمال المؤسسة، وتوفر الإدارة بالقيم مجهودات الإدارات المختلفة في الرقابة الدائمة على العاملين ومحاوله حل المشكلات الصغيرة التي تعترضهم، حيث أن سلوك العاملين يتفق مع الأداء المرغوب مما يجعل الإدارة تتفرغ للمهام الأكثر أهمية والأكثر اهتماماً بالأداء المستقبلي.

(2)- التوجيه: أنها تساعد في توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بمعنى أنها تحول استراتيجية الرؤية نحو الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

(3)- ضمان الالتزام: أنها تهدف إلى تطوير التزام كل فرد في المنظمة لإنجاز أداء عالي الجودة خلال عمله اليومي.

(4)- تبني التغيير: أنها تقترح إعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المؤسسة. تحول المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى قيادة وأنشطة استراتيجية للمؤسسة.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الإدارة بالقيم تهدف إلى تحقيق ما يلي:<sup>(1)</sup>  
(1) إيجاد تجانس فكري يؤدي إلى تجانس سلوكي بين العاملين والمتعاملين في المنظمة ويكون بمثابة عقد شرف بين كافة الأطراف.

(2) ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات وتغيير النظرة التقليدية إلى العاملين كمستخدمين يمكن الإستغناء عنهم بسهولة أو النظرة إلى العملاء والمتعاملين كوسيلة للوصول إلى الهدف إلى شركاء في الهدف والنشاط ومسيرة المنظمة المستقبلية والإدارة بالقيم تمهد الطريق أمام كل هذا.

(3) تهذيب أهداف وأساليب ووسائل المنافسة الحالية بين المنظمات فبدل أن تكون مبنية على أساس التنافس على كسب الأسواق على حساب الآخرين وبأي ثمن تصبح المنافسة مشاركة في السوق وفق ما تملبه القيم من سلوكيات في الأداء والتعامل.

(4) تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والتنسيق وخلق أجواء عمل تبعث على الثقة والود والإنفاق.

(5) تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال تأثير القيم في الأداء والسلوك لجميع العاملين والمتعاملين.

(6) تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة الإنتماء والولاء بين العاملين للمنظمة وفيما بينهم.

(7) المساهمة في عدالة إعادة توزيع الثروات والدخل بين المنظمات والعاملين وأفراد المجتمع لمكافحة هذه القيم للفساد والإحتكار والتسلط والتلاعب.

(8) زيادة التكافل الاجتماعي نتيجة الالتزام بالقيم وقناعتهم بجدواها في المدى البعيد.

(9) تعزيز وحدة المنظمة كنظام فرعي ووحدة المجتمع كنظام أصيل من خلال ما توجده القيم من قواعد مشتركة بينهما.

ويتم تحقيق الأهداف سالفة الذكر عبر منظومة قيمية تعتمد على الاستقامة والاخلاص وروح المعاملة الطيبة والصدق والأمانة. حيث يرى لاري Larry كما جاء في أطلس Atlas أن نجاح تحقيق هذه الأهداف يتوقف على:<sup>(2)</sup>

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص، 129-130.

(2) Debra Atlas, Managing with Values.2003, p.1-2. Available at: [www.AlliesConsulting.com](http://www.AlliesConsulting.com)

(أ) - الحرية في صنع القرارات.

(ب) - المرونة لعمل التغييرات عند الحاجة.

(ج) - الإثابة للتفكير الابداعي والأفكار الابداعية.

(د) - التقييم للأفراد طبقاً للمفاهيم المتفردة وتعاونهم الخلاق.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإدارة بالقيم كإتجاه إداري حديث يمكن الاعتماد عليه في تطوير وتحسين أداء المنظمات التعليمية أو غيرها، وذلك باهتمامه بالمعرفة، واتخاذ المشاركة عند صنع القرار، واعتماده على التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة، والتبسيط والتوجيه في تحقيق الرؤية الاستراتيجية مع تبني التغيير المستمر من أجل التطلع لإنجاز أداء عالي الجودة خالي من المشاكل.

#### 4- نماذج تطبيق الإدارة بالقيم:

هناك عدة نماذج تتسم بالتنوع تساعد على فهم الإدارة بالقيم وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء المنظمات المختلفة لمسايرة التطورات والتغييرات المتسارعة في الفكر الإداري المعاصر. وفيما يلي بعض من هذه النماذج:

##### أ- نموذج تجربة المؤسسة الأسكندنافية للقوى البشرية - فرع النرويج: (1)

قامت المؤسسة الأسكندنافية للقوى البشرية بإعادة تنظيمها القيادي بشكل جذري من قيادة بيروقراطية تقليدية وسلطة رقابية إلى قيادة تقوم على أساس مبدأ القيم وإدارة الذات. وقد حققت نجاحاً كبيراً لاستخدامها هذا المبدأ مما دفعها لنشر تجربتها في هذا المجال، لحفز المؤسسات الأخرى بغية الأخذ بمدخل الإدارة بالقيم. وقد بدأت في تطبيقها للإدارة بالقيم منذ 1984م. وتتوقع المؤسسة أن هذا المبدأ الذي اتخذته هو تنظيم مشروع إنساني سيكون أكثر عمومية في المستقبل الغير بعيد، وتأمل من الآخرين أن يقوموا بإعادة هيكلة مؤسساتهم إلى مؤسسات يسودها جو الثقة العالية والولاء واللامركزية والصدق، وكل شخص يسير داخل تنظيم المؤسسة إلى النجاح. وكان اعتماد المؤسسة في بداية الأمر على مديرها الذي يمثل نواة الثقافة والذي يلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على القيم وتطويرها. ومن أساسيات هذا المبدأ أن يشارك كل شخص في عملية تكرار مستمرة لتعزيز وتطوير نظام القيم بالمؤسسة، ويعتبر مهم جداً إظهار الرؤية والرسالة والقيم الرئيسية للمؤسسة حتى يتسنى للجميع معرفة كل ما يتعلق بهم وبالمؤسسة.

واستخدمت المؤسسة سياسات متعددة مثل: تصميم نظام عادل للحوافز والاحتفالات وتنظيم الرحلات، كما أعطت أهمية كبيرة لعملية الاتصال داخل المؤسسة، ونتيجة لما حققته من نجاح في ظل هذا النموذج التي اتخذته لتسيير نظامها المؤسسي بدأت باستخدامها في فروعها بالسويد. كما حصلت القوى البشرية بصورة استثنائية على درجات عالية في تقييم اختبار الثقافة مثل عوامل التحدي، دعم الفكرة، الثقة، الحرية، والحيوية. بالإضافة إلى أن من مبادئ الإدارة بالقيم هو تزويد الحقائق بقوة لتوضيح أن الإنتاجية الخدمية عالية في القوى البشرية.

يلاحظ من نموذج تجربة النرويج في تطبيق الإدارة بالقيم أن المؤسسة الأسكندنافية في النرويج قامت بتغيير هيكلها التنظيمي بصورة جذرية من أجل أن تفسح المجال أمام الإدارة بالقيم لتحل محل القيادة البيروقراطية التي كانت السائدة في هذه المؤسسة، وكان من أولويات هذه المؤسسة هو أن يشارك الجميع في وضع وتطوير قيم المؤسسة، وبتطبيقها للإدارة بالقيم حققت هذه المؤسسة نجاحاً كبيراً، وارتفعت إنتاجيتها وبدأت تنشر تجربتها على المؤسسات الأخرى. وهنا يمكن أن تقوم الجامعة بالاستفادة من هذا النموذج وتطبيقه عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة، وإدخال الإدارة بالقيم ضمن هيكلها التنظيمي وتعزيز وتطوير نظام القيم في خطتها الاستراتيجية، وإظهار ذلك في رؤية ورسالة وقيم الجامعة حتى يتسنى لكل العاملين معرفة كل ما يتعلق بهم وبالجامعة.

##### ب- نموذج فرانسيس وودكوك (1995): (2)

يرى فرانسيس وودكوك أن خطوات وضع القيم موضع التأثير في المؤسسة، والتي يمكن الاستفادة منه في الجامعة وهذه الخطوات هي:

(1) Harald S. Harung and Tor Dahl, "Increased productivity and quality through management by values: a case study of Manpower Scandinavia", *The TQM Magazine*, Vol. 7 · No. 2 · 1995 · pp. 13-22.

(2) فرانسيس وودكوك، مرجع سابق، ص 50-51.

- (1) وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة المؤسسة من أجل رسم مستقبل المؤسسة وتحديد مهمتها والعوامل التي تساعد على نجاحها.
- (2) تكوين المعرفة حول موضوع القيم عن طريق مراجعة الأدبيات التي تتحدث عن القيم التنظيمية.
- (3) يتم اتخاذ قرار رسمي بالبدء في العمل على معرفة القيم المتواجدة في المؤسسة.
- (4) تعيين مجموعة عمل للقيام بفحص ومتابعة التقدم في مشروع توضيح القيم في المؤسسة.
- (5) تنظيم جهود جمع المعلومات باستخدام استبانة القيم التنظيمية.
- (6) أن يتولى فريق عمل متميز تحديد القيم الجوهرية التي ينبغي أن تسود المؤسسة، وبالتالي فإن المقارنة والمناقشة تعتبر أساسية من أجل استبعاد القيم غير العملية، وتحديد القيم الشائعة في داخل المؤسسة من قبل فريق العمل.
- (7) مراجعة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من وقت لآخر لتحديد القيم المطلوبة والتي تمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها.
- (8) تدوين بيان القيم Value Statement.
- (9) ابتكار استراتيجيات الاتصال التي تهيء نقل الرسالة من وراء القيم بحيث تصل إلى المستويات الدنيا في المؤسسة.
- (10) تحديد إجراءات المراقبة والضبط للتأكد من أن البرنامج الخاص بالتعرف على هذه القيم يسير في مساره الصحيح.

ينتضح من نموذج فرانسيس وودكوك أنهما عند وضع خطوات وضع القيم اهتمتا بالرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة، إلى جانب أنهما اهتمتا بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وكذا الاتصال والمراقبة والضبط من أجل نقل رسالة المؤسسة عبر القيم إلى جميع المستويات في المؤسسة، وبهذا فإن الجامعة يمكن أن تستخدم وتطبق خطوات هذا النموذج وتستفيد منه للوصول إلى النجاح.

### ج- نموذج بلانكارد وأوكونور (2000):<sup>(1)</sup>

قام بلانكارد وأوكونور بتأليف كتاب (الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم) وطبقا فيه نموذجا للإدارة بالقيم. وقام الباحث بتناول هذا النموذج بشكل تفصيلي لما له من أهمية لهذا البحث. ويتكون نموذج بلانكارد وأوكونور من ثلاث مراحل هي:

#### (1) المرحلة الأولى: تحديد قيم وأهداف المؤسسة ويتم من خلال الخطوات التالية:

- (أ) الحصول على الموافقة من المالكين أو مجلس الإدارة لتطبيق مبدأ المبادرة بالتجربة.
- (ب) تحديد القيم الجوهرية التي يجب أن تحدد الاستراتيجية والتنظيم للمؤسسة.
- (ج) تحديد المستويات التي ستقيس الاحتكام إلى كل من هذه القيم.
- (د) وضع وتحديد رسالة أو هدف المؤسسة.
- (هـ) يطرح المدير التنفيذي تصوره الخاص حول القيم الأساسية.
- (و) تتناقش الإدارة العليا القيم وتقوم بصياغتها بدون مشاركة المدير أو الرئيس التنفيذي.
- (ز) يناقش العمال والمساعدون والمستخدمون والمجموعات المركزية القيم ويقدمون تصوراتهم حولها.

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص،ص، 71- 132.

(ح) عرض ومناقشة بيان القيم مع العناصر الأخرى المهمة للمؤسسة من البيئة المحيطة.

(ط) إعادة تنسيق جميع المدخلات والتصورات باعتبارها أهدافاً وقيماً للمؤسسة ثم عرضها على مجلس الإدارة والمالكين للحصول على الموافقة النهائية.

## (2) المرحلة الثانية: الإتصال

وهي مرحلة إيصال الأهداف والقيم وتتم من خلال اجتماع المدير بالعاملين وتحفيزهم وتعريفهم بالقيم والالتزام بها. حيث يبدأ المدير نفسه بالتطبيق الفعلي للإدارة بالقيم وذلك بالتخلص من رموز عدم المساواة وبمساعدة روح النظام في المؤسسة والغاء الامتيازات بين العاملين واعتبار كل منهم زميل وليس وفق تسمياتهم الرسمية، وتوزيع دليل عمل حول كيفية التعامل اليومي مع القيم والأهداف في مكان العمل، ووضع خطة رسمية لنفاذ وتغلغل القيم في المؤسسة وفي حياة كل من هؤلاء العاملين خلال السنوات الثلاث القادمة، ويتم توضيح القيم ونشرها من خلال لوحة الإعلانات أو ملصقات توزع في كل مكان أو بطاقات متعددة حتى يتمكن الجميع من رؤيتها. ويتم تعليق صور في لوحة المجد والثناء للعاملين الذين حققوا نجاحاً في تطبيق قيم المؤسسة. ويبدأ كل اجتماع في المؤسسة بقصة نجاح لإحدى القيم المهمة والقيام بطباعتها في الجريدة الشهرية التي تصدر عن المؤسسة وكذلك في التقرير السنوي. وبيان القيم الأساسية الذي ذكر في هذه المرحلة هو:

### (أ) التعامل الأخلاقي:

- التصرف بنزاهة واستقامة.
- معاملة كل العاملين بعدالة ومساواة وإخلاص.
- وضع المعلومات الكاملة والصحيحة من عمل المؤسسة، تحت تصرف المساهمين فيها.
- المساهمة في نقل قيم المؤسسة وفق منطق مثالي وعملي ونقلها إلى الرأي العام.

### (ب) التعامل الموجه للاحتياجات:

- تحقيق الالتزامات تجاه الزبائن في الأوقات المتفق عليه.
- احترام أفكار العاملين ومعاملتهم بتقدير ومسؤولية.
- تحقيق التزام المؤسسة تجاه المساهمين فيها.
- تعزيز وتقوية مسؤولية العاملين تجاه الجمعيات والمشاركة العامة.

### (ج) التعامل المحقق للربح:

- تزويد زبائن المؤسسة بالمنتجات العالية الجودة وبالأسعار المناسبة.
  - تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين لدى المؤسسة.
  - تحقيق إيرادات مجزية لأصحاب الأسهم والمالكين.
  - المساهمة في تعزيز وتقوية الجمعيات والمشاركة العامة.
- أما إرشادات القرارات الداعمة للقيم التي ذكرت في هذه المرحلة هي:
- ضرورة تطابق القرارات المتخذة مع القيم المهمة وتوصيفاتها المناسبة.
  - يتطلب اتخاذ القرار مشاركة جميع الأطراف التي يعينها القرار مباشرة (الزبائن- العاملون- أصحاب الحصص والأسهم أو الرأي العام).
  - إن ما يرسم آلية سير سوء القيم هو توصيفها أو تعريفها (مثلاً: المعاملة العادلة وبالمساواة لجميع العاملين والتزام المولية تجاه أصحاب الحصص أو الأسهم في ملكية المؤسسة.

### (3) المرحلة الثالثة: الإعداد والتوجيه

وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة، وما ينتج عن ذلك من أهداف منجزة ويتم العمل على التدريب والتأهيل المستمر، والتقويم والإشراف وتقوية وعي العاملين بأهمية قيم المؤسسة. ويتم أيضاً في هذه المرحلة تعيين وسطاء غير منحازين لحل الخلاف وذلك بانتخابهم واختيارهم من قبل العاملين في المؤسسة. كما يتم أيضاً استخدام سلسلة من الأدوات أو الإجراءات السلوكية المحددة مثل المقابلة للمجموعات المركزية وتقييم الإدارة واستخدام أدوات التغذية الراجعة واستبيان المساعدة والمتوقع من نتيجة تلك الأدوات لتقييم عدد عادل ومتنوع من الآراء حول الإدارة بالقيم ونقلها إلى مؤسسة استشارات خارجية. وقد استخدم الكاتبان عدة استراتيجيات لحل الخلافات الناشئة حول تطبيق الإدارة بالقيم وهي:

(أ) استراتيجية موجهة لحل المشكلات الإنسانية، People Oriented Problem Solving، وتسمى باستراتيجية "POPS". فهذه الطريقة تتضح أهميتها بفعالية في دفع العاملين من خلال الاشتغال على أحد الخلافات المحددة، للعون والتمسك بقيمهم الشخصية بالاستناد إلى القيم. والهدف من هذه الاستراتيجية هو التدخل السريع لمنع الخلافات الشخصية التي يقف عائقاً أمام نجاح أحد فرق العمل أو أحد الأقسام أو كل المؤسسة.

(ب) استراتيجية خطة العمل لردم أو جسر الهوة "CAAP" Gap ALignmet Action Plan. تلجأ هذه الطريقة لحل الخلاف الذي ينشأ عن مشكلة ما حول القيم سواء متعلقة بمسألة ما أو تتناول المستوى الشخصي للعامل، كعوامل فردية، أو شخصية أو بين الأفراد. واستراتيجية لحل المشكلات المرتبطة والموجهة للمهام Task-Oriented Problem Solving "TOPS" وتستخدم هذه الاستراتيجية في المشكلات والاستراتيجيات والأنظمة والعمليات أو طرق العمل. وتلعب هذه الاستراتيجية دوراً هاماً في إطار استراتيجيات الإدارة مثل: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أو عملية إعادة الهيكلة Reengineering.

(ج) استراتيجية إدارة الأداء "PMP" Performance Management Process يتم وضع هذه الاستراتيجية لتحسين السلوك الفردي والتعاون بين مجموعات العمل أو الفرق وتطوير أداء المؤسسة ويتم ذلك عن طريق وضع أهداف صريحة تطويرية لكل العاملين في المؤسسة وتقوم عملية إدارة الأداء بشرح الكيفية التي يوجهون فيها قيمهم الشخصية لتنسجم مع قيم المؤسسة. ويتم اخضاع التقييم الإداري ومناقشة التغذية الراجعة للقيم الشخصية مع الإدارة العليا للتعرف على قدرات الفريق ونموذج العمل والإمكانات المتكيفة مع العمل. لذا فعلى المديرين أن يتصرفوا وفقاً لخطوات التغذية الراجعة، وذلك من أجل توجيه وانسجام أهدافهم بشكل أفضل مع قسم المؤسسة، ومقاسمة الزملاء بما يمكن مساعدتهم لتحقيق الأهداف التي تم تبنيها. ويوضح الشكل التالي رقم (2) مراحل الإدارة بالقيم حسب هذا النموذج. (1)

#### شكل (2)

#### نموذج بلانكارد وأوكونور للإدارة بالقيم

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والقيم
• المالكون / المساهمون.

(1) بلانكارد وأوكونور، مرجع سابق، ص 168.

- الإدارة العليا.
- مدير الفريق.
- العاملون.
- الزبائن.
- المجموعات الأخرى، ذات الاهتمام.

#### المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم

- لقاءات واحتفالات، على مستوى المؤسسة، ومستويات الفريق (حفلات، اجتماعات، تكريم و....)
- وسائل الاتصال (ملصقات، ملفات، كتب دعائية و....)
- طرق اتصال دورية وقانونية (جريدة المؤسسة، نشرات دورية،....)

#### المرحلة الثالثة: توجيه الأساليب وطرق التعامل عبر القيم

أسلوب المؤسسة	أساليب الفريق	الأساليب الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتيجية الإدارة والتطوير.</li> <li>• أنظمة وعمليات تنظيمية.</li> <li>• إدارة الموارد.</li> <li>• نظام الأجر والحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل أعضاء الفريق الفعال.</li> <li>• ديناميكية الفريق والعمليات.</li> <li>• خطوات فردية لتعزيز أداء الفريق المتميز.</li> <li>• تطور الفريق والجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة الذاتية والتطور الذاتي.</li> <li>• حل المشكلات واتخاذ القرارات.</li> <li>• سلوك المبادرة والقيادة.</li> </ul>

#### التحسين المستمر

- المراجعة المستمرة.
- التقييم.
- الأعمال الجارية.

وباستقراء نموذج بلانكارد وأوكونور يتضح أن هذا النموذج يتكون من ثلاث مراحل أساسية لتطبيق الإدارة بالقيم، ويهتم بمرحلة الاتصال باعتبارها مرحلة مهمة حيث يتم من خلالها نقل القيم الأساسية للمؤسسة إلى العاملين في مختلف المستويات، ويتم توضيح ونشر القيم في هذه المرحلة، واستخدم بلانكارد وأوكونور في نموذجهما ثلاث استراتيجيات لحل الخلافات الناشئة عن تطبيق الإدارة بالقيم، وبذلك فإن هذا النموذج يشتمل على مراحل تطبيق الإدارة بالقيم بالإضافة إلى حل الخلافات الناتجة عن تطبيقها، وبذلك يمكن الاستفادة منه في تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات سواء التعليمية أو غير التعليمية.

لذا فإن الجامعة هي أكثر المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من هذا النموذج باعتباره نموذجاً متميزاً ومتكاملاً ويناقش مراحل ثلاث مهمة وهي مرحلة تحديد القيم والأهداف التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحدد قيمها وأهدافها ومناقشتها مع العناصر الأخرى لها من البيئة المحيطة

بها كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومراكز البحوث وغير ذلك، وعرضها على مجلس الجامعة، كما يناقش مرحلة الإتصال وهي مرحلة مهمة بالنسبة للجامعة والتي يمكن من خلالها إيصال الأهداف والقيم التي تم الإتفاق عليها لجميع العاملين بالجامعة وبذلك يتسنى للجامعة أن تعرض رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال هذه المرحلة، حيث يتم توضيح القيم ونشرها بعدة طرق مختلفة، أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الإعداد التوجيهية، وهذه المرحلة تستطيع الجامعة الاهتمام بالتقويم والإشراف، وتوعية الجميع بأهمية قيم الجامعة، كما يمكن أن تقوم الجامعة بعمل تغذية راجعة لكل ما تم عمله.

د- نموذج تجربة بلدية البورج كوميون الدنماركية Aalborg Kommune Municipal, Danish في تطبيقها الإدارة بالقيم:<sup>(1)</sup>

قامت بعض الولايات في الدنمارك بالضغط على المنظمات الحكومية المحلية من أجل الحصول على إدارة وأداء أفضل. وبدأ على هذه الضغوط قامت بلدية البورج بتبني منهج الإدارة بالقيم في إدارة مؤسساتها لمواجهة تلك الضغوط التي تواجهها ولكي تحسن من خدماتها ورفع كفاءتها الإنتاجية لذا فقد غيرت أسلوب إدارة تنظيماً طبقاً للاستراتيجية الجديدة التي أثرت وغيرت المؤسسة بشكل كبير. ورفعت المؤسسة شعار " تسقط المملكات الداخلية القديمة ، ويركز على أصحاب الحصص وعملية اتخاذ القرارات الشفافة. هذا الشعار ليس له قيمة إذا لم يكن مدعوماً من الموظفين. واتبعت البلدية لتطبيق الإدارة بالقيم عشر خطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد القيم الأساسية للمؤسسة والتي تم تحديدها وتعريفها من قبل الموظفين وذلك بالاتفاق الجماعي وهي ست قيم رئيسية هي: نحن ملزمون ومسؤولون عما نفعله، ونحن متيقضون وشرفاء، نعامل الآخرين باحترام ونثق بهم، نحن ماهرون ونريد أن نمثل الكفاءة العالية للقيام بعمل جيد، كما نرغب بالتعاون مع كل الشركاء المعنويين، ونحن فخورون بإدارة رئيس البلدية.

الخطوة الثانية: بعد إيجاد القيم تم إجراء العديد من الأنشطة للتأكيد من أن الموظفين هم أصحاب هذه القيم.

الخطوة الثالثة: إعداد برنامج خاص لمد الحوار بين المدراء والموظفين في الإدارة الوسطى.

الخطوة الرابعة: طلب من مدراء الإدارة الوسطى إيجاد وتعريف لائحة إدارية تعنى بالقيم التي أوجدها الموظفون وتعنى بمتطلبات المستفيدين.

الخطوة الخامسة: أوجدوا المدراء وعرفوا لائحة إدارية تعنى باحترام الموظفين وأصحاب الحصص، وتم عقد(سمنار) حلقة نقاش خاصة، وتم تقديمها بعد ذلك للموظفين.

الخطوة السادسة: تمت الموافقة على اللائحة بواسطة المدراء والموظفين على أن يكون أساس تقييم الأداء بالنسبة للإدارة بالقيم.

الخطوة السابعة: شكلت مجموعة لإعداد التقييم بمساعدة من مجموعة استشارية خارجية.

الخطوة الثامنة: وضع المديرين في عدد من المجموعات لإثارة المناقشة حول كيفية إنجاز الإدارة بالقيم وكيفية الأعداد للتقييم.

الخطوة التاسعة: تم إعداد برنامج خاص لضمان أن اللوائح والاستبيانات التي وضعت لتقييم الإدارة بالقيم قد تم مناقشتها وفهمها من قبل الفريق والأقسام والمكاتب.

(1) John Storm Pedersen and Jacob Dahl Rendtorff, "Value-based Management in Local Public

Organizations: A Danish Experience" Vol.11 No. 2, 2004. pp .71-94.

الخطوة العاشرة: أظهرت نتائج التقييم تحسناً كبيراً في أداء المديرين في الإدارة العليا. ونتيجة لذلك فقد تم الاتفاق على الاستمرار في تطبيق الإدارة بالقيم لكونها تؤدي إلى تحسن المؤسسات الحكومية بفعالية وتزيد من كفاءتها الإنتاجية. وتم الاتفاق في هذه الخطوة باتخاذ قرار بعمل تقييم جديد لعام 2003.

يتبين من نموذج التجربة الدنماركية أنها اتبعت عشر خطوات لتطبيق الإدارة بالقيم وهي خطوات شاملة ومرتبطة يمكن للجامعة أن تتبنى العشر الخطوات التي تم تطبيقها في هذا النموذج لتطبيق الإدارة بالقيم، حيث كان من أولى اهتمام التجربة الدنماركية تحديد القيم الأساسية للمؤسسة وتوضيحها وتعريفها للموظفين، وإيجاد حوار بين الموظفين، ووضع لائحة توضح تقييم الأداء، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المستشارين من خارج المؤسسة لإعداد التقييم، ثم الوصول في آخر الخطوات بإعداد برنامج لتقييم الإدارة بالقيم من خلال ما تم مناقشته وفهمه من قبل الفريق والأقسام والوحدات، وأخيراً يتم الاتفاق على اتخاذ قرار بعمل تقييم جديد في الأعوام القادمة ليستمر تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة.

### هـ نموذج حصّة صادق وعائشة وفخرو (2004). (1)

قامت كل من صادق وفخرو ووضع نموذجين نظريين الأول لتطبيق الإدارة بالقيم، والآخر لتدريب المعلم على الإدارة بالقيم، في المجال التربوي وبذلك يمكن الاستفادة منه في الجامعة ووفقاً لهذا النموذج تم تحديد ثلاث مراحل لتطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة وهي:

### (1) مرحلة الإعداد للقيم وأهداف المدرسة

في هذه المرحلة يفترض أن يقوم مجلس إدارة المدرسة بالاتفاق على مجموعة القيم التي ستكون بمثابة القائد الجديد للمدرسة، والمرجعية التي ينبغي الاحتكام إليها في كل قرار يتخذ، وذلك لزيادة مقدرة المدرسة على الأداء والإنجاز المتميز.

وينبغي اختيار آلية معينة للاتفاق على النموذج القيمي. ويمكن اقتراح (طريقة المجموعة الإسمية Nominal Group Techniques) والتي يمكن أن توجه العمل بها، يتم تقسيم الأعضاء إلى ثلاث مجموعات، وتناقش كل مجموعة منها تأثير واحدة من هذه القيم على السلوك العملي، والكيفية التي سيتم من خلالها إدخال هذه القيم في ثقافة المدرسة. ومن خلال هذه القيم يمكن صياغة رسالة أو بيان أهداف المدرسة (على سبيل المثال: أن المدرسة تسعى لتقديم خدمات تعليمية فعالة من خلال الأداء المتميز والعمل الجماعي التعاوني لجميع منتسبي المدرسة الذين يكونون احتراماً لنواتهم وللآخرين).

ثم تأتي مرحلة تكوين المجموعات المركزية من ممثلين عن المدرسين والإداريين لتعريفهم بمجموعة القيم التي تم الاتفاق عليها لمعرفة وجهة نظرهم في مدة تمثيل هذه القيم لمصالح المدرسة ومصالحهم الشخصية، وإذا ظهر خلاف حول هذه القيم أو أضيفت قيم أخرى فينبغي إخضاع الأمر إلى النقاش مرة أخرى على مستوى جميع المجموعات المركزية حتى يصل إلى اتفاق عام يخطر به بعد ذلك مجلس إدارة المدرسة. بعد ذلك يقوم كل مدرس بتعريف تلاميذه بهذه القيم ومفهومها، وما سيترتب على الالتزام بها، والتعرف على وجهات نظر التلاميذ حولها والرد على استفساراتهم وأسئلتهم حولها. كما يتم عقد اجتماع لأولياء الأمور وتعريفهم بقيم وأهداف المدرسة والتي على أساسها ستسير جميع الأمور والتعرف على آرائهم حولها.

### (2) مرحلة إيصال الأهداف والقيم

(1) صادق وفخرو، مرجع سابق، ص 95-103.

وفي هذه المرحلة يتم التفكير في أكثر من أسلوب لنشر ثقافة القيم المختارة، وزيادة وعي منتسبي المدرسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والتلاميذ بالقيم المتفق عليها، وجعلهم قادرين على معايشة هذه القيم في حياتهم اليومية، من خلال إعداد الملصقات ومجلات الحائط التي تتحدث عن معنى القيم وأسلوب الإدارة بالقيم، وتتضمن قصص النجاح والأداء المتميز، وكذلك النشرات المدرسية التي ترسل لأولياء الأمور، وإعداد كتيبات أو \_دليل عملي\_ بالإرشادات العامة للقرارات الداعمة لقيم المدرسة بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية. كما يمكن أن يشترك التلاميذ مع مدرسيهم في صياغة وثيقة عمل على مستوى كل فصل، تتضمن الوثيقة مجموعة القوانين والضوابط التي تسير العمل داخل الفصل الدراسي. كما يمكن للمدرس أن يستخدم العديد من أساليب التعليم الأخرى التي يمكن أن تساعد في استيعاب الطالب لقدر من المعلومات عن القيم المتفق عليها بما يمكنه من توظيفها في توجيه سلوكه، على سبيل المثال: القراءة أو الاستماع لقصص من منجزات رائعة أو سلوكيات طيبة، والإقناع، ويكون بعرض الحجج والأسانيد والأدلة المقنعة، وكذلك استخدام الدعاية والتشجيع والإرشاد والتعزيز الدائم، وبشكل ثابت للسلوك الإيجابي. كما أن الممارسة العملية وترجمة القيم إلى سلوك وعمل والقيام بالتدريبات العملية أكثر من الشروح النظرية وتهيئة البيئة الصفية بحيث تصبح بيئة اجتماعية يتدرب فيها التلاميذ بطريقة مباشرة على غرس القيم والأخلاق في شخصيتهم. ويتم في هذه المرحلة أيضاً الاحتفال بقصص نجاح التلاميذ في طابور الصباح، وكذلك أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية من خلال الاجتماعات المدرسية.

وفي هذه المرحلة أيضاً سيستدعي الأمر تنظيم ورش عمل للهيئة الإدارية والتدريسية في كيفية تطبيق الإدارة بالقيم على مستوى المدرسة بشكل عام، وعلى مستوى الفصول الدراسية ومع التلاميذ، وكيف يمكن لهذا الرئيس الجديد(القيم) أن ينظم جميع القرارات ويسير جميع الإجراءات.

### (3) مرحلة الإعداد والتوجيه

في هذه المرحلة تأتي أهمية التغذية الراجعة للتأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مخطط له، وأن القرارات تتخذ بالاحتكام لقيم المدرسة، ويكون من المهم عقد اجتماعات شهرية للهيئة التدريسية والإدارية لنقد وتحليل أداء الأفراد ومناقشة سير العمل وفق الأسلوب الإداري الجديد، وكذلك إعداد تقارير بشأنها، ويمكن أيضاً استطلاع آراء أولياء الأمور بهذا الشأن. ويمكن للمدرسين عقد اجتماعات شهرية مع ممثلين عن الطلاب لمناقشة تطبيقات المدرسين والتلاميذ داخل الفصول لأسلوب الإدارة بالقيم.

كما يمكن للمعلم ابتكار أساليب اختيارية مناسبة يمكن استخدامها لتقويم الجوانب الوجدانية المتعلقة بالمواد الدراسية وتكون نتائجها مفيدة في التعرف على ميول المتعلم واتجاهاته وقيمه وتوافقه مع مجتمعه المدرسي، وترفع جميع التقارير إلى لجنة يمكن أن يطلق عليها مسمى لجنة (التقويم والتطوير) مكونة من مدير المدرسة وممثلين عن المدرسين والهيئة الإدارية والتدريسية، وهي الجهة المعنية بمتابعة تطبيق وتطوير الإدارة بالقيم في المدرسة، تقوم هذه اللجنة بفحص تقارير الأداء الخاصة بالهيئة الإدارية والتدريسية والخاصة بالتلاميذ والمدرسين داخل الفصول، وكذلك استطلاع آراء أولياء الأمور، وترفع اللجنة بناء على التقرير النهائي مجموعة المقترحات والتوصيات إلى مجلس إدارة المدرسة، والذي يقوم بدوره بمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

وتختص اللجنة أيضاً بحل الخلافات والصراعات المرتبطة بتطبيق الأسلوب الجديد، والتدخل لتفليص حدة الخلاف حول القيم، باستخدام عدة استراتيجيات قد يكون من بينها استراتيجية حل المشكلات الناتجة عن إدارة الفصل (Classroom-Management Problem Solving (CMPS

وتستخدم لحل خلافات التلاميذ مع المدرسين حول أي من القرارات التي ينبغي اتخاذها لمعالجة إحدى مشكلات خرق النظام.

وتمر هذه الاستراتيجية بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المبادئ العامة الحافظة للنظام داخل الفصل والمستمدة من قيم المدرسة والتي تم الاتفاق عليها من قبل المدرسين والتلاميذ.

الخطوة الثانية: إيضاح مدى تعارض السلوك غير المنضبط مع قيم المدرسة.

الخطوة الثالثة: طرح عدة بدائل للقرارات التي يمكن اتخاذها بشأن السلوك غير المنضبط.

الخطوة الرابعة: اختيار أفضل القرارات البديلة في ضوء مدى ارتباطها بقيم المدرسة وآثارها الإيجابية في تعديل السلوك.

الخطوة الخامسة: تقييم القرار الذي تم اتخاذه في ضوء التغذية الراجعة لتحسين اختيار القرارات التالية في مواقف أخرى.

ويرى هذا النموذج أن جني ثمار الإدارة بالقيم لا يظهر كاملاً إلا بعد ثلاث سنوات تقريباً من بدء التجربة، وبعد هذه الفترة، يمكن تقييمها كتجربة والاستفادة من نتائجها لتحسين الأداء المدرسي.

وفي ضوء هذا النموذج يلاحظ أن مرحلة إيصال القيم الأساسية للمدرسة تأتي مترامنة مع مرحلة الإعداد والتوجيه لقيم المدرسة، كما أن هناك تقويماً مستمراً في الخطوات الثلاث الأولى للإدارة بالقيم، ويمكن استخدام عدة استراتيجيات ضمن مرحلة الإعداد لحل الخلافات التي قد تحدث في المدرسة نتيجة تبني اتجاه جديد وهو الإدارة بالقيم.

## أما نموذج الدورة التدريبية للمعلم في مجال الإدارة بالقيم

فكان الهدف من هذه الدورة هو تعريف المعلمين بفهوم ومراحل الإدارة بالقيم ، وابتكار أساليب قابلة للتطبيق لتنفيذ مراحل الإدارة بالقيم في المدرسة، واقتان مهارة حل الخلافات الناشئة من تطبيق الإدارة بالقيم والتعريف باستراتيجيات تدريس القيم وأساليب تقويمها.

يحدد زمن الدورة بجلستين بواقع ثلاث ساعات لكل جلسة، ويستلزم لتنفيذ هذه الدورة قاعة تدريسية مجهزة بجهاز بروجكتور، وشاشة عرض، وجهاز كمبيوتر محمول، وطاولات وكراسي متحركة، ويلزم أيضاً عمل مذكرة حول التعريف بفهوم الإدارة بالقيم ومراحل تطبيقها، وبطاقة لتحديد مهارة تدريس القيم، وتمارين أربعة هي:

- تمرين (1) كيف ستتخذ قرارك؟
- تمرين (2) كيف تطبق الإدارة بالقيم؟
- تمرين (3) استراتيجيات التدريس وتنمية القيم لدى التلاميذ وتقويمها.
- تمرين (4) حل الخلافات الناتجة عن تطبيق الإدارة بالقيم.

ولتنفيذ هذه الدورة تستخدم الأساليب التالية: المحاضرة، تمارين عملية، طريقة المجموعة الاسمية Nominal Group Technique .

ويلاحظ أن هناك اتفاقاً كبيراً بين نموذج تطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة، ونموذج تدريب المعلم على الإدارة بالقيم، حيث أن صادق وفخرو قد استفادتا بشكل كبير من نموذج بلانكارد وأوكونور.

ويعتبر النموذج السابق أقرب النماذج لتطبيقه في الجامعات باعتبار أنه تم تطبيقه في المجال التعليمي لذا فهو نموذج تعليمي يمكن تطبيقه في الجامعة باستخدام مراحل الثلاث.

## و- نموذج العتبيي (2005): (١)

برى العتبيي في كتابه أن تطبيق الإدارة بالقيم في أية منظمة يجب أن يمر بالمراحل التالية

هي:

(1) المرحلة الأولى: إدخال مفهوم القيم في المنظمة وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:  
(أ) القيام بحملة توعية في كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة لإبراز إيجابيات وسلبيات النهج الإداري المتبع.

(ج) شرح القيم المراد تبنيها بداية لتلافي سلبيات النهج الإداري المتبع، وتعزيز إيجابياته.  
(د) فتح حوار غير مشروط بين الإدارة والعاملين في المنظمة لمناقشة تلك القيم، وتوضيح دورها في سياسة إدارة المنظمة والمنافع المترتبة على ذلك.

(هـ) الاستمرار في طرح القيم حسب أولويات الموقف إلى أن تنتهي من طرح كافة القيم التي ستعتمد في إدارة المنظمة.

(و) إعداد لقاءات مع العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية لتوضيح أهمية نظام القيم كنظام في الإدارة يعود بالنفع على الجميع ويتقيد به كل من في المنظمة بغض النظر عن موقفه ومستواه التنظيمي.

### (2) المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم:

تقوم الإدارة العليا بتبني هذه القيم في سياستها في إدارة المنظمة على النحو التالي:

#### (أ) تطبيقها في وظائف الإدارة التالية:

- وظيفة رسم وتحديد وتعريف الأهداف: اختيار الأهداف بعد الاسترشاد بالقيم المعتمدة في سياسة المنظمة بحيث لا تتعارض الأهداف التي يتم اختيارها مع نص وروح تلك القيم.
- التخطيط: يجب اختيار الأنشطة والوسائل والأساليب الضرورية لتحقيق الهدف من خلال الخطة بحيث لا تتجاهل أو تتعارض مع القيم المعتمدة في المنظمة وأن يتم توزيع الإمكانات على تلك الأنشطة في ضوء ذلك.
- التنظيم: يجب أن تخضع عملية توزيع الأنشطة وتحديد الوظائف والعلاقات الرسمية بين الوحدات التنظيمية وداخلها وكذلك تفويض السلطة وتحديد المسؤولية لقاعدة احترام القيم المعتمدة وتعزيزها في كل خطوة تخطوها المنظمة.
- التوجيه: قد يكون التوجيه من أسهل الوظائف الإدارية خضوعاً للقيم، لأنه يأتي في مجال إصدار الأوامر وإرشاد العاملين إلى ما يجب عمله والتقيد به، ويصبح الأمر أكثر سهولة إذا ما تبنته الإدارة العليا بجدية وعملت على إدخاله في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- الرقابة: قد تكون الرقابة أكثر وظيفة إدارية مطالبة بمتابعة سير نظام القيم هذا، إذ تحتاج الرقابة في هذا المجال إلى معايير دقيقة للاستدلال على خضوع أداء وسلوك العاملين في المنظمة إلى مختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية لنظام القيم وذلك في كافة مراحل الأداء والسلوك.
- التقييم والتقويم: تم تسميت هذا النهج الإداري بنهج "الإدارة بالقيم" وعليه يجب أن تكون المحاسبة إما مكافأة أو عقاباً مرتبطة بمبدأ تقيد واحترام الفرد في المنظمة لتلك القيم أداء وسلوكاً وإقراراً، وأن يكون التقييم وفق معايير واضحة ومتفق عليها وكذلك التقويم للإنحرافات في الأداء والسلوك.

(1) جبر صبحي العتبيي، مرجع سابق، ص ص، 126-128.

### (ب) تطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية:

تعني هذه الخطوة بالتركيز على مستويات الإدارة المختلفة في المنظمة (علياً، وسطي، تنفيذية، دنيا، إشرافية)، وتحليل ممارساتها وسلوكياتها في شتى الميادين المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ومعرفة مدى احترام تلك الممارسات والسلوكيات للقيم المعتمدة وقد يتطلب الأمر أحياناً إجراء مسوحات، أو أخذ عينات من بيئة العمل لمعرفة مدى تقيدهم بتلك القيم، واعتماد النتائج في الترقية.

### (3) المرحلة الثالثة: تعزيز إدارة القيم: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- (أ) إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة واعتمادها في السلوك التنظيمي.
  - (ب) إخضاع كافة القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم.
  - (ج) وضع برامج تحفيز خاصة للتميز في مجال تطبيق القيم في الأداء والسلوك.
  - (د) إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالقيم المعتمدة وتنميتها لدى العاملين.
- يلاحظ من نموذج العتيبي أنه وضع ثلاث مراحل في كل مرحلة خطوات، يركز في المرحلة الأولى على أهمية إدخال مفهوم القيم في المنظمة التي تتبنى تطبيق الإدارة بالقيم، ويهتم في المرحل الثانية بتطبيق نظام القيم مستخدماً عدة وظائف لتطبيق الإدارة بالقيم وهي التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتقويم، وبذلك فقد استخدم العتيبي أسلوباً جديداً لتوظيف الإدارة بالقيم، وفي المرحلة الثالثة، وضع أربع خطوات لتعزيز إدارة القيم، واهتم هذا النموذج بإدخال القيم ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، لذا فإن هذا النموذج يعتبر نموذجاً مفيداً للجامعة، لاهتمامه بعدة جوانب من ضمنها وظائف الإدارة والثقافة التنظيمية.

وباستقراء ما سبق عرضه من نماذج تطبيق الإدارة بالقيم، يتضح أن هناك تشابه بين هذه النماذج، فقد ارتكز نموذج المؤسسة الأسكندنافية على إعادة تشكيل وتصميم هيكلها الإداري بشكل جذري، والتخلي عن القيادة البيروقراطية التقليدية إلى قيادة تقوم على مبدأ القيم وإدارة الذات. حيث يتوقع من تطبيق الإدارة بالقيم تحقيق نجاحاً كبيراً في إنتاجية المؤسسة، بينما اعتمدت أيضاً بلدية البورج كوميون الدنماركية في نموذجها على تطبيق منهج الإدارة بالقيم في إدارة مؤسساتها، وذلك من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين خدماتها ولمواجهة الضغوط التي تواجهها، واتبعت لتطبيق الإدارة بالقيم عشر خطوات، ومن ناحية أخرى اعتمد بلانكارد وأوكونور في نموذجهما الإدارة بالقيم على ثلاث مراحل، بينما تناول كل من فرنسيس وودكوك عشر خطوات لوضع القيم موضع التأثير في المؤسسة أهمها وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، وأما نموذج صادق وفخرو والتي ارتكز نموذجهما على ثلاث مراحل، كما وضعتا نموذجاً آخراً لتدريب المعلم في مجال الإدارة بالقيم، والذي ارتكز هذا النموذج على تمارين أربعة يتم من خلاله تعريف المعلمين على مفهوم ومراحل الإدارة بالقيم.

### 5- منهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات:

من خلال الاستعراض السابق للنماذج المتعلقة بالإدارة بالقيم يتطلب لتطبيقها واعي أعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعة ومعرفتهم بدور القيم وتحمسهم لها وأهميتها في تطوير الأداء البحثي للجامعة، ويستلزم وجود رؤية ورسالة واضحة وقيم محددة يتفق عليها الجميع دون استثناء وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف الجامعة، كما يتطلب تطبيق الإدارة بالقيم أن تكون هناك ثقافة تنظيمية قوية تساند أو تدعم وجود هذه القيم وتعمل في الوقت نفسه على ترجمتها إلى واقع

حقيقي<sup>(1)</sup> ولتحقيق ذلك على أرض الواقع يجب التعرف على الإدارة بالقيم السائدة في البيئات التنظيمية. وعلى القادة في الجامعات أن يكونوا عند المسؤولية وذلك بالتعبير عن القيم والمبادئ المعلنة في سلوكهم الإداري اليومي لكي يصبحوا قدوة ونموذجاً يدفع بالآخرين إلى تبنيه، وبالتالي تبني القيم التنظيمية في كافة مستويات وقطاعات الجامعة.<sup>(2)</sup>

وفي ضوء النماذج السابقة المتعلقة بالإدارة بالقيم قام الباحث باستخلاص نموذج مقترح لمنهجية تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعة، وقد استفاد الباحث من هذه النماذج استفادة كبيرة واستفاد بشكل أكبر من نموذج بلانكارد وأوكونور (2000)، حيث وجد أنه واضحاً ومتميزاً وأقرب إلى موضوع البحث، وفيما يلي عرض لهذا النموذج والذي يتكون من ثلاث مراحل هي:

#### أ- المرحلة الأولى: تحديد قيم وأهداف الجامعة

في هذه المرحلة يتم تحديد "القيم الجوهرية" للجامعة التي يجب أن تحدد "الاستراتيجية" والتنظيم للجامعة، وماهي المستويات التي ستقيس الاحتكام إلى كل هذه القيم، بعد ذلك يتم وضع رسالة أو هدف الجامعة، وفي حالة وجود صيغة مسبقة للأهداف، يجب التأكد فيما إذا كانت القيم التي تم الإتفاق على تحديدها مجسدة في تلك الأهداف. وإن لم تكن كذلك، يتوجب إعادة توصيفها، بحيث تأتي متطابقة مع تلك القيم، وأن تمتاز هذه القيم بالوضوح التام والشفافية وأن تصاغ بصورة مبسطة ومباشرة ومفهومة.

ويتم تحديد التصور الأولي لقيم الجامعة من قبل رئاسة الجامعة، وتعمل هذه القيم المشتركة كقاعدة رئيسية لاتخاذ القرارات باعتبار أن قيم الجامعة هي الرئيس الجديد وبذلك يتم تحويل أي مسألة أو مشكلة إلى تلك القيم، ثم يتم عرض هذه القيم والأهداف التي تمت صياغتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على (مجموعات مركزية) مؤلفة من ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس في جميع أفرع وأقسام الكليات التابعة للجامعة. وهذه المرحلة تعكس محاولة التوصل لمعرفة إذا ما كان الأكاديميين مستعدين للموافقة على قيم الجامعة، وبالتالي يتم العمل على التقيد بها وتحقيقها، وقد تنتج خلافات حول القيم المطروحة في اللقاءات مع الأكاديميين، لذا فإن عمل اللقاءات هذه، هو تحسين اختيار القيم، وتعزيز موقف آرائهم حولها، أما لو طرحت قيماً جديدة، فإنها أيضاً، تخضع للنقاش لمعرفة الموقف العام منها ومعرفة الوزن الحقيقي لكل قيمة من هذه القيم المطروحة.

ومن المهم أيضاً الاستعلام عن مدى تأثير هذه القيم على المجتمع وأصحاب العلاقة مع الجامعة واستطلاع آرائهم حول هذه القيم. وبعد ذلك يتم تقديم ما أسفرت عنه نتائج استطلاع آراء المجتمع إلى رئاسة الجامعة مرة أخرى للحصول على الموافقة النهائية.

#### ب- المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم

وفي هذه المرحلة يتم إيصال أهداف وقيم الجامعة لأفراد المجتمع عبر وسائل الاتصال المختلفة، مثل الإنترنت، أو دليل الجامعة، أو عن طريق توزيع نشرات تضم بأهداف وقيم الجامعة، أو عن طريق دليل الجامعة، أو عمل دليل حول كيفية التعامل اليومي مع هذه الأهداف والقيم

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك الإداري، ندوة الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للاداء القيادي المتميز، مسقط: معهد الإدارة العامة، 2004، ص، 163.

(2) تاج السر محبوب علي، القيادة الابداعية، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنقد في الفترة من 28-31 أكتوبر، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص ص، 11، 17.

المرغوبة في مكان العمل، وكذلك الخطة الرسمية لنفاذ وتغلغل هذه القيم في الجامعة وفي حياة كل العاملين بالجامعة خلال السنوات القادمة.

كما يمكن كتابة هذه الأهداف والقيم على ملصقات، وبطاقات متعددة يتم تعليقها في كل مكان في الجامعة لكي تظل ماثلةً في أذهان العاملين بشكل صحيح، وبالتالي تكون القيم أكثر قدرة على تحقيق مهامها الفعلية، وبذلك يمكن أن يحصل كل فرد داخل الجامعة على نسخة من الإرشادات حول القرارات الداعمة للقيم، ولكي تتطابق الأقوال مع الأفعال، ويصبح سير العمل أكثر فعالية وأكثر تجسيدا للأهداف، وتتضمن إرشادات القرارات الداعمة للقيم مايلي:

- ضرورة تطابق القرارات المتخذة مع القيم الهامة وتوصيفاتها المناسبة.
- يتطلب اتخاذ القرار مشاركة جميع الأطراف التي يعينها القرار مباشرة.
- إن ما يرسم آلية سير القيم هو توصيفها أو تعريفها.
- وفي هذه المرحلة يجب التذكير دائما بأن القيم هي الرئيس الجديد وهي مصدر السلطة عند اتخاذ أي قرار .

كما أنه يمكن استخدام طرق أخرى لنشر أهداف وقيم الجامعة، وذلك عن طريق الاحتفال بقصص نجاح الأفراد في تطبيق القيم بالجامعة، ويمكن أن يكون كذلك من خلال ( لوحات الثناء والمجد) وهي عبارة عن صور فوتوغرافية لأفراد أو فرق العمل، ويكتب تحت كل صورة إحدى قيم الجامعة، وشرح موجز لطريقة تطبيق الأفراد لهذه القيم، أو منح شهادات تقدير لأولئك الذين يحرصون على الالتزام بقيم الجامعة في اجتماعات علنية مصغرة لأفراد القسم أو الكلية.

### ج- المرحلة الثالثة: الإعداد والتوجيه

وهي تعتبر أصعب المراحل في تطبيق عملية الإدارة بالقيم، فبعد أن تم تحديد قائمة بالأهداف والقيم، تم إيصالها لجميع فرق العمل، فإنه لا بد من تلمس سلوك الجامعة وسير عملها، حيث ينبغي الاهتمام بالتوافق بين الرؤية المستقبلية، والأولويات المحددة، وما ينتج عن ذلك من أهداف منجزة، وهذا يعني استمرار العمل في الجامعة لضمان أن كل الأمور تسير وفق الأهداف والقيم المعلنة، وأن كل النزاع أو الخلاف حول القيم والقرارات المتخذة حولها يتم حله بشكل صحيح. حيث يتم توضيح طريقة التعامل مع القيم واعداد وتوجيه الأهداف الشخصية بما يتفق مع قيم الجامعة، بالإضافة إلى متابعة التطبيق الفعلي لهذه القيم.

وهذا يستلزم تعيين (وسطاء) أو (منسقين) محايدين يتم انتخابهم واختيارهم من قبل الموظفين في الجامعة، ودورهم يتمحور حول التأكد من أن نتيجة حل الخلاف، تأتي منسجمة مع قيم الجامعة، مع الأمل، بأن يأتي هذا الحل، لصالح جميع المشتركين في هذه القيم.

ويعتمد الوسيط في عمله على جمع البيانات والمعلومات من عدة جهات مثل تقارير تقييم الأداء الإداري، واستخدام أدوات التغذية الراجعة، واستبيان المساعدين وكذلك المقابلة الشخصية للموظفين داخل الجامعة وذلك لتحليل ونقد السلوك الإداري في ضوء القيم المتفق عليها مسبقاً، إضافة إلى التقارير المغلفة التوقيع (التي لا تحمل أسماء) والمقدمة من مختلف الزملاء في عدة أقسام من الكلية أو الجامعة.

وقد يتطلب الأمر في هذه المرحلة عقد أو تنظيم دورات تدريبية لدفع وتأهيل المسؤولين أو القادة في الجامعة، كما يمكن تبني بعض المقترحات والآراء المتعلقة بالتغييرات المطلوبة اتخاذها من قبل الموظفين ( أعضاء هيئة التدريس) بالجامعة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال تقارير التغذية الراجعة.

## ثانياً: الأداء البحثي بالجامعات:

يعد الأداء البحثي سواء لعضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد في تقدم وتطور والنهوض بالجامعة بل والمجتمع والسير به إلى المجتمعات المتقدمة، فمن خلاله تتم النهضة التكنولوجية نتيجة للاكتشافات والاختراعات التي تتم عن طريق البحث العلمي، الذي يعد الوظيفة الثانية من وظائف الجامعة الثلاث، وتتوقف عملية نجاح البحث العلمي بالجامعة في الاهتمام بطبيعة وأبعاد الأداء البحثي، والعوامل المؤثرة فيه وكذلك متطلبات تفعيله بالجامعات. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لذلك:

## 1- طبيعة الأداء البحثي بالجامعات:

سبق تعريف الأداء البحثي إجرائياً بأنه مجموع الأنشطة التي يمارسها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة من أجل الإسهام في التقدم العلمي، والذي يمكن قياسه بعدة طرق منها كمية النشر أو الإقتباس أو تقدير الزملاء أو الكلية. وتتطلب دراسة الأداء البحثي في الجامعات التعرف على مفهومه، ومن ثم التعرف على أبعاده، والتي سيتم تناول كل منهما بالتفصيل فيما يلي:

### أ- مفهوم الأداء البحثي:

يركز مفهوم الأداء البحثي على اعتباره مجموع الأنشطة والبرامج الذي يقوم بها كل من عضو هيئة التدريس أو القسم أو الكلية أو الجامعة، لذا فإن نوعية الأداء البحثي المتميز يرجع إلى معيارين هما النشاط البحثي المستمر وكمية الإنتاج العلمي من (عدد مؤلفات كتب وأبحاث ودورات ومقالات وحضور مؤتمرات وندوات وغير ذلك).

ومن خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وجد أن بعض الباحثين يرون أن الأداء البحثي هو النشاط أو الناتج البحثي، أمثال، مارتشارزينا وآخرون (Macharzina and et al.,<sup>(1)</sup>؛ وشاماي وكفير (Shamai and Kfir)<sup>(2)</sup>؛ وتانيمتو وفوجي (Tanimoto and Fujii)<sup>(3)</sup>؛ وهينركسون والدينستروم (Henrekson and Waldenstrom)<sup>(4)</sup> وجوهنز (Johns)<sup>(5)</sup>؛ وبينتلي وبلاكبيرن (Bentley and Blackburn, 1990)<sup>(6)</sup>؛ تشونق وكولي (Ying Chu Ng and Sung Ko Li, 2000)<sup>(1)</sup>.

(1) Klaus Macharzina et al., "Quantitative Evaluation of German Research Output in Business Administration: 1992-2001". in: *Management International Review*; Third Quarter 2004; Vol. 44, No.3; p.338.

(2) Shmuel Shamai & Drora Kfir, Research Activity and Research Culture in Academic Teachers' Colleges in Israel, *Teaching in Higher Education*, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 397.

(3) Jun Tanimoto and Haruyuki Fujii, A Study on Research Performance in Japanese Universities: which is more Efficient A Professor who is Leading his Research group or one who is working alone? The multi-Agent Simulation knows, *Advances in Complex Systems*, Vol. 6, No. 3 .2003. p.375.

(4) Magnus Henrekson and Daniel Waldenström, "How Should Research Performance be Measured? Evidence from Rankings of Academic Economists," Research Institute of Industrial Economics, SE-102 15 Stockholm, Sweden, 2008. p. 3.

(5) Geraint Johnes, Research Performance Measurement: What Can International Comparisons Teach Us?, *Comparative Education*, Vol.30, No.3, 1994, p.210. Available on: <http://www.jstor.org/stable/3099310>. Accessed: 13/04/2008 18:44.

(6) Richard Bentley and Robert Blackburn, "Changes in Academic Research Performance over Time: A Study of Institutional Accumulative Advantage", *Research in Higher Education*, Vol. 31, No. 4, 1990, p.327.

ويرى أيضاً مجموعة من الباحثين أن الأداء البحثي يعني الإنتاجية البحثية أمثال، نيري وروجرز (Neri and Rodgers,2006)<sup>(2)</sup>، وكذا وود (Wood,1990)<sup>(3)</sup>، وجونا ، وآخرون (Tunzelmann & et al.,2003)<sup>(4)</sup>.  
أما من يرون بأن الأداء البحثي هو الانتاجية البحثية والبحث العلمي فهم أمثال، (الفيومي (2004)<sup>(5)</sup>؛ و(الحديثي (2007)<sup>(6)</sup>؛ وسيميونسك (Siemiensk,2005)<sup>(7)</sup>؛ وترنر وميريس (Turner and Mairesse,2005)<sup>(8)</sup>.  
إذن يمكن القول أنه يمكن التعبير عن الأداء البحثي بأنه ناتج أو نشاط بحثي أو انتاجية بحثية وعلمية يقوم بها الأستاذ الجامعي من أجل اكتشاف معارف جديدة ومفيدة وتوزيعها وتخزينها، وينطوي هذا الأداء على عدد من المكونات المعقدة والمركبة، كالابداعية Creativity والجودة Quality والاتصالية Communicability وكمية المخرجات Quantity of Outputs<sup>(9)</sup>. ويمكن التعرف عليه من خلال العديد من المؤشرات والمحكات التي حددتها بعض الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي وخاصة الأداء البحثي سواء على مستوى عضو هيئة التدريس أو الجامعة وهي:<sup>(10)</sup>

- 
- (1) Ying Chu Ng; Sung Ko Li, "Measuring the research performance of Chinese higher education institutions: an application of Data Envelopment analysis", Education Economics, Vol. 8 ,No, 2, 2000.p.152.  
(2) Frank Neri and Joan R. Rodgers,Op.Cit,p2.  
(3) Fiona Wood,Op.Cit,p82.  
(4) Nick von Tunzelmann, Marina Ranga, Ben Martin and Aldo Geuna, Op.Cit,p.5.  
(5) ميسون يوسف محمد الفيومي، مرجع سابق، ص،124.  
(6) ابنسام ابراهيم راشد الحديثي، مرجع سابق، ص،11.  
(7) Renata Siemienska,Op.Cit,p.1.  
(8) Laure Turner and Jacques Mairesse, "Individual Productivity Differences in Public Research : How important are non-individual determinants?" An Econometric Study of French Physicists' publications (1986-1997), This paper from discussions at the 2002 SPRU Conference "Rethinking Science Policy, February 2005.p.1.  
(9) محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص57.  
(10) يرجى مراجعة مايلي:

- Chiang Kao. ,and Hwei-Lan Pao, Op.cit.p.4.
- Rohn et al., Op.Cit.p 337.
- Meho et al,Op.Cit.p.123.
- Johnes, Geraint and Johnes, Jill, " Measuring the research performance of UK economics departments: An application of data Envelopment Analysis", Oxford Economic Papers: Apr 1993; 45, 2; p.337.
- Klaus Macharzina et al., Op.Cit,p.337.
- the Australian Research Council," Workshop on Quantitative Measures of Research Performance".the workshop of the Australian Research Council Linkage project, "Strategic assessment of research performance indicators",2005.p.1-10.Avialable on: <http://repp.anu.edu.au/workshop.htm#indicat>.

- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص،10.
- نادية حسن السيد علي، "تقييم الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن-ابريل 2005، ص58.

- مدى المشاركة النشطة والواسعة لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية.
- عدد المنشورات ( المقالات، والأبحاث، والكتب المحكمة في المجالات العلمية المتخصصة المحلية والشعبية والدولية...الخ).
- العدد الكلي للصفحات المنشورة.
- المساهمات في الأعمال البحثية الممولة.
- القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية.
- الأنشطة الابتكارية والجوائز والمكافآت ومنح البحث والعقود البحثية التي يتم الحصول عليها.
- المشاركة في مناقشة وتحكيم بحوث الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم.
- عدد مشاريع بحوث الماجستير والدكتوراه.
- عدد طلاب البحث.
- الإشتراك في عضوية الأكاديميات والجمعيات الأكاديمية المتخصصة.
- عضوية لجان المنح، والزمالات والزائرات.
- منشورات الدراسة المنجزة بواسطة سمعة الناشر.
- عدد الاقتباسات(الاستشهادات) من المنشورات في فهرس الاستشهاد العلمي SCI (Science Citation Index) أو فهرس استشهاد العلوم الاجتماعية (Social Sciences Citation Index).
- مقدار الاقتباسات Citation أي استشهاد الباحثين الآخرين بأبحاثه وكتابه مما يدل على مكانة صاحبها أو - التقييم بواسطة الأقران.
- مؤشرات أخرى: ولعل أهمها براءات الإختراع، رئاسة مجالس تحرير دوريات علمية متميزة أو عضويتها، التحكيم بالجامعات الأجنبية...الخ.

## ب- أبعاد الأداء البحثي في الجامعات:

قام الباحث بتصنيف ثلاثة أبعاد للأداء البحثي في الجامعات والتي من خلالها يمكن أن يكون هناك أداء بحثي متميز وهي :

### (1) الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عضو هيئة التدريس المفتاح الرئيس في العملية التعليمية والبحثية في الجامعة، فمهما توافرت الإمكانيات المادية في الجامعات فإنها لا تحقق أهدافها مالم يتوافر لديها عضو هيئة تدريس ذو كفاءة عالية في مجال التدريس والبحث العلمي، لأنه العماد الرئيس في أي جامعة وهو المؤتمن والأقدر على إجراء الأبحاث العلمية التي تساهم في تقديم المعرفة وتطويرها لصالح البشرية.<sup>(1)</sup> وهو أساس العملية البحثية والتدريسية في أي مجتمع، ولأنه من أهم عناصر العملية البحثية داخل الجامعة فهو الذي يحمل على عاتقه مسؤولية التطوير والتقدم من خلال ما يقدمه من أبحاث تساعد على التطوير والنمو في مختلف المجالات ومن خلال قيامه بالإشراف العلمي لطلبة (الماجستير والدكتوراه)، وإجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية سواء كانت فردية أو جماعية. وكل ذلك " يرتبط بالجهود البحثية لأعضاء هيئة التدريس التي تتكامل مع أنساق البحث العلمي والتأليف وأهدافها"<sup>(2)</sup>.

وتقتضي وظيفة البحث العلمي من عضو هيئة التدريس أن يجري الأبحاث المبتكرة التي تضيف إلى حصيلة المعرفة العلمية، وأن يلتزم عند التأليف والكتابة بالأمانة العلمية والدقة الموضوعية، وأن يتمتع العضو بقدر من الحرية تعينه على نشر أبحاثه دون حذف أو إضافة أو تعديل أو مهما كانت مخالفة لآراء ذوي السلطة.<sup>(3)</sup>

كما تتطلب وظيفة البحث العلمي الإشراف على الرسائل العلمية، وعقد الحلقات العلمية، والإتصال المستمر بالجهات العلمية، والإتصال بالأساتذة في التخصص والاسترشاد بهم، وتوافر الكتب والمجلات العلمية المتخصصة.<sup>(4)</sup>

كما يظهر النشاط البحثي لعضو هيئة التدريس من خلال مؤشرات الأداء البحثي له التي ذكرت سابقاً، فإن أكثر هذه المؤشرات والمقاييس استخداماً وشيوعاً لقياس إنتاجيته تتمثل في عدد الأبحاث المنشورة في المنافذ المختارة مثل المجلات الأكاديمية، وما يصدره عضو هيئة التدريس من كتب مؤلفة ولا شك أن تلك المقاييس محددة بفترة زمنية معينة.<sup>(5)</sup> وكذلك التقدير والاعتراف العلمي (التألق) الذي يتمثل في الإنجاز المعترف به كمكانة العالم أو الأستاذ في جامعته، صلة هذا العالم بالمشاهير من أقرانه في جامعات أخرى وحصوله على الجوائز الشرفية والمنح وعضوية الجمعيات العلمية والبحثية، بالإضافة إلى براءات الإختراع وحضور المؤتمرات العلمية والتحكيم

(1) حياة محمد خطاب، "اتجاهات ونماذج لتقويم أداء الطالب وعضو هيئة التدريس والإداريين"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 26-27 نوفمبر 2006، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، ص 563.

(2) بسمان فيصل محبوب، مرجع سابق، ص 72.

(3) محمد عبدالوهاب حامد الصيرفي، " واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعاريين لبعض دول الخليج (دراسة ميدانية)"، دراسات في التعليم الجامعي، العدد الرابع عشر، إبريل، 2007، ص 45.

(4) المرجع السابق، ص 45.

(5) Toutkoushian et al., "Using Publication Counts to measure An Institution's Research Productivity", *Research in Higher Education*, Vol. 44, No. 2, April 2003, p. 13.

بالجامعات الأجنبية، والإشراف على الرسائل الجامعية سواء الماجستير أو الدكتوراه، كل ذلك يعد مؤشراً للحكم على جودة الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس بالجامعة.<sup>(1)</sup>

**(2) الأداء البحثي للأقسام العلمية :**

إن القسم العلمي يعتبر قاعدة البناء التنظيمي للجامعة، فقد كشفت إحدى الدراسات عن أهمية قيام الأقسام العلمية بمهام التدريس والبحث وخدمة المجتمع.<sup>2</sup> فهو يعد تنظيمياً فرعياً في تكوين تنظيمي أكبر هو الكلية، ومن ثم الجامعة. ويعد أيضاً منشأ الممارسات الأكاديمية، ومظهرها أنشطة التدريس والمحاضرات وإجراء الدراسات العليا والبحوث العلمية وتأليف الكتب والترجمة والإشراف على الدراسات العليا.<sup>(3)</sup> ومن خلاله يقوم عضو هيئة التدريس بعمل أبحاث مشتركة مع زملائه من نفس القسم وتنتشر هذه الأبحاث باسم القسم. ويمكن معرفة الأداء البحثي للقسم من خلال مؤشرات عدد الكتب المؤلفة أو الأبحاث المنشورة باسم القسم.. وغيرها من الأنشطة البحثية.

ويمثل القسم العلمي تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمه. وعليه فإنه يعد الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي الأكاديمي. لذا فإن مدى قدرته على ممارسة مهامه الموصوفة بفاعلية وكفاءة، يعني بالضرورة اتساع أداء الكلية والجامعة بالخصائص ذاتها، ومن المحاور الأساسية التي تشترك في ممارستها الأقسام العلمية هي: التنسيق مع إدارة الكلية والأقسام العلمية الأخرى في تسهيل ممارسة أنشطته وتبادل الإسناد العلمي المتمثل بالمسافات ذات الصلة باختصاصه أوفي تشكيل الفرق البحثية- بذل الجهد اللازم لإقامة وترسيخ علاقة التعاون المشترك مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية المناظرة لاختصاصه في الجامعات على النطاقين المحلي والإقليمي والدولي – الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمساهمة في تسهيل ذلك – إدارة المختبرات والورش التي ترتبط بأنشطة القسم التدريسية والبحثية والتدريبية، وتوفير متطلباتها وتأمين حسن أدائها.<sup>(4)</sup>

**(3) الأداء البحثي للكلية أو الجامعة:**

من المعروف أن البحث المميز في الكلية هو إما يقوم به باحث واحد بشكل مستقل أو أكثر، بدون سياسة بحث مركزية، وتقوم الكلية بتزويد البحث بميزانية صغيرة.<sup>(5)</sup> وعليه فإن الكلية تقوم بجميع الأنشطة الأكاديمية والعلمية ذات الصلة باختصاصاتها، كاعتماد المناهج الدراسية وتنفيذ برامج الأبحاث العلمية، إلى جانب إقامة العلاقات العلمية والثقافية مع نظيراتها، وكل ما يوفر لها طرائق وسبل تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>(6)</sup> وتسعى نحو القيام بأبحاث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام.

أما الجامعة فهي بالطبع أعلى الهرم التنظيمي، وهي كما يقول البعض أنها معقل الفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، مراعاة المستوى الرفيع

(1) يرجى مراجعة مايلي:

- Klaus Macharzina et al., Op.Cit .p. 337.

- نادية حسن السيد علي، مرجع سابق، ص ص 58-59.

(2) بيومي ضحاوي، تحرير عبد الغني عبود، تقديم جابر عبد الحميد، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 2001، ص، 88.

(3) بسمان فيصل محبوب، مرجع سابق، ص ص، 73، 74، 88.

(4) المرجع السابق، ص ص 61، 62، 63.

(5) Shmuel Shamai & Drora Kfir, Op.Cit.p.403.

(6) بسمان فيصل محبوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، من بحوث ودراسات المنظمة العربية العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 57.

للتربية الخلقية والوطنية.<sup>(1)</sup> وينظر لها بصفة عامة على أنها أدوات التغيير الاجتماعي ومصانع البحوث وأيضاً أماكن تهيء لبعض أعضائها مميزات حياتية.<sup>(2)</sup> وينطبق على الجامعة ما ينطبق على الكلية والقسم وهو أن تسعى الجامعة للقيام بأبحاث مشتركة لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والأقسام على أساس نشر هذه الأبحاث باسم الجامعة وذلك من أجل دعم وتشجيع البحوث الجماعية وتحسين وتطوير أدائها البحثي، فكلما كانت الأبحاث مشتركة كلما كانت فاعليتها ونجاحها أكثر، كما يزيد ذلك من قدرة الجامعة على التطوير والتميز. فمن أساليب تفعيل دور الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع هو تشجيع اجراء البحوث التي يقوم بها فرق العمل Team Work.<sup>(3)</sup> وكذلك يمكن التعرف على الأداء البحثي للكلية أو الجامعة من خلال مؤشرات المذكورة سلفاً والتي تنشر باسم الكلية أو الجامعة. حيث يمكن التعرف على الأداء البحثي الجيد على مستوى الجامعة وذلك من خلال التقرير الذي أصدره مركز جامعة فلوريدا بعنوان " أعلى جامعات البحث الأمريكية" والذي صنف الجامعات تصنيفاً معتمداً على تسع قياسات والتي اعتبرت مؤشرات لجودة البحث وهي: نفقات البحث، تمويل البحث الفيدرالي، الممتلكات الملموسة، تبرعات الخريجين، عدد الأعضاء الأكاديميين الوطنيين للعلوم، عدد الجوائز العلمية التي تحصل عليها الكلية، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة، عدد المعينون بعد الدكتوراه، عدد الطلاب المقيدون في الدراسات العليا.<sup>(4)</sup> وفي دراسة تم تصنيف الأداء البحثي لأفضل ثلاث جامعات استرالية من بين سبعة وثلاثين جامعة، وقيس الأداء البحثي طبقاً لعدد الحاصلين لدرجة الدكتوراه، وعدد منشورات الجامعة والمنح التي تحصل عليها.<sup>(5)</sup>

وهكذا ومن خلال قيام الأستاذ الجامعي بالأداء البحثي المنوط به بمستوى عال من الأداء ووفقاً للمعايير القياسية، فسوف يصل بجامعته إلى مستوى التطوير والتميز في مجال البحث العلمي مما يجعلها تسهم بدور كبير في حركة البحث العلمي والاكتشافات العلمية الحديثة.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء البحثي:

وبعد تناول طبيعة الأداء البحثي في الجامعات. سيتم تناول أهم العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهناك عدد من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة سواء في الأداء البحثي أو الإنتاجية العلمية أو البحثية لأعضاء هيئة التدريس. فبعض هذه الدراسات تناولت العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية وبعضها اهتم بالعوامل الأكاديمية، وبيئة العمل المحيطة، والبعض الآخر اهتم بالعوامل الإدارية. وقبل البدء بتناول هذه العوامل لا بد أن يطرح هذا السؤال وهو لماذا أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات ينتجوا بحوث أكثر ذات جودة عالية سنة بعد سنة بينما الآخرون

(1) حسن شحاته، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2001، ص 13.

(2) محمد رجائي جودة الطحلاوي، وبحي عبد الحميد ابراهيم عبد العال، رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها، (جامعة أسيوط: مركز دراسات المستقبل، 1995)، ص، 131.

(3) محمد علي نصر، "تفعيل دور الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع"، من بحوث المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان الجامعة والمجتمع، والمنعقد في جامعة عين شمس، دار الضيافة من الفترة 21-22 نوفمبر 2000، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، ص22.

(4) Toutkoushian and Others, *Op.Cit.*, p.p.124, 125.

(5) Abbas Valadkhani and Andrew Worthington, " Ranking and Clustering Australian University Research Performance, 1998-2002", July 2005. p.1. Available on:

<http://www.uow.edu.au/commerce/econ/wpapers.html>

لايستطيعوا القيام بذلك أو يضاھوھم. ونجد أيضاً اختلافات في النشاط البحثي بين الجامعات، وبين المجالات، وبعض الأحيان بين الأكاديميين أنفسهم والذين هم في نفس العمر والرتبة ويحملون نفس المؤهلات العلمية. والإجابة على هذا السؤال ستكون من خلال تناول العوامل التي تؤثر في الأداء البحثي.

وجدت Wood العوامل التالية مرتبطة بالأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في التعليم العالي في استراليا. حيث يوجد اختلافات عبر المجالات في القدرة، الطاقة، الابداع، الحافز، الطموح، والانضباط الذاتي. وهذه تعتبر عوامل مهمة في التمييز بين الباحثين المنتجين والغير منتجين.<sup>(1)</sup> وفيما يلي تلخيص لأهم العوامل المؤثرة على الأداء البحثي:

#### أ- العوامل الشخصية:

تتعدد وتتنوع متغيرات الشخصية التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس في أدائهم البحثي، حيث يرتبط بالفرد مجموعة من الخصائص والصفات التي تميزه عن غيره كالقدرة والابداع وغير ذلك من العوامل والتي تعتبر عوامل مهمة في التمييز بين الباحثين المنتجين وغير المنتجين. حيث يوجد أنواع مختلفة من الباحثين المنتجين وعلى سبيل المثال: فقد وصف الباحث المنتج بأنه ذلك الشخص الذي يتحمل العمل مع عبء زيادة وهو مثقف ويهتم بالوقت، ويتابع نشاطه بالرغم من مسؤولياته الأخرى مثل التدريس. وهذا النوع من الأكاديمي يعتبر استراتيجي فيما يتعلق بالمنشورات، حيث يعطي الأولوية في إنتاج الكثير من المقالات القصيرة التي يمكن أن تنشر بسرعة. أما الباحث الغير منتج فينقر إلى الثقة في حصوله على العمل المحكم من زملاؤه الذي يعتمد على المعيار لذا لا يستطيع الحصول على موافقة نشر عمله.<sup>(2)</sup> ومن أهم العوامل الشخصية التي تؤثر في الأداء البحثي ما يلي:

#### (1) النوع:

تشير الدراسات إلى أن هناك بعض القضايا المتكررة تبحث في النوع وانتاجية النشر وهي: ينشر الرجال أكثر من النساء - يوجد اختلاف في انتاجية النشر بين النساء المتزوجات والعازبات.

وتعتبر قضية الفرق بين الرجل والمرأة في الأداء البحثي من القضايا التي تناولتها البحوث والدراسات، والمرأة باعتبارها عضو هيئة تدريس في الجامعات وتقوم بعمل أبحاث من أجل الإسهام في التقدم والإزدهار، لذا فإن معظم الدراسات تناولت الإنتاجية البحثية للمرأة والفرق بينها وبين الرجل. وعلى الأرجح فإن الرجال أكثر احتمالية للنشر بشكل واسع النطاق أكثر من النساء.<sup>(3)</sup>

ومن هذه الدراسات التي تناولت هذه القضية دراسة سمارت Smart التي أثبتت أن الذكور حصلوا على مستوى أعلى قليلاً من الإناث في الأداء البحثي.<sup>(4)</sup> كما أظهرت دراسة كريستيان Christian أن إنتاج أعضاء هيئة التدريس الإناث أقل من نظرائهن الذكور حيث ينتجن منشورات

(1) Fiona Wood, "Factors Influencing Research Performance of University Academic Staff", Higher Education, Vol. 19, No. 1, 1990, p. 83.

(2) Fiona Wood Op.Cit.,p.84.

(3) Eva Katz and Marianne Coleman, " The growing importance of research at academic colleges of education in Israel", Education + Training, Volume 43 . Number 2 . 2001 .p. 86.

(4) Warren Smart. Op.Citp...20

ومقالات أقل. (1) وأكدت دراسة فانج وآخرون (Vange and et al.,) بأنه يوجد اختلاف بين أعضاء هيئة التدريس الرجال والنساء في الإنتاجية البحثية، حيث بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس الذكور نشروا بشكل ملحوظ أكثر من أعضاء هيئة التدريس النساء. (2) وكما بينت دراسة لونغ Long بأنه توجد اختلاف في الإنتاجية البحثية للنوع، حيث ينتج الذكور عامة أكثر من الإناث. (3) وكذلك بينت دراسة ويبير Weber أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أظهروا إنتاجية بحثية أكثر من أعضاء هيئة التدريس الإناث. (4) وذكر بيلي (1992) Bailay في دراسته أن أعضاء هيئة التدريس الذكور حصلوا على مستوى عالي من الإنتاجية البحثية، وباحثون آخرون أمثال ( جملك ، ويلك ولوفرش Gmelch, Wilk & Lovrich (1986) ، وسميث ولوفرش Smith, Anderson & Lovrich (1995) وساكس وآخرون ( Sax & et al., 1996 ) لا حظوا أن الهيئة التدريسية الإناث تقف خلف الهيئة التدريسية الذكور ذو الخبرة في الإنتاجية البحثية. (5) إلا أن هناك بعض الدراسات التي ترى خلاف ذلك. فدراسة توك وزاهر التي أجريت على أساتذة الجامعات الخليجية أظهرت نتائجها أنه على الرغم من قلة عدد النساء المشاركات في عينة الدراسة فإن متوسط إنتاجيتهن البحثية لا تختلف كثيراً عن إنتاجية الذكور في الدراسة. (6) وكذلك دراسة جمال مرسي التي وجدت أن النوع لا يؤثر على الإنتاجية البحثية، حيث أن الإنتاجية البحثية للنساء لا تختلف عن الرجال. (7) هناك عدة أسباب وضعت لتوضيح لماذا النساء أقل إنتاجاً من زملائهن الذكور. من هذه الأسباب: حصول النساء على الأستاذية مؤخراً، وقيامهن بالتدريس أكثر، لذا انتاجهن أقل. (8) ويذكر كول وزوكرمان (1984) Cole & Zukerman أن النساء ينشرن أقل من الرجال بسبب انعزالهن، وعلو على ذلك التزامتهن العائلية التي تمنعهن من قضاء وقت أكبر على البحث كالرجال. (9)

وتضيف مور Moor أن النساء ليست أقل حظاً من الرجال ولكن لكونهن يتحملن المسؤولية الأكبر من أعمال المنزل ورعاية الأطفال حتى لو كانت المرأة تعمل معظم الوقت. (10) أما بيرري Barry فيرجع السبب أن الإناث ينشرن أقل من الذكور لأن النساء لديهن شبكات تعاون أقل بمعنى

(1) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try .Op.Cit .p. 608..

(2) Teresa J. Rothausen-Vange, Janet H. Marler, and Patrick M Wright Op.Cit .p.733.

(3) J. Scott .Long, " Measures of Sex Differences in Scientific Productivity", Social Forces,71, 1, Research Library, ; Sep 1992;.p.175.

(4) Naz Kaya; Margaret J Weber, Op.Cit .p.49.

(5) Joe W. Kotrlík, "Factors Associated with Research Productivity Of Agricultural Education Faculty", 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12, 2001,p. 197.

(6) محي الدين شعبان، وضياء الدين زاهر " الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخليج العربي"، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،1988)،ص126.

(7) سعد جمال عبد الرحمن مرسي، "محددات الإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، 1996، ص93.

(8) Eva Katz and Marianne Coleman, Op.Cit., p. 86.

(9) A. N. Zainab, "Personal, Academic and Departmental Correlates OF Research Productivity : A review of Literature", Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.4, No.2, December 1999.p.77.

(10) Gwen. Moor, "Structural Determinants of Men's and Women's Personal Network. American Sociological Review .Vol. 55. Oct 1990,pp.727.

أن تعاونهم مع بعضهم البعض أقل من الرجال. أو بسبب التمييز العنصري. أو بسبب عدم وجود وقت كاف لتحملهم الأعباء الزوجية وتربية الأطفال.<sup>(1)</sup>  
وأما دراسة ريموند Raymond التي أثبتت أن زيادة الإنتاج البحثي أو قلته لا ترجع إلى النوع فقط بل أن عامل العمر أيضاً من العوامل التي تؤثر على الإنتاج العلمي.<sup>(2)</sup>

## (2) العمر:

يعتبر العمر من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء البحثي، فالعلاقة بين الأداء البحثي وعمر عضو هيئة التدريس من الأمور التي كثر الجدل فيها، وهناك العديد من الدراسات التي بينت أن عمر عضو هيئة التدريس له تأثير على الأداء البحثي وأن الإنتاجية تهبط مع العمر. ومن هذه الدراسات، دراسة تنزيلمان وآخرون Tunzelmann & et al التي توصلت إلى أن تركيب العمر لكل من الأفراد والمؤسسات له ارتباط ذات علاقة بالأداء البحثي و أن العمر يميل إلى النمو مع عمر المؤسسات والإنتاجية تهبط مع عمر الأفراد.<sup>(3)</sup> ودراسة ميسون التي أظهرت أن لمتغير العمر أثر على الأبحاث.<sup>(4)</sup> ودراسة جينز Jens التي أوضحت بأن الناتج البحثي يتأثر بواسطة مستوى العمر في القسم.<sup>(5)</sup> وفي دراسة أخرى أجراها لونق Long أن الارتباطات بين السنوات الملازمة للذكور تزداد إلى عشر سنوات وبعد ذلك تهبط تدريجياً، أي أن فترة زيادة الإنتاج تبدأ خلال هذه السنوات العشر ثم يبدأ يهبط الإنتاج، وبالنسبة للإناث فإننتاجهن ينخفض أكثر من الذكور.<sup>(6)</sup> ويؤكد ذلك ليفن وستيفن Stephan Levin and في دراسته التي أظهرت أن العلماء الأكبر سناً في قسمي الفيزياء وعلم الأرض ينشروا أبحاث أقل من نظرائهم الأصغر سناً، وأن العلماء الأكبر سناً في قسمي وظائف الأعضاء والكيمياء الحيوية ينتجوا بحوث أقل من زملائهم متوسطي العمر.<sup>(7)</sup> وتؤكد أيضاً دراسة أخرى قام بها كانازوا Kanazawa أجراها على 280 عالم، والتي أظهرت نتائجها بأن الإنتاجية العلمية تزيد بسرعة بعد الحصول على الدكتوراه ، ومن ثم تهبط بشكل تدريجي، وتقل بسرعة مع العمر.<sup>(8)</sup> ومن الدراسات الحديثة دراسة فيلسو وبرامبيلا Velso and Brambila التي أظهرت أن ليس للعمر تأثير على الإنتاجية البحثية حيث وجدت أن هناك علاقة من الدرجة الثانية بين العمر والإنتاجية البحثية، أي أن تأثير العمر ليس مهم جداً.<sup>(9)</sup> ويؤيد ذلك جمال مرسي في دراسته التي توصلت إلى أن العمر لا يؤثر على الإنتاجية العلمية.<sup>(1)</sup>

(1) Barry Bozeman and Sooho Lee, " The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity" Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science, Denver, Colorado February, 2003,p.16.

(2) Raymond Perry, Op.Cit.p.194.

(3) Nick von Tunzelmann, Marina Ranga, Ben Martin and Aldo Geuna," The Effects of Size on Research Performance: A SPRU Review" Report prepared for the Office of Science and Technology, Department of Trade and Industry, June 2003,p.1-26.

4 - ميسون يوسف الفيومي، مرجع سابق،ص،

(5) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try, Op .Cit .p.593.

(6) J .Scott Long . Op.Cit.p.163.

(7) Sharon G. Levin and Paula E. Stephan," Age and Research Productivity of Academic Scientists", Research in Higher Education, Vol. 30, No. 5, 1989.p.531.

(8) Satoshi Kanazawa, "Why productivity fades with age: The crime–genius connection", Journal of Research in Personality 37, 2003, pp.259,260.

(9) Claudia Gonzalez-Brambila and Francisco Velos, "The Determinants of Research Productivity: A Study of Mexican Researchers" available at:

ويمكن القول أن زيادة ونقصان الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لا يرجع ذلك إلى عامل العمر فقط بل يرجع إلى عوامل كثيرة منها البيئة المحيطة لعضو هيئة التدريس والإمكانات المادية والمعنوية وإلى الحافز المشجع وكذا تقدير المجتمع للعلماء الباحثين، كل ذلك يؤثر على الأداء البحثي، فلو توفرت هذه العوامل فقد تساعد على زيادة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس ويستمر معهم فترات متقدمة من العمر، وبالعكس ذلك قد يقلل من دافعيتهم اتجاه القيام بأعمال بحثية علمية ويشعرهم بالإحباط وعدم اللامبالاة والتراجع نحو السعي في التقدم والإزدهار العلمي.

أصبح هناك جدلاً كبيراً بين العلماء حول العلاقة بين العمر والأداء البحثي، وانقسم العلماء إلى اتجاهين كل اتجاه له رأي خاص به. حيث يرى أصحاب الاتجاه الأول: أن العمر المبكر لعضو هيئة التدريس يرتبط ارتباطاً كبيراً بنمو زيادة أداءه البحثي. ومن أنصار هذا الاتجاه وود Wood حيث ترى أن العلماء الذين هم في سن 30 إلى 45 يكون إنتاجهم أكثر من غيرهم. (2) كذلك دراسة لبي وبوزمان Bozeman and Lee التي أظهرت أن مساهمات العلماء في الإنتاجية البحثية تبدأ في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات وبعد ذلك تهبط، وأكدوا بأن ذروة العمر تحدث في وقت مبكر خاصة في المجالات النظرية وكذا في الحقول التي تعتمد بشكل تجريبي أكثر مثل علماء الأحياء. (3) ودراسة ضياء زاهر التي أجراها على عينة من الأساتذة في كليات مختلفة في مصر حول تقويم للأداء البحثي للأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء التدريسي له حيث توصل إلى أن الإنتاجية البحثية تتناقص كلما ارتفع العمر الوظيفي. (4) ومن الدراسات الحديثة جداً دراسة جونا Geuna والتي وجدت أن الناتج البحثي ينمو ببطء جداً ويصل إلى الذروة وبعد ذلك يهبط بسرعة تماماً. (5) وكذلك دراسة كانازوا Kanazawa التي بينت أن الباحثين يتراوح إنتاجهم البحثي ما بين سن الثلاثين والخمسين، وبعد ذلك يبدأ في الهبوط. (6) أما الاتجاه الثاني: فيرى أصحاب هذا الاتجاه عكس الاتجاه الأول في أنه كلما تقدم عمر عضو هيئة التدريس زادت إنتاجيته البحثية. ويرجع ذلك إلى خبرته الطويلة في الحياة والمجال البحثي. ومن الدراسات التي أكدت ذلك واحدة من أكثر الدراسات المهمة، دراسة سمارت Smart التي أظهرت أن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في العمر المبكر وخاصة في عمر منتصف العشرينات كان في مستوى منخفض. (7) كذلك دراسة حنان مصطفى التي بينت في دراستها أن الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس تزداد بزيادة عمره ثم تنخفض بعد ذلك وترجع ذلك إلى نقص العوامل المشجعة للعلماء كالترقية أو انشغال العلماء بالوظائف الإدارية. (8) ودراسة توق وزاهر التي وجدت أن النسبة الإنتاجية العالية للبحوث

<http://www.andrew.cmu.edu/user/fveloso/thedeterminants.pdf>

(1) سعد جمال عبد الرحمن مرسى ، مرجع سابق، ص، 93.

(2) Fiona Wood. Op . Cit p. 85.

(3) Barry Bozeman and Sooho Lee. Op Cit. p. 13.

(4) -ضياء الدين زاهر " تقويم أداء الأستاذ الجامعي، الأداء البحثي كنموذج" ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة "تقويم سياسة التعليم الجامعي" مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة في الفترة من 22-24 نوفمبر، 1990، ص28.

(5) Gustavo A. Crespi , Aldo Geuna, "An empirical study of scientific production: Across country analysis, 1981-2002" Research Policy 37 .2008.p575.

(6) Satoshi Kanazawa OpCit. p.259.

(7) Warren Smart., Op.Cit, p.36.

(8) حنان مصطفى كفاي، "الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، 1999، ص185.

هم من الأفراد الذين يقعون في الفئة العمرية (54:50) عاماً وأقل نسبة هم من يقعون في الفئة العمرية 34 عاماً فما دون.<sup>(1)</sup>

### (3) الخلفية العائلية:

المشاكل والموقف العائلي نحو الوظائف يمكن أن يؤثر على الأداء البحثي. بعض الدراسات تشير إلى أن المكانة الزوجية تتفاعل مع النوع والإنتاجية وأن الذكور المتزوجين يكون إنتاجهم أكثر وأن النساء العازبات ينتجن أقل.<sup>(2)</sup> وأن النساء المتزوجات يحتمل أن يكون إنتاجهن أكثر من النساء العازبات.<sup>(3)</sup> كما قام كول وزكرمان Cole and Zukerman بدراسة لعلماء الطبيعة والإجتماع الأمريكيين وأثبت بأن الباحثات الإناث المتزوجات اللاتي لديهن أطفال إنتاجهن البحثي في السنة أكثر من الباحثات العازبات.<sup>(4)</sup>

وفي النرويج وجد كيفيك Kyvik في دراسته التي طبقت على كل من الرجال والنساء، أن الأشخاص المتزوجون والمطلقون أكثر إنتاجاً من الأشخاص العزب، وأن النساء مع الأطفال أكثر إنتاجية من أولئك الذين بدون أطفال، الدراسة فسّرت هذه النتيجة بأن النساء المتزوجات ربما لديهن أكثر طاقة وقوة تحمل من النساء اللاتي بدون أطفال، كما أن النساء قد يحصلن على دعم من أزواجهن، إلى جانب إكتسابهن خبرة إجتماعية في الحياة مما يجعلهن أكثر إستقراراً، وبين أيضاً أن النساء المتزوجات يتعاون أكثر مع زملائهن الذكور من النساء العازبات.<sup>(5)</sup>

### (4) المميزات الشخصية:

تشير الدراسات إلى أن العلماء المنتجين يمتلكون بعض الخصائص التي قد تغيب على البعض الآخر الغير منتج، من هذه الخصائص: المتمرس على تجارب الطفولة المبكرة، الموقف الإيجابي، الحافز العالي، عادات العمل والابداع. ففي إحدى الدراسات لعلماء طبيعيين وفيزيائيين ذكور، أشارت تواريخ حياتهم أن آبائهم كانوا أيضاً موظفين وأصحاب مصالح خاصة مهمة في شبابهم وكانوا معتمدين على السيطرة العقلانية في حل مشاكلهم.<sup>(6)</sup> وأشار كريسون Creswell أن المميزات الشخصية عوامل مهمة لكن هذه العوامل أيضاً تتأثر بعوامل إجتماعية أخرى.<sup>(7)</sup> وفي دراسة أخرى لبابو وسنغ Babu and Singh والذي عرفا في دراستهما 200 متغير يؤثر على الإنتاجية البحثية، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد 11 عامل يؤثر على الإنتاجية البحثية، 4 منها يتعلق بالمتغيرات الشخصية، حيث كان أول هذه العوامل هو الإصرار والذي يعني العلماء الملتزمين الذين لديهم القابلية للعمل تحت القيود، هم الذين يعترفوا بالعمل الجيد، الميزة الثانية: هي المبادرة والتي عرفت بأنها الاعتماد على النفس، الميزة الثالثة: حددت كالذكاء وهي الذاكرة الحادة، والابداع الذي يقود إلى الرضا الوظيفي والحرية، لتخطيط وتنظيم عمل العلماء الخاص، الميزة

(1) محي الدين شعبان توق، ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص ص 128-132.

(2) Barry Bozeman, *Op. Cit.* p.16

(3) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p.76.

(4) Cole, Jonathan R. and Zuckerman, Harriet. Marriage, motherhood and research performance in science, *Scientific American* Feb.1987, pp. 83-89.

(5) Kyvik, Svein, "Motherhood and scientific productivity", *Social Studies of Science*, 1990b,20, pp. 149-160.

(6) *Ibid.* p.83.

(7) Creswell, John W. "Faculty Research Performance:Lessons from the Sciences and Social Sciences" Washington D.C.ASHE-Eric *Higher Education Report* No. 4, 1985.p.45.

الرابعة والأخيرة: هي قابلية التعليم، وتعني القدرة على استقلال التطورات العلمية الجديدة، والقدرة للإختيار النفسي الخاص لأداء العلماء.<sup>(1)</sup> وأكدت فونيسكا Fonesca في دراستها لخمسين عالم برازيلي متميز في حقل الكيمياء وعلوم الحياة، إلى أنهم محفزون إلى حد كبير، ووجدت أنهم مسرورين في عملهم وقادرين على تحمل ومواجهة التحديات بدرجة عالية، ولديهم إنتاجية نشر عالية تعكس تميزهم، وأن لديهم ميزة مشتركة في أنهم منتجون جداً.<sup>(2)</sup>

كما في دراسة لعادات العمل عند العلماء تبين أن العلماء المنتجون يخصصوا الوقت الأطول للعمل ويضعوا أقل أهمية إلى الشرط المادي. كما وجد أن العلماء المتميزون يقضوا أكبر وقت ممكن على بحثهم، ويعملوا حتى تحت ضغط عمل ومشاكل في نفس الوقت، ويكرسوا أوقات الصباح المبكر في بحثهم.<sup>(3)</sup>

## ب- العوامل الأكاديمية:

إن على الجامعات أن تعرف أكثر حول كيفية العوامل التي تؤثر على نشاط الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والمواقف المختلفة بين الأقسام والمجالات، وعلى الجامعة العمل على تذليل العقبات التي تعوق الهيئة التدريسية عن أدائهم البحثي . والعوامل الأكاديمية تشير إلى الرتبة، ومدة الخدمة، والخبرة والمؤهلات، وكذلك الأعباء التدريسية التي تستغرق معظم أوقات الهيئة التدريسية بالجامعة، وتوقعهم عن أدائهم البحثي، ومن العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي أيضاً الزملاء وبيئة العمل، وفيما يلي أهم العوامل الأكاديمية التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة:

### (1) الرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة:

عدد من الدراسات وجدت أن الرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة لها علاقة بالأداء البحثي والإنتاجية.<sup>(4)</sup> فقد أظهرت دراسة سمارت Smart أن من المؤشرات القوية للأداء البحثي هو موقع أعضاء هيئة التدريس حيث حصل على أعلى مستوى للأداء البحثي هم بالترتيب الأساتذة والأساتذة المشاركين يلي ذلك المحاضرين القدامى ثم المحاضرين.<sup>(5)</sup> كما أظهرت دراسة أخرى أن هناك علاقة بين الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والنتائج البحثية حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن الأساتذة ينتجوا منشورات ومقالات علمية أكثر من الأساتذة المشاركين والمساعدين.<sup>(6)</sup> وفي دراسة لبنتلي وبلاكبرن Bantley & Blackburn وجدوا أن الرتبة عامل مهم لإنتاجية أعضاء هيئة التدريس.<sup>(7)</sup> وفي دراسة حديثة لكريستيان Christian وجد أن الأساتذة المشاركين والمساعدين لديهم لديهم نشاط بحثي أقل من الأساتذة.<sup>(8)</sup> وفي دراسة أخرى وجد أن الرتبة الأكاديمية بشكل عام هي

(1) Babu, A Ramesh and Singh, Y.P. Determinants of research productivity. *Scientometrics*, Vol.43, No.3: 1998.p. 309-329.

(2) Fonseca, Lucia et al. " The importance of human relationships in scientific productivity": *Scientometrics*: Vol.39, No.2.1997.pp. 159-171.

(3) *Ibid.*, p.83.

(4) Tien, Flora F; Blackburn, Robert T, "Faculty Rank System, Research Motivation, and Faculty Productivity : Measures Refinement and Theory Testing", *Journal of Higher Education*, Vol.67 No.1 Jan-Feb 1996.p.6.

(5) Warren Smart, *Op. Cit.* pp.16-17

(6) Jens-Christian Smeby, and Sverre Try. *Op Cit* p .608.

(7) Richard Bentley and Robert Blackburn, *Op.Cit.*pp.327-353.

(8) Jens. Christian, *Op. Cit.* p.608.

المتغير الذي لديه التأثير الأكبر على الإنتاجية العلمية بينما المتغيرات المهمة الأخرى يمكن السيطرة عليها. (1) كما أوضحت دراسة أخرى أن الأساتذة يبقوا منتجين حتى بعد أن يصلوا إلى أعلى سلم المهنة بينما الآخرون لا. وظهرت نتيجة مثيرة في هذه الدراسة هي أن الإنتاجية المنخفضة تحدث في السنوات الأولى مثل الترقية القادمة ( سنة إلى سنتين بعد الأستاذية المساعدة)، كما أن الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس من لهم أكثر من عشرين سنة كأساتذة هي الأعلى من أعضاء هيئة التدريس الذين أصبحوا أساتذة حديثاً. وأن الأساتذة ينتجوا خمس مقالات أو أكثر في فترة سنتين مقارنة بالأساتذة المشاركين والمحاضرين. ويرجع السبب إلى أن الأساتذة لديهم فرص أكبر لعمل بحث ونشر نتائجهم وبسبب أن جدول تدريسيهم أقل من الآخرين. (2) وأظهرت تين Tien في دراستها أن من ينشر بحثاً من أجل الترقية يميل للتحفيز بواسطة المكافآت الداخلية والخارجية الأخرى، وأن الاهتمام الأكبر لبعض أعضاء هيئة التدريس في كل المكافآت هو من أجل الزيادة في الدخل الشخصي. (3)

وبالنسبة لمدة الخدمة، فإن هناك اتفاق عام بأن مدة الخدمة تؤثر في المجال ونوع النشاط البحثي، وأنها تعمل ضغط كبير على الأكاديميين لنشر نتائج بحثهم، بصرف النظر على جودة البحث. كما أن قلة مدة الخدمة تؤدي إلى الإحباط. (4) وذكرت زينب Zainab في دراستها أن مدة الخدمة تعمل تأثير قليل على الأداء. (5) وبينت دراسة أخرى أن مدة الخدمة هو المتغير المهم والذي يؤثر في الإنتاجية البحثية في أغلب الجامعات. (6) وفي دراسة حديثة جداً لكيفيك وأولسن (Kyvik and Olsen) بينت أن الموظفين الأكاديميين الأكبر سناً لا ينشروا أقل من زملائهم الأصغر سناً، بل ربما ينشروا بنفس قدر ما ينشر زملائهم إلا أن منشوراتهم قد تكون أقل أهمية، وذلك بسبب تأثيرات الجيل وليست تأثيرات الشيخوخة، حيث تبين تأثيرات الجيل في أن مساهمة الأكاديميين الكبار اليوم تأخذ جزء منخفض في تعاون البحث الدولي أقل من الأكاديميين الشباب، ويرجع لعدة أسباب منها أن الأكاديميين كبار السن أقل قدرة أو أكثر تردد لتغيير وجهة بحثهم اتجاه مشاكل البحث. (7)

## (2) الخبرة والمؤهلات:

في معظم الدراسات القديمة والحديثة، وجد أن لعامل الخبرة والمؤهل تأثير على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، ومن هذه الدراسات دراسة بريبيك Prpic والذي قام بدراسة لعلماء الكرواات والذي أشار فيها إلى أن عامل الإنتاجية ذات علاقة قوية بالحصول على درجة الدكتوراة

(1) Kyvik, Svein and Smeby, Jens-Christian, "Teaching and research. The relationship between the supervision of graduate students and faculty research performance". *Higher Education* 28: 1994.p. 235.

(2) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p.86.

(3) Flora F. Tien, "What kind of faculty are motivated to perform research by the desire for promotion?", *High Educ*, 2008. 55:17.

(4) Fiona Wood. *Op. Cit.* p.90.

(5) *Ibid.*p.87.

(6) Barry Bozeman.*Op.Cit.*p.29.

(7) Svein Kyvik, Terje Bruen Olsen, "Does the aging of tenured academic staff affect the research performance of universities?", *Scientometrics*, Vol. 76, No. 3.2008.p.454.

في وقت مبكر. (1) وأن أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه يكون لديهم أداء بحثي أفضل من غيرهم. (2)

وأشار سكربيك Skirbekk أن الخبرة تؤثر على الأداء، وأنه يمكن أن يبقى الموظفين القدامى منتجين بشكل كبير ضمن الحقل الذي يعرفونه وفي نفس المكان الذي قضوا فيه خبرة طويلة، واعتبر بذلك الخبرة الطويلة مفيدة وأنها تحسن الإنتاجية لعدة سنوات. (3)

### (3) أعباء العمل الأكاديمي:

إن على الجامعة أن تهيء الجو المناسب للباحث، وتخصص له الوقت الأكبر الذي يتيح له التفرغ لعمله بهمة ونشاط بعيداً عن مشكلات الحياة اليومية، ولن يتأتى له ذلك إلا بتهيئة الظروف التي يعيش فيها الباحث من حيث توفير المرتبات التي تسد حاجاته وحاجات أسرته، وتوفير ما يحتاجه من صحة، وسكن، ومساعدتين فنيين، وذلك من أجل القيام بتأدية أبحاثه على أكمل وجه. وكثرة الأعباء واللجان والأعمال الإدارية الروتينية قد تظفي على الزمن اللازم للبحث العلمي، إضافة إلى ذلك عزوف أعضاء هيئة التدريس عن الإنتاجية العلمية وتقديم الدراسات والخدمات الاستشارية. وبما أن عضو هيئة التدريس يقوم بالعديد من الأدوار أهمها البحث العلمي فإنه "ينظر لنفسه على أنه باحث في المقام الأول. وأن الجزء الأكبر من وقته يصرف في عمليات التدريس والتحضير لها، وقليل من وقته يصرف على عمليات البحث" (4).

وفي هذا الصدد أكد الداود، على أن الجامعات مطالبة بأن توفر وتسهل كل طرق البحث لأعضاء هيئة التدريس، ومن أولوية هذه التسهيلات مرونتها وقياسها بتخفيض نصاب المحاضرات والتدريس الموكل إليهم ليتمكنوا من التفرغ بشكل أفضل لمتابعة البحوث العلمية المنشورة. (5) ويتفق ويتفق هذا مع اقتراح السالم، والذي نص فيه على "تقليل نصاب عضو هيئة التدريس من المحاضرات، بحيث لا تتجاوز ثمان محاضرات أسبوعياً، واستبدال النظرة التقليدية لعضو هيئة التدريس على أنه مدرس مربوط بجدول دراسي مثله مثل المدرسين في مراحل التعليم العام، فأستاذ الجامعة يمتاز عما سواه فهو باحث أولاً ومدرس ثانياً. (6)

وفي ظل عدم وجود خطة واضحة للبحث العلمي زادت الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس مما أدى إلى انخفاض إنتاجيتهم العملية. ولا غرابة إلى أن الباحث يحتاج إلى وقت كاف لحضور المؤتمرات والندوات ومتابعة كل ما هو جديد في تخصصه. إلا أنه يلاحظ أن عضو هيئة التدريس يركز على النشاط التدريسي أكثر على حساب النشاط البحثي مما يؤدي إلى خلل في الوظيفتين. كما يلاحظ أيضاً أن عضو هيئة التدريس يقوم بأعمال خارج أسوار الجامعة لزيادة دخله وهذا كله على حساب عمله الأكاديمي.

(1) Prpic, Katarina.. "Characteristics and determinants of eminent scientist' productivity", Scientometrics 36, 1996a. pp. 185-206

(2) Ibid.

(3) Vegard Skirbekk, "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", Mpidr Working Paper WP 2003-028 August, 2003. pp.7-8-9.

(4) عبد الرحمن عدس، الجامعة والبحث العلمي: دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، من أبحاث المؤتمر العام السادس لاتحاد الجامعات العربية المنعقدة في جامعة صنعاء، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1988، ص395.

(5) عبد المحسن الداود، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: بداياته وتطوره، الطبعة الأولى، (الرياض: دار أركان للنشر والتوزيع، 1996)، ص275.

(6) محمد سالم السالم، واقع البحث العلمي في الجامعات: دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1997)، ص158.

ويرجع الباحث أسباب زيادة أعباء العمل الأكاديمي على كاهل عضو هيئة التدريس إلى عدة أسباب فيما يلي:

- عدم وجود كوادرات إدارية مؤهلة تقوم ببعض الأعمال الإدارية مثل: أعمال الكنترول، والقيام بأعمال القسم الإدارية كتوزيع الجدول وتنظيم مجالس القسم.
- زيادة النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس بسبب نقص أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.
- زيادة الإقبال الكبير من طلاب الثانوية العامة على الجامعات كل عام دراسي مما يجعل أعضاء هيئة التدريس يتحملون أعباء تدريس ثقيلة تمنعهم من التفرغ للبحوث والدراسات.
- قيام أعضاء هيئة التدريس بأعمال ونشاطات إدارية شكلية تهدر تلك الطاقات والعقول الثمينة في الوقت الذي كان يمكن أن يقوم بهذه الأعمال من هم أقل تأهيلاً.

#### (4) الزملاء وبيئة العمل:

عدد من الباحثين أكدوا على أن الزملاء وبيئة العمل تؤثر على أبحاث الأكاديميين<sup>(1)</sup>. ومن المعروف أن الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس مثل: اللقاءات التي تكون بين أعضاء هيئة التدريس سواء داخل القسم الواحد أو الجامعة، فإن لها دور كبير في إتاحة الفرصة أمام الهيئة التدريسية للابتكار والابداع فكلما كان الجو مناسب لعضو هيئة التدريس، كلما أدى إلى إنتاجية بحثية أفضل<sup>(2)</sup>. وأشار لاندري Landry في دراسته أن التعاون بين العلماء من العوامل المهمة التي تؤثر على إنتاجيتهم، حيث دعمت هذه النتيجة الحقيقة القائلة بأن التعاون يزيد من إنتاجية الباحثين سواء ضمن الجامعات أو المؤسسات الصناعية<sup>(3)</sup>.

وتقترح دراسات أن إنتاجية العلماء لا تتأثر فقط بواسطة سلوكهم ومواقفهم بل أيضاً بنشاطات عمل زملائهم. فقد عولج دور الزملاء وعلاقته بالإنتاجية البحثية عن طريق براكستون Braxton(1983) الذي وجد أن منشورات مهنة زميل القسم تتأثر جوهرياً بالإنتاجية البحثية الفردية<sup>(4)</sup>.

وقد يكون من الأهمية بمكان التأكيد على أهمية المكتبات والمجلات العلمية المتخصصة وأهمية خدمات التوثيق والإعلام ودور النشر العربية واللقاءات المستمرة بين الباحثين في النشاط البحثي. وما يلاحظ في مؤسسات التعليم العالي افتقار المكتبات إلى المراجع والفهارس وملخصات البحوث التي تساعد عضو هيئة التدريس في إغناء مهنته. كما تخلو من البيلوغرافيا الوطنية، مما يجعل صعباً على الباحث العودة إلى حاجاته من الكتب والمراجع أو ما يمكن أن يعتبر مدخلاً لدراسته<sup>(5)</sup>، فقد بينت إحدى الدراسات بأن قلة المراجع والدوريات المنشورة، وبعض الإمكانيات

(1) Creswell, John W. Op.Cit. p.6.

(2) عبير أحمد حشاد، "العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لعضوات هيئة التدريس بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 1996، ص48.

(3) Landry Réjean et al, " An Econometric Analysis of the Effect of Collaboration on Academic Research Productivity", Higher Education, Vol. 32, No. 3, Oct., 1996, pp. 297.

(4) A. N. Zainab, Op. Cit. p.97. نقلًا عن

(5) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص47.

والموارد المالية والأدوات المستخدمة للتدريب، والمعامل كل ذلك يقلل من الإنتاج العلمي للباحثين ويضعف من البحث العلمي.<sup>(1)</sup>

## ج- العوامل الإدارية:

إن من أهم العوامل الإدارية التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة هي ( السمعة المؤسسية- البحث والتدريس- حجم مجموعة البحث – اختلاف التخصص أو المجال- أهمية الاستقلال الذاتي في اختيار مواضيع البحث)، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

### (1) السمعة المؤسسية:

ليس هناك طريقة عالمية لقياس السمعة، لذا يمكن أن تقاس سمعة أي مؤسسة عن طريق عدد المنشورات التي تقوم بنشرها ومدى مساهمتها في التطور العلمي. فقد بينت دراسة فيلسو وبرامبيللا Velso and Brambila أن المنشورات السابقة لديها تأثير سلبي على المنشورات الحديثة، لكن التأثير الإيجابي كان في عدد الاقتباسات. لذا فإن الطريقة البديلة لإعادة السمعة هي تخفيض اسهامات المنشورات أو استخدام اسهامات الاقتباسات.<sup>(2)</sup> فمثلاً قد استخدم كل من أكروال وهندرسون Agrawal & Henderson لمعرفة سمعة المؤسسة براءات الإختراع والمنشورات التي تنشر في المجالات العلمية المحكمة، وبيننا أنه من الممكن أن يُرى أن أفضل توضيح لأهمية السمعة عن طريق رصد المنشورات وكذلك الاقتباسات على مدى عشر سنوات.<sup>(3)</sup> كما وجد في بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية نسبياً بين الإنتاجية ونوع المؤسسة، والسمعة، وأن أعضاء هيئة التدريس الموظفين في مؤسسات عالية السمعة ينشروا أكثر من أولئك الذين هم في مؤسسات ذات سمعة أقل. كما أن الوظيفة في مؤسسة رفيعة المستوى تشكل وتحفز الأداء البحثي، حيث يلاحظ ذلك عندما يتوظف الخريج في مؤسسة ذات سمعة رفيعة، فإن الارتباط بين سمعة المؤسسة والإنتاجية تنمو أكثر بمرور الوقت.<sup>(4)</sup> وأن السمعة العالية لأعضاء المجموعة ترفع ببساطة سمعة الأعضاء الآخرين لنفس المجموعة من خلال الزمالة.<sup>(5)</sup>

وقد قام كل من أليسون ولونق Allison & Long بدراسة 179 حالة من حالات انتقال العلماء من مؤسسة إلى أخرى، وتوصلا إلى أن انتقال الباحث من مؤسسة ذات سمعة علمية جيدة إلى مؤسسة ذات سمعة أفضل يزيد من إنتاجيته البحثية.<sup>(6)</sup>

### (2) البحث والتدريس:

يلاحظ علاقة البحث والتدريس ببعضهما البعض على مستوى الجامعة، أن هذه العلاقة قد تحلت في عدد متزايد من الدراسات. عموماً يُعتقد أنه يوجد تفاعل قوي بين هذين النشاطين، لكن أولئك الذين اختبروا هذه العلاقة بشكل مباشر أكثر استنتجوا بأنها تبدو نوعاً ما علاقة طبيعية

(1) مراد صالح مراد زيدان، الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بكفائتهم في تعليم الطلاب، بحث مقدم لمؤتمر: الأداء الجامعي في كليات التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من 7-9 سبتمبر، 1991، ص183.

(2) Claudia Gonzalez-Brambila and Francisco Velos, *Op.Cit.* p,35-36.

(3) Agrawal, A. & Henderson, R. Putting Patents in Context: Exploring Knowledge Transfer from MIT. *Management Science*, 48 (1) 2002 pp. 44 -60.

(4) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p. 91.

(5) Johnes and Others, " The Research Performance of UK Universities: A Statistical Analysis of the Results of the 1989 Research Selectivity Exercise", *Journal of the Royal Statistical Society*. Series A (Statistics in Society), Vol. 156, No. 2, 1993, p.277.

(6) Allison, Paul.D and Long, J.Scott,"Department Effects on Scientific Productivity" *In American Sociological Review*. No 55,4; ABI/INFORM Global Aug 1990; p. 470.

مباشرة وضعيفة. أمثال ألتون وجيلبرت وآخرون وبارنت ونيومان (Elton(1986),Gellert & et al (1992), Barnet (1992), Neuman (1992) و جنسن(1986) Jensen (1985) Hansen and Jensen أشارت بأن البحث هو أكثر أهمية من التدريس.<sup>(1)</sup> ويرى هايبي ومارش Hattie and Marsh (1996) أن علاقة البحث والتدريس ببعضهما البعض علاقة معقدة وأنهما متشابهان بشكل معقد.<sup>(2)</sup> وذكر سيرو Serow أن البرفيسور لورينزو Lorenzo ومعظم زملائه قد دعموا وظيفة بحث الجامعة ليس فقط بواسطة ربط انتاج العائدات المهمة لهذا الهدف، لكن أيضاً بأخذ الموقف الإيجابي والمحايد نحو إحدى العقائد الرئيسية لجامعة البحث. ويعني ذلك أن البحث والتدريس مكمل لبعضهما البعض. كما يرى البرفيسور ستيفن Steven عموماً أن التدريس والبحث كمنافسين. وفي أغلب الأحيان يقوم الأستاذ الجامعي بعمل بحث من أجل الحصول على المكافأة الأكاديمية أو الترقيات.<sup>(3)</sup>

وعلى أية حال في عام 1951 وجد مانيس Manis أن الارتباط بين الوقت المستهلك على البحث مرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الإنتاجية والسمعة، بينما الوقت على التدريس والإدارة كان مرتبطاً بشكل سلبي مع الإنتاجية.<sup>(4)</sup> إلا أن التدريس قد يؤثر سلباً على الأداء البحثي، فقد بين جونستون Johnston أن الإنتاجية تضعف بشكل جاد بواسطة إلتزامات التدريس العادية للباحثين الكبار، وأن التدريس صنف من أهم العوامل المؤثرة على الأداء البحثي.<sup>(5)</sup>

ووجد فوكس (Fox, 1992) بأن تلك الإنتاجية المنشورة كانت عالية لم تستثمر بقوة في كلاهما البحث والتدريس. كما أن الباحثون المنتجون لديهم اتصال أقل بقاعة الدروس مع الطلاب ويقضوا ساعات أقل لتحضير الدروس ويعتبروا التدريس ذات أهمية أقل بكثير من البحث.<sup>(6)</sup>

### (3) حجم مجموعة البحث:

تشير الدراسات التي تتعلق بالإنتاجية البحثية أن حجم مجموعة البحث غير واضحة. إلا أن جوهنز Johnes يرى أن حجم مجموعة البحث أيضاً كان له تأثير إيجابي على الأداء البحثي.<sup>(7)</sup> حيث يلاحظ في دراسة بليوم وسنكلير Blume & Sinclair(1973) أنهما استخدمتا عينة كبيرة من صيادلة الجامعة البريطانية وذكر أنه يوجد ارتباط إيجابي بسيط بين الإنتاجية الفردية وحجم المجموعة.<sup>(8)</sup> وبحث كوراشي Qurashi (1993) في تفاعل مجموعة البحث وحجم المجموعة، ووجد في مقارنة مجموعة البحث والمؤسسات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وباكستان، وبينت النتائج على أن يكون حجم المجموعة من (6 إلى 8) أشخاص. وأن

(1) Kyvik, Svein and Smeby, Jens-Christian, *Op.Cit.*p.227.

(2) Alan Jenkins. "The Relationship between Teaching and Research: where does geography stand and deliver?", *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 24, No. 3, 2000,p.336.

(3) Robert C. Serow, " Research and Teaching at A Research University", *Higher Education*, Vol.40, No. 4.Dec, 2000. p. 457.

(4) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p.93.

(5) Ron Johnston, "Effects of resource concentration on research performance", *Higher Education* 28: , 1994, p.33.

(6) Fox, Mary Frank." Research, teaching, and publication productivity: mutuality versus competition in academia", *Sociology of Education* 65: 1992, pp.293-305.

(7) Jill Johnes, Jim Taylor, Brian Francis .*Op. Cit.*p. 277.

(8) A. N. Zainab, *Op. Cit.* p93.

المجموعة من (8 إلى 9) أخذت كوحدة أساسية في مجموعات البحث.<sup>(1)</sup> ودراسة أخرى لجونستون Johnston يبين فيها أن العلاقات بين الإنتاجية وحجم المجموعة وجدت لتكون بشكل خطي، مع ذلك يقترح أن الحجم المثالي لمجموعة البحث هو من (5 إلى 8) باحثين. وقام جونستون في دراسته بتلخيص آراء الباحثين في حجم مجموعة البحث كالتالي:<sup>(2)</sup>

- يقترح بأن الحجم المثالي لمجموعة البحث هو ستة علماء مؤهلين يعملون في نفس منطقة المشكلة، وربما يكون معهم موظفين آخرين، طلاب خريجين، زملاء بعد الدكتوراه، وزوار أجانب بقدر ما يمكن.
  - مجموعة البحث الأكاديمية ربما تشتمل على ثلاثة أشخاص إلى أكثر من عشرون، ويتراوح المتوسط من أربعة في الحد الأدنى، وستة إلى ثمانية في الحد الأعلى.
  - الحجم أكثر مناسبة هو حوالي ستة - المجموعات الأكبر تعاني من تعقيدات القيادة الرئيسية.
  - إن حجم مجموعة البحث الأوروبية المثالية هي حوالي خمسة أشخاص.
- ومن مميزات المجموعات الصغيرة الإبداع- إتاحة المسؤولية الإنتاجية للباحثين في مجالاتهم الخاصة- إتاحة فرص للإنتاج العلمي أكثر قوة وشهرة للباحثين، ويمكن أن يؤخذ على المجموعات الصغيرة، هو تحمل عبء تدريس عالي مما يؤثر سلباً على الأداء البحثي.
- أما مميزات المجموعات الكبيرة، الحصول على مشاركة أكبر في التدريس بين أعضاء هيئة التدريس، وبذلك يحصل عضو هيئة التدريس على وقت أكبر للبحث - إنجاز أكبر- تنافس للبحث أكثر- ويأخذ عليها، صعوبة الحصول على المنح وحضور الندوات والمؤتمرات- قلة التعاون بين الباحثين.<sup>(3)</sup> ونستخلص مما سبق إلى أن زيادة أو نقص حجم مجموعة البحث لا تؤدي بالضرورة إلى وحدات أفضل وإنتاجية بحث أفضل، وأن هناك إجماع واضح بين الباحثين بخصوص حجم مجموعة البحث المثالي والذي يتراوح بين (5 إلى 8) أشخاص.

#### (4) اختلافات المجال:

إن اختلاف التخصص سواء في الجامعات أو المؤسسات الأخرى له تأثير على الأداء البحثي، حيث يختلف نسبة وجودة الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بين المجالات باختلاف التخصص، فالنشاط البحثي لأعضاء هيئة التدريس يختلف طبقاً لمجالات اهتمامهم.<sup>(4)</sup> فقد أشار كيفيك Kyvik إلى أن متوسط المنشورات عالية في بعض المجالات، فأعضاء هيئة التدريس في المجالات الاجتماعية والإنسانية ينتجوا أقل من زملائهم في العلوم الطبيعية والطبية.<sup>(5)</sup> وأكدت دراسات أخرى كدراسة تنزلمان وزملاؤه Tunzelmann et al أن الإنتاجية تقل في مجال الفنون

(1) M. M. Qurashi, "Dependence of Publication-Rate on Size of some University Group and Departments in U.K. and Greece in Comparison with N. C. I., USA", *Scientometrics*, VoL. 27. No. 1 1993, pp. 19- 38.

(2) Ibid.

(3) Nick von Tunzelmann et al., Op. Cit.p.10.

(4) Timothy J. Fogarty, "Sustaned Research Productivity In Accounting: A study of Senior Senior Cohort", *Global Perspectives on Accounting Education* Volume 1, 2004, p.38.

(5) Kyvik, Svein. " Age and scientific productivity: differences in fields of learning". *Higher Education*. 19,1990: p.3.

والإنسانيات وتزداد في المجالات التطبيقية مثل الطب السريري، ومحتمل أن تقل أكثر في المجالات النظرية مثل الرياضيات.<sup>(1)</sup>

يلعب دور اختلاف التخصص دور كبير في الإنتاجية البحثية للعلماء والباحثين فقد وجد اختلاف للإنتاجية البحثية بين علماء الهندسة، والعلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية. ووجدوا أن العلماء في العلوم الإنسانية أقل إنتاجاً من الآخرين.<sup>(2)</sup> هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة برييك Prpic الذي توصل إلى أن مجموع المنشورات المهمة ومتوسط إنتاجية خمس سنوات كانت مختلفة بشكل ملحوظ عبر الحقول، حيث وجد أن الأعمال المنشورة المشتركة في الخارج أكثر شيوعاً في العلوم الطبيعية والبيولوجية والتقنية، بينما المنشورات الفردية سائدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية.<sup>(3)</sup> كما وجدت وود Wood في دراستها للعوامل المؤثرة على الأداء البحثي للموظفين الأكاديميين في الجامعات الأسترالية أن المجالات يمكن أن تؤثر على درجة الإنتاجية، فنوع العمليات وتقنيات البحث ضمن وبين المجالات تجلب الإمكانيات المختلفة للإنتاجية. كما أن الإنتاجية تختلف طبقاً لنوع التخصص والبحث فقد يكون البحث يتطلب عمل ميداني أو تطوير أو قد يكون بحث قريب المدى أو بعيد المدى، فعامل الوقت هنا مطلوب.<sup>(4)</sup>

### (5) الإشراف على الطلاب الخريجين:

أشارت الدراسات إلى أن الإشراف على الطلاب يساعد على زيادة الإنتاجية المنشورة. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والإشراف على طلاب الدكتوراه. حيث وجد أن المشرفين الأكثر إنتاجاً للبحوث هم أكثر إشرافاً على طلاب الدكتوراه.<sup>(5)</sup> واختبر كل من كيفك وسمباي Kyvik and Smeby العلاقة بين الإشراف على الطلاب الخريجين والأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتبين أن الإشراف على طلاب الدكتوراه والذي لديهم مشاريع ذات علاقة ببحث مشرفهم له تأثير مستقل على الإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وهذا بشكل خاص في العلوم الطبية والطبيعية والتكنولوجية فقط، وليس في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عموماً فقد دعمت هذه النتائج بواسطة البيانات التي جمعت من مواقف أعضاء هيئة التدريس نحو الإشراف على الطلاب الخريجين، وقد أعطى البعض الذين أشرفوا على طلاب الدكتوراه تقييم أكثر مناسبة لأهمية الإشراف لبحثهم الخاص من أولئك الذين أشرفوا فقط على مشاريع طلاب السنة الأخيرة، وكانت نسبة الذين أجابوا أن الإشراف على طلاب الدكتوراه كان جزء من بحثهم الخاص للمدى البعيد وكان أعلى بكثير في العلوم الطبية والطبيعية والتقنية من العلوم الإنسانية والاجتماعية.<sup>(6)</sup>

وفي مقابلة لواحد وخمسين عالم وجد فونسيكا Fonseca أن أغلبية المستجيبين أكدوا أن الطلاب يؤثرون على إنتاجيتهم.<sup>(7)</sup> كما بحثت وود Wood في العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي

(1) Ibid .

(2) Landry Réjean et al, Op Cit. pp.297-298.

(3) Prpic, Katarina, Op.Cit.,pp. 185-206

(4) Wood, Fiona,Op.Cit. p.85.

(5) Peter M. Crosta and Iris G. Packman, " Faculty productivity in supervising doctoral students' dissertations at Cornell University", Reports - Research (143) Prepared by Cornell Higher Education Research Institute, Cornell University, New York, NY. -05-14 2003, p.p. 14,15.

(6) Kyvik and Smeby, Op. Cit., p.227.

(7) Fonseca, Luci et al., Op.Cit. p. 159.

البحثي للموظفين الأكاديميين الجامعيين ووجدت أن عدد الطلاب الخريجين ذات الجودة العالية كان مهم خاصة للعلماء، فمن خلال هؤلاء الطلاب يساعدوا على إغناء بيئة البحث من خلال حماسهم وأفكارهم الجديدة.<sup>(1)</sup>

### (6) أهمية الاستقلال الفردي في اختيار مواضيع البحث:

معظم الأكاديميون يعتبروا أهمية الاستقلال الفردي مهم في اختيار موضوع البحث. وعموماً يعتبروا ذلك تحدي بشكل ثقافي، وعلى أية حال لا بد من النظر قبل الإختيار الأخير لموضوع البحث إلى موضوع التمويل سواء من قبل الحكومة أو الممارسون في المجال. ويدعي بعض الأكاديميون بأنهم يتجاوزوا حاجات الطلاب خاصة في الحصول على المجال المتعلق باهتمامهم.<sup>(2)</sup> ويرى كثير من الباحثين أهمية أن تكون للباحث حرية الإختيار لموضوعه لما للحرية من دور مهم على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس باعتبار أن حرية اختيار الموضوع هي من الحرية الأكاديمية والتي تعتبر جزء من الإطار السياسي للمجتمعات والتي "تمارس في ظل الديمقراطية السياسية حتى إذا ظهرت ثقافات وايدولوجيات استبدالية زالت هذه الحرية"<sup>(3)</sup>. كذلك طرح الأفكار والنتائج البحثية دون خوف أو إضطهاد والتعبير بحرية ضمن الحرية الأكاديمية.<sup>(4)</sup> كما أن مبدأ حرية الإستفسار يُرى أنه كمكون أساسي لوظيفة الحرية وبالتالي اعتبر التصور الخيالي بأن الأكاديميين يمكن أن يوجهوا للعمل في المجالات التي هم مهتمون ومازوا ينتجوا فيها.<sup>(5)</sup>

وبما أن دور الجامعة هو البحث عن المعرفة داخل المجتمع الديمقراطي، فلا يمكن الفصل بين الجامعة والحرية، لذلك لا بد أن يعيش عضو هيئة التدريس في جو يسوده الحرية والديمقراطية لكي يستطيع أن يبحث بحرية وأمان دون تقييد لأفكاره "فعضو هيئة التدريس يحتاج إلى الإحساس بأنه يعمل في ظروف يسودها الشعور بالحرية الأكاديمية وبالإطمئنان النفسي"<sup>(6)</sup>. وذلك يعني أن يكون لعضو هيئة التدريس الحق في اختيار الموضوعات الدراسية وإجراء الأبحاث ونشرها دون أي ضغوط سواء من داخل الجامعة أو خارجها، باعتباره يمثل نواة الجامعة والعنصر الفعال والأساسي داخل الجامعة والمجتمع، ولا يمكن أن تؤدي الجامعة وظائفها الثلاث إلا من خلال عضو هيئة التدريس لذلك يجب عليها "أن تراعي تعزيز الأنشطة الإبداعية للمشتغلين بالبحث العلمي على أساس توفير أقصى احترام لما يقتضيه التقدم العلمي من استقلال البحوث وحريتها، ومن ثم أن تكفل للمشتغلين بالبحث العلمي المسؤوليات والحقوق التي تساعد على الإنتاج العلمي دون خوف"<sup>(7)</sup>.

(1) Fiona, Wood. OP.Cit. p90.

(2) Ibid., p.92.

(3) أولندر البرتو، "الاستقلالية واثبات الكفاءة في التعليم العالي"، مجلة مستقبلات، المجلد (1)، العدد (2)، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة، 1991، ص244.

(4) Damtew Teferra & Philip G. Altbach, "African higher education: Challenges for the 21st century", Higher Education 47: , 2004.p.40.

(5) Ibid.

(6) عبد الرحمن عدس، مرجع سابق، ص375.

(7) حنان مصطفى، مرجع سابق، ص160.

### 3- متطلبات تفعيل الأداء البحثي بالجامعات:

هناك متطلبات ومستلزمات أساسية للأداء البحثي في الجامعات. تتمثل في المتطلبات والمستلزمات البشرية والمادية والإدارية، ويمكن تناول أهم هذه المتطلبات فيما يلي:  
أ- المتطلبات البشرية:

إن رأس المال البشري لا يقل أهمية من رأس المال المادي. بل إن رأس المال البشري يمثل أهمية حيوية. فبناء المصانع والمدارس والمستشفيات أمر سهل ولكن تكوين الكوادر البشرية المدربة من مهندسين ومعلمين وأطباء لازمين لهذه المؤسسات حيث يعتبر عملية أساسية وتحتاج إلى وقت طويل.<sup>(1)</sup>

ولا شك أن الباحث يأتي في مقدمة متطلبات الأداء البحثي باعتباره القائم بالمهام البحثية وبكل النشاط البحثي، وهو الذي يقع عليه "فعل الفاعل" وهو النشاط البحثي. وبالطبع فإن هذا النشاط البحثي الذي يوجه نحو المبحوثين يقوم به الباحث متأثراً باهتمامه الشخصي وتأهيله وموقفه الاجتماعي وامكاناته المادية. ومثلما كان العنصر البشري أهم عناصر العملية الإدارية برمتها فإنه وبذات القدر أهم العناصر العملية البحثية بكاملها.<sup>(2)</sup> كما أن الحصول على العناصر البشرية للبحث العلمي مهمة ليست يسيرة، وذلك لأن القدرة على البحث تقوم بالدرجة الأولى على أساس من ذكاء في شخص الباحث. وقد وصف (فرنسيس بيكون) العالم الباحث بقوله:

"إنه عقل له من سرعة البادرة والقدرة على الشمول والإحاطة ما يكفيه للقبض على وجوه الشبه بين الأشياء، وفي الوقت ذاته له من الرسوخ ما يكفيه لتعيين وجوه الاختلاف الدقيقة والتمييز بينهما. عقل توفرت له الرغبة في البحث، والصبر على الشك، والتوق إلى التأمل، والتبصر قبل التأكيد، والاستعداد لإعادة النظر، والحذر الشديد في التصنيف والترتيب"<sup>(3)</sup>.

إن أي تهاون في دعم المؤسسات البحثية ومنها الجامعة بالعنصر البشري الباحث أو المساعد في أعمال البحث لا يؤدي إلى ضعف الأداء البحثي فحسب بل يؤدي إلى ضعف مؤسسات البحث نفسها، ويشل قدرتها على العمل عاجلاً أم آجلاً.<sup>(4)</sup>

كما من المعروف أن للجامعة دورين أساسيين هما الدور التربوي والتعليمي ودور تنمية وإجراء البحوث العلمية وبهذا تسهم الجامعة في حل مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة عن طريق البحث العلمي ويتفرع عن وظيفة الجامعة في المجال العلمي إعداد الأفراد المؤهلين علمياً لشغل المراكز التي تحتاج لها سواء كان ذلك في مجال البحث التطبيقي أو مجال البحوث بأنواعها وما يؤكد هذا أن نسبة كبيرة من البحوث العلمية في العالم تجرى في المراكز

(1) محمد منير موسى، مرجع سابق، ص 23.

(2) عمر أحمد العوض، ونبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، "هموم ومعوقات النشاطات البحثية للباحثين الإداريين وسبل تلافيها: تجربة معهد الإدارة العامة وبعض كليات العلوم الإدارية بسلطنة عمان"، الإداري، السنة 23-العدد 86-

سبتمبر، 2001، ص، 19.

(3) سامي سلطي عريفيج، مرجع سابق، ص، 67، 68.

(4) المرجع السابق، ص، 69.

البحثية والجامعات. (1) ولكي يصبح لدى الجامعات أداء بحثي فعال فعليها تشجيع الكوادر البشرية ويتطلب ذلك ما يلي: (2)

**(1) إعداد كوادر بحثية متمكنة في مجال البحوث والدراسات في الجامعة وذلك بـ:**

- (أ) التدريب المستمر لهيئات التدريس على كتابة المشاريع البحثية.
- (ب) وضع برامج لتبادل الباحثين بين الجامعات العربية والأجنبية.
- (ج) استضافة باحثين ممن يشهد لهم بأعمالهم البحثية أو تعيينهم، ومن المفيد ذكر أهمية الاستعانة بالعقول المهاجرة، أو إرسال باحثين للتدريب، وبخاصة، إلى الدول المتقدمة.
- (2) إعطاء الفرصة للخريجين الجدد من حملة الدكتوراة للتدريب على الأداء البحثي، عاماً أو عامين، بدلاً من انخراطهم مباشرة في عملية التدريس.
- (3) تقليل نصاب عضو هيئة التدريس من المحاضرات الإضافية، وتفرغه لعمل بحوث وحضور مؤتمرات وندوات دولية ومحلية.
- (4) التوجه إلى العمل المشترك في البحث حتى تأتي نتائجه موثوقة يمكن الاعتماد عليها، بدلاً من العمل الفردي.
- (5) حفز أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات العلمية العربية والأجنبية.
- (6) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث وذلك بـ:
  - (أ) تخصيص مكافآت مادية مجزية.
  - (ب) تكريم الباحثين المتميزين باحتفال تقيمه الجامعة كل عام.
  - (ج) طباعة الأعمال البحثية في الجامعة في كتاب تصدره الجامعة سنوياً.
- (7) رعاية الطلبة المتميزين في الجامعة باستحداث برامج منح دراسات عليا لهم. بحكم أن هؤلاء هم رصيد الجامعة في التدريس والتحصيل والبحث.
- (8) تطوير برامج الدراسات العليا باتخاذ الإجراءات الضرورية لدعم هذه البرامج المهمة في إعداد وبناء الكوادر العلمية ومن هذه الإجراءات:
  - (أ) توفير القيادات العلمية في مختلف الأقسام وتشجيعها على القيام بمهمة التدريس والإشراف على الدراسات العليا وتوجيه البحوث.
  - (ب) توظيف الكفاءات المتغلغلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية في البلدان الصناعية المتقدمة بطرائق مختلفة منها:
    - التعيين المشترك مع الجامعات المتقدمة.
    - الإشراف المشترك في الدراسات العليا.
    - توأمة الجامعات.
    - توفير فرص لتدريب طلبة الدراسات العليا عن طريق الزيارات العلمية.
    - الاشتراك في لجان الفحص والتقويم للأطروحات العلمية.

(1) علي عبد الحق محمد الأغبري، "سياسات البحث العلمي" من بحوث الندوة العلمية حول واقع البحث العلمي في جامعة عدن والجامعات اليمنية الأخرى: الواقع وآفاق المستقبل، والمنعقدة في الفترة من 4-6 ديسمبر، 1999، بجامعة عدن، عدن، 1999، ص، 230.

(2) عبد الجميد مصطفى السيد، " أين نحن من البحث العلمي: دراسة لواقع البحث العلمي في الجامعات العربية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية)، الرياض، المملكة المغربية، من 13-19 ديسمبر 2007م، صص، 17، 18.

(ج) دعوة الخبراء المتميزين للعمل في الجامعات وتوجيه طلبة الدراسات العليا. ولا شك أن النهوض بالدراسات العليا وبرامجها وإعداد طلبتها إعداداً جيداً يزيد من فعالية الأداء البحثي في الجامعات.

#### ب- المتطلبات المادية:

حيث يمثل ذلك المعامل والتجهيزات والمكتبات والمنشآت والمرافق الجامعية، بالإضافة إلى الموارد المادية المتاحة للبحث العلمي من موازنة الجامعات أو من مصادر أخرى، ومن البديهي أن هذه المتطلبات تمثل دعائم البحوث بالجامعات، والتي تتمثل في عدة جوانب منها الاهتمام بجانب الحافز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. حيث تعمل الجامعة على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أساتذتها نحو الاهتمام بالبحوث العلمية وتقديمها من خلال توفير المناخ العلمي للبحث وما يستلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع وغيرها من المصادر العلمية التي تزيد من امكانية الباحث وتضاعف من قدرته، وكذلك تنفيذ برامج تنمية تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحث والتمكن من مهاراته والجديد فيه، وبدون هذا لاتستطيع الجامعات تحقيق أداء بحثي متميز. (1) ومن المتطلبات المادية للأداء البحثي التمويل. حيث تتطلب الأبحاث العلمية بطبيعتها الأموال اللازمة للقيام بالأنشطة البحثية. (2) حيث يعد التمويل من أهم العوامل التي تزيد من فعالية الأداء البحثي، لذا لا بد أن تهيأ له المصادر المالية، وأن تكون هذه التهيئة قضية يسهم فيها الجميع في دعمها من خلال تشريع تنظيم جوانبها ويوفر لها جميع التسهيلات وذلك من خلال. (3)

(1) زيادة الدعم الحكومي للجامعات الرسمية.

(2) تشجيع التبرعات المحلية والدولية لدعم البحث.

وجدير بالذكر الإشارة هنا إلى واحد من أهم متطلبات الأداء البحثي وهو توفير قواعد المعلومات حيث يتطلب الأداء البحثي توفر المكتبة الحديثة القادرة على مد الباحثين بأحدث المراجع والمصادر، وبجميع المعلومات ذات العلاقة بالموضوعات البحثية، وبخدمة فنية مناسبة تساعد على الوصول إلى المعلومات بالمراجع والمصادر. (4) ومن المتطلبات المادية أيضاً توفر المعامل وميادين التجريب التي تستنبط منها الحقائق وتستلهم منها العبر، حتى لا تكون البحوث العلمية خرافاً لا سند له من الحقائق والبراهين. (5)

#### ج- المتطلبات الإدارية:

يتطلب العمل في البحث العلمي توفير الجو العلمي السليم والإدارة المرنة التي تتعامل مع الباحثين بثقة وتقدير واحترام، وأن يكون دورها التسهيل وتجاوز الروتين والعمل المخلص لخدمتهم ومساعدتهم في أطر إدارية مرنة وشفافة. (6)

وتتمثل المتطلبات الإدارية للأداء البحثي في الجامعات في مدى توفر الإطمئنان للبحث والباحث، أي توفر المناخ اللائق المناسب الذي يطمئن نفوس الباحثين ويحفزهم على الإنتاج العلمي

(1) محمد بشير حداد، مرجع سابق، ص 49.

(2) علي محمد عبد الحق الأغبري، مرجع سابق، ص 230.

(3) عبد الحميد مصطفى السيد، مرجع سابق، ص 20.

(4) المرجع السابق، ص 21.

(5) عقيل حسين عقيل، " فلسفة مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة مدبولي، 1999)، ص 27.

(6) نهلة عبد القادر هاشم، " تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية"، مجلة التربية،

تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة: الحادية عشر، العدد الثالث والعشرون،

سبتمبر، 2008، ص 326.

الرائع والتميز.<sup>(1)</sup> ولذلك فإن الأداء البحثي لا يزدهر ولا ينمو إلا في بيئة اجتماعية مساعدة والبيئة هنا هي كل ما يحيط بالباحث من القيم والثقافات السائدة التي تكون لها الصلة بالبحث العلمي كتحقيق العلماء وإبراز مكانتهم في المجتمع والنظر إلى العلم بوصفه وسيلة التقدم والنهضة، ويشهد لهذا أن الحضارة والنهضة الإسلامية التي ازدهرت في أبحاثها يرجع السبب في ذلك البيئة والمناخ الاجتماعي التي كانت سائدة آنذاك.<sup>(2)</sup>

كذلك لا بد أن يتوفر هناك مؤسسات بحثية، فالأداء البحثي لا ينمو ولا يتطور إن لم تتوفر له مؤسسات تقوم على تنفيذ الأبحاث فوجود هذه المؤسسات تعتبر من أهم متطلبات الأداء البحثي ومن هذه المؤسسات مراكز البحث الحكومي والجامعات والمعاهد وغير ذلك فوجود هذه المؤسسات ودعمها يتوقع أن تنمو فيها هيئات وأجيال من العلماء القادرة على قيام وممارسة الأداء البحثي على أكمل وجه.<sup>(3)</sup>

ومن متطلبات الأداء البحثي في البلاد المتقدمة ضمناً لنمو مؤسساته بسرعة، على أسس سليمة تكفل جدوى الإنتاج. وجود تقاليد للعمل العلمي تأصلت لدى القائمين به والمنتمين إلى مؤسساته، وهي "تقاليد تتأصل في البلاد المتقدمة بعامل القدوة في العلماء الكبار الذين يتولون البحث العلمي، ويتعهدونه حيث يكون، ويسيروا به على أسلوبه وتقاليدته المعروفة. وتتمثل القدوة كذلك في المؤسسات التي ينتمي إليها الخريج الجديد، وأكثرها عريقة في العمل والتخصص، كما تتمثل القدوة في سير العلماء السابقين من أبناء ذلك البلد ممن عملوا في البحث.<sup>(4)</sup>

وقد أشار كل من العوض وعبد الفتاح إلى أن هناك أربعة متطلبات أساسية التي من شأنها أن تفيد في فعالية الأداء البحثي في الجامعات وهي كما يلي:<sup>(5)</sup>

(1) باحث مؤهل وقادر ومحفز: يقصد بالباحث المؤهل ذلك الذي يمتلك المعرفة والمهارات الفنية اللازمة للعمل البحثي في الجامعة من حيث طرق البحث والتحليل والكتابة، وكذلك المعرفة العلمية للمادة التي تدور فيها بحثه، بالإضافة إلى المميزات الشخصية المتمثلة في الصبر والدقة والموضوعية والحماس وغيرها.

ويقصد بالباحث القادر ذلك الذي تتوفر له الإمكانيات المادية والوقت الكافي للنشاط البحثي، أي الذي لا تعوقه عوامل خارجية عن القيام بنشاطه البحثي.

أما الباحث المحفز فهو ذلك الباحث الذي يشعر أن هناك عائداً معنوياً لنشاطه البحثي يتمثل في شكل تقدير لجهده العلمي وإيماناً بجدوى ذلك النشاط وعملاً جاداً للإفادة مما توصل إليه.

(2) بيئة مشجعة للنشاط البحثي، ومهينة لمتطلباته واحتياجاته، ومتطلعة ومتقبلة لنتائجه وحريصة على الاستفادة منها في الواقع العملي، ومعينة على القيام بالنشاط البحثي.

(3) إمكانيات مادية كافية لمقابلة النفقات وتوفير الأدوات والمعينات اللازمة للنشاط البحثي.

(4) مصادر معلومات توفر المعلومات المطلوبة للبحث بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، على أن تكون تلك المعلومات مفيدة وحديثة وذات مصداقية واعتمادية عاليتين.

**ثالثاً: البنية الاستراتيجية للأداء البحثي بالجامعة في ضوء الإدارة بالقيم.**

(1) المرجع السابق، ص 26.

(2) علي محمد عبد الحق الأغبري، مرجع سابق، ص 227.

(3) سامي سلطي عريفج، مرجع سابق، ص 66.

(4) المرجع السابق، ص 70.

(5) عمر أحمد العوض، ونبييل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 22، 23.

في السنوات القليل الماضية تبين أن هناك اهتمام بين المدراء وموظفي تطوير المنظمة على استخدام القيم التنظيمية كأداة لقيادة أداء المنظمة. فقد اعتبر أن القيم الرئيسية أو القيم المشتركة داخل المنظمة هي ميزة للمنظمات الناجحة.<sup>(1)</sup> وقد أجمع كثير من الباحثين أن القيم التنظيمية عامل مهم في نجاح إدارة المنظمات الكبيرة.<sup>(2)</sup>

وهناك ارتباط بين القيم الرئيسية للمنظمة وممارسة الإدارة، كما توجد علاقة بين القيم الرئيسية للتنظيم وأداء المنظمة كما هو واضح في الشكل التالي رقم (3).<sup>(3)</sup>

### شكل (3)

#### علاقة قيم المنظمة بالأداء



والخدمات الثمينة يعتمد على تنفيذ عمليات المنظمة الرئيسية المعينة. وأن المنظمة القادرة على الإدارة والسيطرة على العمليات الرئيسية بشكل صحيح ستكون قادرة على زيادة المنتجات والخدمات المطلوبة في التكلفة التي يسمح لها نتائج الأداء. والعامل الذي يحدد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه العمليات هم الأشخاص، إذا تصرفوا وفق الطرق المناسبة وكانت قراراتهم صحيحة وفي الوقت المناسب، واستطاعوا أن يستخدموا الإبداع لتطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. فإن المنظمة ستواصل نجاحها لتحقيق الأداء المطلوب. كما أن هناك عامل واحد مهم وهو قيم المنظمة، الاعتقادات المشتركة التي تؤثر على السلوك وتؤسس الأهداف المرغوبة بشكل متبادل بين أعضاء المنظمة. حيث أن هذه القيم المشتركة تؤثر على صنع قرارات الأشخاص وسلوكهم. وبذلك فإن العاملين بالجامعة بإمكانهم أن يستخدموا الإبداع في أبحاثهم العلمية لتطوير مجتمعهم عن طريق تبني القيم المشتركة التي تؤثر في سلوكهم وقراراتهم.

وأخيراً فإن إدراك أهمية القيم في تشكيل السلوك لم يكن مفاجأة، فإن عدد من علماء نظريات الإدارة والمستشارون والكتاب ركزوا على أهمية القيم الرئيسية للمنظمة كأساس لتحقيق الأداء العالي.

ويقول أندرسون Anderson بأن الإدارة الناجحة للمنظمات المعقدة تعتمد على امتلاكها مجموعة من القيم الواضحة التي تزيد التأسيس لتطوير رسالة المنظمة ونشاطات التخطيط اللاحقة، ومثل الإدارة بالقيم هذه تخدم "كخطوة أولى" أساسية في بناء منظمة النمو العالي التي تنتج أداء

(1) Aaron A. Buchko, Op.Cit. p. 36

(2) Carl Anderson, Op.Cit. p.25

(3) Ibid.

فردى محسن، ومثل هذا الإنجاز الفردي يقود إلى نجاح اقتصادي.<sup>(1)</sup> وكذلك فإن الإدارة بالقيم تساعد القيادة في بناء الشعور الجماعي لماذا المؤسسة "يجب أن تكون"، الإدارة بالقيم لديها قيمة غير محسوبة لإحداث التحويل وتقديم التماسك، عبر أرجاء المؤسسة.<sup>(2)</sup> كما أن جوهر الإدارة بالقيم هم الناس وخصائصهم الشخصية التي تتضمن الهوية، القيم، الاعتقادات، الشجاعة، الإبداع واحترام الذات.<sup>(3)</sup>

ونقترح الإدارة بالقيم توضيح عملي للخطة الاستراتيجية، بواسطة التمييز ببساطة بين ثلاث مفاهيم: الرؤية، الرسالة، والقيم التشغيلية. كل مؤسسة منظمة ثقافياً يجب أن تعرف بشكل واضح مجموعتين مهمتين من القيم أو المبادئ المشتركة، التي تخدم لتوجيه أهدافها العملية اليومية كما يلي:<sup>(4)</sup>

أ- القيم الأساسية المرتبطة بالرؤية (أين نذهب؟) وبالرسالة (لماذا؟ أو لماذا وجدت المؤسسة؟).

ب- القيم التشغيلية وذات الدور الفعال المرتبطة بطريقة تفكير المؤسسة وطريقة عمل الأشياء، ولمواجهة تحديات بيئتها (صناعتها أو متطلبات سوقها) وتكامل توتراتها الداخلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

لذا فإن هذا المحور من البحث سيعرض الرؤية، والرسالة، والقيم، ثم الأهداف الاستراتيجية، وبعد ذلك سيتم مناقشة الأنشطة والبرامج المرتبطة بالأداء البحثي، وأخيراً تقويم الأداء البحثي. والذي سيتم تناول ذلك بالتفصيل فيما يلي:

### 1- الرؤية: Vision

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>(5)</sup>. حيث تعبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي هي الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. كما تعتبر الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة التي تسعى لتحقيقه.<sup>(6)</sup>

وتمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والأمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.

وتتسم الأحلام أو الأمال المطلوب تحقيقها بما يلي:<sup>(7)</sup>

- أنها إلهامية:
- ذات وتر انفعالي.
- تثير الخيال.

(1) Carl Anderson, Op.Cit., p.25

(2) -Shimon L Dolan and Salvador Garcia, Op.Cit. P.15

(3) Harald S. Harung and Tor Dahl, Op.Cit., p. 15.

(4) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia.Op.Cit., p. 11.

(5) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار الجامعية، 2003)، ص 93.

(6)-Strategic Planning: available on: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan) . (Accessed at :17-3-2009)

(7) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، (القاهرة، ماس للطباعة والنشر، 2009)، ص، 35.

والرؤية أساس أي تغيير ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، إذ تساعد الرؤية المشتركة على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والابداع والإحساس بالمسؤولية عن الحاضر والمستقبل.<sup>(1)</sup>

كما ينبغي على الرؤية المشتركة أن تكون على صلة وثيقة بالقيم والريجات الشخصية لكل فرد من أفراد المؤسسة. فعندما تكون الرؤية المشتركة قد تغلغت عميقاً داخل المؤسسة، فإنها ستضع حداً لكل المعوقات والمشاكل التي تعترض الإدارة. وعندما يبدأ الموظفون بالإيمان برؤية المؤسسة ويمتلكون الثقة بالمستقبل الذي ستؤول إليه، فهم لن يعملوا بروح جماعية وحسب، بل سيقومون بالتخلي عن مصالحهم الشخصية ويعملون جاهدين لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

وعليه فإن الإدارة بالقيم تعتبر وسيلة للتغيير باتجاه الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي مساعدة المديرين على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المنظمة من أجل تكييفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية.

كما أن الاستفادة الأساسية للإدارة بالقيم من الاستراتيجية ووجهة النظر التنظيمية هي أن وظيفة القيم كعناصر تنظيم تدفق عمليات العمل اليومية، تأخذ المؤسسة من وضعها الحالي نحو رؤيتها للمستقبل المطلوب.<sup>(3)</sup>

وتتضمن بيان الرؤية الفعالة مميزات كما بينتها دائرة المعارف wikipedia كما يلي:<sup>(4)</sup>

- الوضوح وقلة الغموض.
- الصورة الواضحة والحيوية.
- وصف المستقبل المشرق.
- الصياغة الواضحة والجذابة.
- الطموحات الواقعية.
- الإتفاق مع القيم والثقافة التنظيمية.

كما يمكن القول "أنه ينبغي مراعاة أمر هام في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة، وهو أن على هذه الرؤية أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الفعلي للمؤسسة، ولا تكون صعبة التحقيق إلى الحد الذي يصعب معه التصديق والإيمان بها. وينبغي على الرؤية المشتركة والهدف المشترك وقيم العمل أن تتحد معاً في كل موحد كي تسهم بشكل فعال في الأعمال اليومية للمؤسسة"<sup>(5)</sup>.

وتتنوع رؤية الجامعات المعاصرة للتخطيط الاستراتيجي وللسياسة البحثية لها، وفق اهتماماتها ومجالاتها، فعلى سبيل المثال تشير جامعة بتسوانا الأمريكية University of Botswana إلى أن رؤيتها البحثية هي "أن جامعة بتسوانا ستكون عند 2021 جامعة بحث متخصصة معترف بها دولياً في حجمها وجودتها وتأثير بحثها"<sup>(6)</sup>.

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، (القاهرة، كليوباترا للطباعة، 1999م)، ص 42.

(2) فرانك سبنبرغ، مرجع سابق، ص ص 119-120.

(3) Shimon L. Dolan and Salvador Garcia. *Op.Cit.* p.14

(4) *Ibid.*

(5) فرانك سبنبرغ، مرجع سابق، ص 118.

(6) University of Botswana, University Research Strategy – Approved by Senate, February 2008. Available on:

<http://www.cou.on.ca/content/objects/OCUR%20paper.pdf> (Accessed:22-3-2009)

وتشير جامعة كنغستون البريطانية Kingston University أن رؤيتها هي: "أنها جامعة الألفية الجديدة، التي ستشغل الدور الرئيس في إنتاجية كل أنواع الثروات الاجتماعية والثقافية والاجتماعية، وستكون المؤسسة المحورية لكل من اقتصاد المعرفة، ومجتمع التعلم"<sup>(1)</sup>. كما وضعت جامعة أوهايو الأمريكية رؤية لها وهي: "جامعة أوهايو ستكون الجامعة البارزة المعروفة لقدرتها الفريدة بتعهد كل من الطالب الجامعي والطلاب الخريجون في نشاطات البحث المتميزة في كل المجالات. ستقدم الجامعة أفضل خدمة لاحتياجات المنطقة، والولاية، والدولة، والعالم تربوياً واجتماعياً واقتصادياً. ستكون الجامعة مجتمع تعلم عالمي، مع شبكة شاملة للمشاركات المدعومة، والمجتمع المتنوع من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين."<sup>(2)</sup>

## 2- الرسالة: Mission

تمثل الرسالة الغاية من وجود المنظمة ويدير انطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفرداها عن غيرها من المنظمات المناظرة.<sup>(3)</sup> وتساعد على توضيح وتركيز العمل.<sup>(4)</sup>

وفي تعريف لدائرة المعارف wikipedia تعرف بأنها الغرض الأساسي للمنظمة أو المشروع، والذي يرسم أساساً لماذا وجدت المنظمة.<sup>(5)</sup> ويمكن أن تعرف أيضاً بأنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم. وتمثل الرسالة رؤية المنظمة في شكل مكتوب وعادة ما تشمل العناصر التالية:<sup>(6)</sup>

- أ- الغرض الرئيسي للمنظمة، وأسباب وجودها.
- ب- المجال الذي تعمل فيه المنظمة ويشمل الجوانب التالية:
  - تحديد المستهلك أو جماعات المستهلكين والتي تهدف المنظمة إلى إشباع حاجاتهم سواء في الحال أو المستقبل.
  - تحديد المنتجات أو الخدمات الرئيسية، وبالتالي تحديد الوظائف التي يتم إشباعها للمستهلك سواء في الحال أو المستقبل.
  - الجانب التكنولوجي المستخدم، أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلك سواء في الحال أو المستقبل.

(1) Kingston University London, .Avalable on: <http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/missionandvisi> on/ (Accessed at :22-3-2009).

(2) Ohio University, "Ohio University Strategic Planning Process – Draft Document Vision, Mission, and Guiding Principles".. Available On: <http://www.ohio.edu/outlook/vision/draft.cfm>. access date: 15-3-2009.

(3) المرجع السابق، صص 92-93.

(4) Janet Shapiro, " Strategic Planning", Available on: <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf> .p.34.( Accessed at :18-3-2009).

(5) Ibid

(6) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، صص 43-44.

- الجانب الذي يميز المنظمة في هذه المجالات بالمقارنة بالمنافسين.
- ج- القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة.

د- الوضع الذي عليه المنظمة الآن، وما الذي يجب أن تكون عليه في المستقبل.

وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام Overall Goal والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة، وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها. والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوات الأعمال، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حالياً أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمنظمة وفي نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ومحدداً لها الإطار الزمني لإنجازها.<sup>(1)</sup> وتتضمن الرسالة الطريق المعين الذي تنوي المنظمة لعمل مساهمة نحو الرؤية.

كما أن بيان الرسالة يصف ما عمل المنظمة؟ ومع من/ أو لمن هي تعمل، وبعبارة أوسع، كيف تعمل المنظمة؟ لذا فإن بيان الرسالة لديها أربع مكونات هي:<sup>(2)</sup>

- ماذا يكون المشروع أو المنظمة.
- إلى أي عمل أو إنجاز يهدف المشروع أو المنظمة ولماذا.
- مع من تعمل المنظمة.

• كيف تعمل المنظمة، وبعبارة أوسع ما الطرق التي تستخدمها المنظمة.

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن بيان الرسالة في أي جامعة أو منظمة تعليمية أو غير تعليمية تسعى لتحقيق أهدافها في ظل مواردها المتاحة لها كما هو واضح في رسائل بعض الجامعات المعاصرة أمثال: رسالة جامعة أكسفورد University of Oxford والتي حاولت تحقيق أهدافها من خلال رسالتها والتمثلة في: "إن رسالة جامعة أكسفورد تسعى لتحقيق ودعم التميز في كل مجالات البحث والتعليم في الجامعة، وتسعى أيضاً على محافظة وتطوير موقعها التاريخي كجامعة عالمية، وإغناء المجتمعات الدولية والمحلية والأقليمية من خلال نتائج أبحاثها ومهارات خريجها"<sup>(3)</sup>.

ويلاحظ أيضاً رسالة جامعة ولاية فالي الكبيرة Grand Valley State University التي تتمثل في: "تعليم الطلاب لتشكيل حياتهم، مهنتهم، ومجتمعاتهم. تسهم الجامعة لإثراء المجتمع من خلال التعليم الممتاز، الثقافة الفعالة، والخدمة العامة"<sup>(4)</sup>.

وهنا لا بد من التوضيح بين الرؤية والرسالة حيث يقع كثير من الناس في الخلط بينهما. الرؤية تصف هوية المستقبل بينما الرسالة تعمل كدليل توفيتي مستمر ومستقل. وتصف لماذا تكون الرسالة مهمة لتحقيق الرؤية، وتعرف بيان الرسالة الغرض أو الهدف الأوسع، ويمكن أن يبقى هذا الهدف بدون تغيير لعدة عقود من الزمن إذا وضع بطريقة جيدة، في حين أن الرؤية تصف ما سينجز في المستقبل. إلا أنه يمكن أن يكون بيان الرؤية يشابه بيان الرسالة في بعض المنظمات ولكن ذلك يمكن أن يكون خطأ فادح. وهذا التشابه قد يربك كثير من الناس. فبيان الرؤية

(1) سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، (القاهرة، مطبعة العشري، 2005)، ص142.

(2) Janet Shapiro, *Op.Cit.* p.33.

(3) University of Oxford: "Strategic Plan 2008–2009 to 2012–2013 For consultation", *Supplement* (1) to No. 4832, Wednesday 30 January 2008, p.556.

(4) Grand Valley State University, "Strategic Plan 2008 – 2013", Available on: <http://www.gvsu.edu/cms3/assets/741ECAAE-BD54-A816-71DAF591D1D7955C/LibStratPlan.pdf> (Accessed at: 15-3-2009)

يمكن أن يحث الناس على إنجاز الأهداف المعرفة، حتى ولو كانت أهداف بعيدة المدى، فبتزويد هذه الأهداف قد يؤدي ذلك إلى توضيح الرؤية بصورة أحسن. وبيان الرسالة يقوم بتزويد الطريق لفهم الرؤية بتوافق مع القيم. ويمكن القول بأن بيان الرؤية والرسالة يؤدي إلى نجاح المنظمة على حد أدنى.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل. ولتحديد الفرق أكثر بين الرؤية والرسالة هو أن الرؤية تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة:

- النوع (أو الشكل) الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل.
- احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل.
- أما الرسالة فتهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة:
- الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر.
- احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

وهنا لا بد من طرح هذا السؤال وهو أيهما يأتي أولاً بيان الرسالة أو بيان الرؤية؟ إن ذلك يعتمد على وجود بداية جديدة على العمل، أو وجود برنامج جديد أو خطة جديدة يتطلب إعادة هندسة الخدمات الحالية للمنظمة، وهنا ستوجه أو تقود الرؤية بيان الرسالة وبقية الخطة الاستراتيجية. بمعنى أن الرؤية تأتي أولاً في هذه الحالة. أما إذا كان هناك عمل تأسيسي أو إنشائي، الرسالة في هذه الحالة ستنشأ، وهنا يتطلب الوضع أن تكون الرسالة في البداية ومن ثم تليها الرؤية. وقد نجد في معظم الأوقات، أن الرسالة تقود بيان الرؤية وبقية الخطة الاستراتيجية. وبأي حال من الأحوال، قد يحتاج الأشخاص في المنظمة معرفة الهدف الأساسي لوجود المنظمة، لذا فإن الرسالة توضح الوضع الحالي للمنظمة وتعبّر عن الموارد الداخلية (القوة و/ أو الضعف) والحالات الخارجية (الفرص و/ أو التهديدات)، والرؤية تعبّر عن المستقبل. لذلك مهم أن تبقى المنظمة النتيجة النهائية والمطلوبة على بصيرة واضحة من البداية، وبذلك سيتم معرفة الهدف الأساسي من وجود المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها.<sup>(1)</sup>

### 3- القيم: Values

والمقصود بالقيم هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتفق عليها جميع العاملين في المنظمة كالحرية والتميز والابداع وغير ذلك، "حيث تنعكس على تصرفات الفرد وسلوك الجماعة، فيسيرون على هدي من هذه القيم والمبادئ، ويجعلونها منهجاً لهم في سبيل الوصول لأهدافهم"<sup>(2)</sup>. وتعتبر أيضاً بيان بالمبادئ والاعتقادات المشتركة بين الأطراف المنتمية بالمنظمة أو الأطراف المرتبطة بالمنظمة، فالقيم تقود ثقافة وألويات المنظمة، وتكون هي المدير الفعلي لها.<sup>(3)</sup>

(1) Strategic Planning. OP.Cit,p.1 Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan).

(2) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص 170,196.

(3) J E Davies, " Meaningful missions, valid visions and virtuous values: an exploration", World Library and Information Congress: 72ND IFLA General Conference and Council 20-24 August 2006, Seoul, Korea, 2006, p. 4.

إن قيم المنظمة هي القيم التي يشترك فيها جميع العاملين بها ويستند إليها العمل ويشترك في وضعها المستفيدون وأصحاب الأطراف الأخرى، وتعتبر القيم بمثابة ما تعتقده المنظمة هو الطريق الصحيح لعمل الأشياء، وللتعامل مع الناس. وبهذا الاعتقاد فإن العالم يجب أن يكون مثالياً ومنظماً.

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط العريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة. فهي تمثل الإطار الفلسفي للمنظمة والذي يحدد علاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها المساهمين والعملاء، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهور بصفة عامة. وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي.

وهناك عناصر يجب توافرها في وضع نظام القيم وهي فيما يلي: (1)  
أ- أن يشارك المديرون والعاملون في وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والالتزام والانتماء للمنظمة.

ب- الوضوح والبساطة في وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي.

ج- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة.

- المستهلك والعملاء.
- أصحاب رأس المال.
- العاملون.
- المجتمع.

د- أن يتطابق السلوك والأفعال والقرارات مع قيم المنظمة.

كما أن القيم التنظيمية هي التي تقرر الاستراتيجيات ومبادئ العمل. وهناك إجماع عام وواضح على أن القيم التنظيمية مهمة جداً لأنها تزود قاعدة لاتخاذ القرارات الصعبة. ويمكن ذكر بعض أنواع القرارات التي يُحتاج لها عند الاعتماد على القيم التنظيمية والتي تتضمن ما يلي: (2)

- هل يجب العمل مع هذه المجموعة من الناس أو المشروع أو المنظمة؟
- هل يجب الإنفاق على هذا؟
- هل ما يعمل مفيد أو هل إنفاق المال يمكن أن يعمل أفضل من أي شئ آخر؟
- هل بالإمكان العطاء لهذا العمل الخاص؟
- كيف يمكن الإجابة لهذا البيان من العمل، الحكومة، أو متبرع أو منظمات المجتمع المدني الأخرى؟
- هل هذا الطريق الذي يؤدي إلى المشروع متسق مع القيم المتفق عليها، وإن لم يكن كذلك، ما الذي يجب عمله؟
- هل العمل الذي عُمل متسق مع القيم المنصوص عليها؟

ومن أمثلة القيم التي تضعها بعض الجامعات المعاصرة في تخطيطها الاستراتيجي، على سبيل المثال لا الحصر قيم جامعة سان فرانسيسكو University of San Francisco فقد وضعت مجموعة من القيم وهي: (3)

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، ص 239.

(2) Janet Shapiro, *Op.Cit.* p. 31.

(3) University of San Francisco, "Vision, Mission, Values statement," . Available on: <http://www.usfca.edu/mission/> . Accesed date:20-4-2009.

- التقاليد الكاثولوكي اليسوعي الذي يرى الإيمان والعقل متكاملان في البحث عن الحقيقة، والتطوير الإنساني الأصيل.
- الحرية والمسؤولية لمتابعة الحقيقة وتتبع الدليل لنتائجها.
- التعليم كأساس نشاط اجتماعي بدلاً عن إظهار التنافس.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- التنوع في وجهات النظر كمكونات أساسية لجودة التعليم في السياق العالمي.
- التميز كمعيار للتعليم، والثقافة، والابداع الجامعي.
- المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رسالة الجامعة للتكوين، والإتصال، وتطبيق المعرفة في عالم يشارك فيه جميع الناس، ويثق بالأجيال القادمة.
- الجدية، في كيف ومن نختار لنكن في العالم.
- التطوير التكاملي الكامل لكل شخص، وكل الناس، مع الاعتقاد في أن لا فرد أو مجموعة يمكن أن تنجح بشكل شرعي على حساب الآخرين.
- كما أن جامعة الملكة ماري بلندن Queen Mary university of London قد وضعت قيماً في خطتها الاستراتيجية وهي كما يلي: (1)
- التميز في الإنجازات الشخصية للموظفين والطلاب، المدعومة من قبل الكلية في الوصول إلى أهدافهم.
- المعاملة الحسنة لكل الأعضاء الآخرين، وتشجيع النجاح.
- التنوع في هيكل الموظفين والطلاب بالجامعة.
- تقييم اختلافات الجامعة كمساهمة مهمة للبحث والتدريس والنشاطات الأخرى في الجامعة.
- كما نلاحظ جامعة بريستول University Of Bristol فقد وضعت لها عشر قيم لتحقيق رؤيتها ورسالتها وهي كمايلي: (2)
- الحقيقة: البحث والسعي نحو الحقيقة لأجل مصلحة الجامعة.
- التميز: المناضلة من أجل الجودة العالية في كل الأعمال.
- الابتكار: الترحيب بالتحدي للإبداع والقيمة الجديدة.
- الطموح: الطموحات العالية للجامعة ولكل موظفيها، وطلابها، وخريجها.
- المسؤولية: تهدف لإحداث الاختلاف الإيجابي إلى العالم والمستقبل الواسع.
- الاستقلال: تشجيع التفكير المستقل وتعزيز الاستقلال الذاتي والمؤسسي الأكاديمي.
- التعاون: الالتزام بفريق العمل وبالمشاركة مع الآخرين.
- الشفافية: نريد أن نكون مسؤولين عن قراراتنا وأعمالنا.
- التنوع: النظر لوجهات النظر المتنوعة لموظفينا، وطلابنا وخريجينا كثروة عظيمة.
- العدالة: نؤمن بالمعاملة العادلة للجميع.

(1) Queen Mary University of London. Available on: <http://www.offa.org.uk/agreements/Queen%20Mary%20University%20of%20London%20access%20agreement%20approved%2010.12.07.pdf>. (Accessed at :22-4-2009).

(2) University of Bristol, "Vision and Strategy 2009-16". Available on: <http://www.bristol.ac.uk/university/vision/values.html>. Accesed date: 29-4-2009.

يتضح من القيم السابقة أن هناك تشابه في قيم الجامعات الثلاث فكل منها قد اهتم بقيمة التنوع، التميز، الاهتمام بالبحث، ويلاحظ أيضاً أن هناك بعض القيم موجودة في جامعة وغير موجودة في الأخرى وهذا الاختلاف والتنوع يرجع لمجال واهتمام الجامعة.

#### 4- الأهداف الاستراتيجية: Strategic Goals

بعد دراسة العوامل البيئية المحيطة الخارجية والداخلية وتحديد فلسفة ورسالة المنظمة تأتي عملية وضع الأهداف، أي تحديد النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الفترة المقبلة، فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، أطلق عليها أهداف استراتيجية، وإذا كانت الأهداف مطلوب تحقيقها في الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية.<sup>(1)</sup> وتعتمد الأهداف الاستراتيجية على المدخل الذي يستخدم، حيث توجد أسماء مختلفة لمستويات مختلفة من الأهداف والغايات.

إن الهدف العام أو الاستراتيجي لأي منظمة يتعلق بالرؤية، ويتعلق مباشرة بالمشكلة المهمة التي تم تعريفه في تحليل المشكلة. فمثلاً لو تم تعريف المشكلة الرئيسية المراد علاجها وهي بأن هناك نسبة عالية من الأمية في المجتمع بشكل غير مقبول. فإن الهدف العام للمنظمة يجب أن يكون:<sup>(2)</sup>

• تخفيف نسبة الأمية في المجتمع بنسبة 50% على الأقل خلال الخمس السنوات القادمة.  
إن الأهداف الاستراتيجية لأي تنظيم مؤسسي لا بد وأن تعكس الرؤية والرسالة والقيم، ومن خلال الأهداف الاستراتيجية تتحقق رؤية ورسالة المنظمة.  
كما أن هناك علاقة تفاعلية بين الرؤية والرسالة والأهداف وعمليات التنفيذ والتقويم، تؤثر في بعضها البعض والعلاقة بهذا الشكل تؤكد على التماسك والترابط البنوي بين مكونات برنامج التطوير في المنظمة.<sup>(3)</sup>

يلاحظ في بعض المنظمات أحياناً أنه يتم تليخيص الأهداف والغايات في بيان الرسالة و/أو بيان الرؤية. وتوجد نماذج عديدة لكتابة الأهداف الاستراتيجية ومن هذه النماذج، نموذج التدرج في وضع الأهداف. ويعني ذلك أنه عند كتابة الأهداف يتم البدء بالهدف الذي يمثل المرتبة الأولى في الأهمية، ثم يليه الهدف الأهم، وبعد ذلك المهم.. وهكذا حتى يصل إلى أقل الأهداف مرتبة وأهمية، ويبدأ الهدف الأول بالإجابة على السؤال الذي يبدأ بـ لماذا (Why?) وتنتهي الأهداف بأقلها مرتبة في الأهمية والذي يبدأ بكيف (How?). وعلى الأهداف الاستراتيجية أن تجيب على كل أسئلة الخطة الاستراتيجية باستثناء الجواب على سؤال الهدف الأكثر أهمية ومرتبة وهو السؤال الأول والذي يبدأ بصيغة (لماذا؟) لأن ليس بالضرورة الإجابة عليه.<sup>(4)</sup>

وينصح عند وضع الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة أو مشروع، ضرورة مراعاة أن تكون هذه الأهداف، أهداف قصيرة المدى، وأهداف متوسطة الأجل، وأهداف طويلة المدى. حيث يظهر عند تحقيق هذه الأهداف، يمكن التوقع أن الأهداف قصيرة تتحقق بسهولة، والأهداف طويلة المدى يكون تحقيقها صعب جداً وشبه مستحيل.<sup>(5)</sup>

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، مرجع سابق، ص 57.

(2) Janet Shapiro, OP.Cit., p 36.

(3) أمين محمد النبوي، مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، الطبعة الأولى، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008)، ص 374.

(4) Strategic Planning ,OP.Cit p.1: available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_plan)

(5) Ibid

ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية للجامعات المعاصرة، الأهداف التي وضعتها جامعة بورديو Purdue University، حيث وضعت ثمانية أهداف استراتيجية رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### **الهدف (1): تبني التعليم المتمهد.**

- تجهيز متطلبات التعليم التجريبي بالكامل لطلاب البكالوريوس بالجامعة.
- التوسع في الارتباط العالمي لمجتمع طلاب الجامعة.
- تكوين بيئات التعلم الفعالة.

#### **الهدف(2): إعداد القوة العاملة والمواطنين المتعلمين لمنطقة الجامعة.**

- زيادة تسجيل الطلاب الجامعيين بشكل إنتقائي.
- التوسع في تسجيل الخريجين.
- تحفيز تكوين الأعمال التجارية في منطقة الجامعة المتعلقة بمجالات النمو الموجهة والمعرفة بواسطة ولاية إنديانا State Indiana : التصنيع المتقدم، التمويل، استعمال الحاسبات والتكنولوجيا، وعلوم الحياة.
- تزويد دعم التطوير الوظيفي والإمتداد الأكاديمي لأكاديمية العلوم والتكنولوجيا ومدارس التطوير الوظيفي الأخرى في أماكن شمال غرب إنديانا.
- التوسع في التطوير المهني وتحديد الخدمات لخريجي الجامعة.
- التوسع في الفنون والبرامج الثقافية في المنطقة.
- تأسيس وتقوية المشاركات مع المنظمات وقطاع الصناعة لمعالجة القضايا البيئية.

#### **الهدف (3): تحسين نجاح الطالب.**

- التوسع في استخدام تقنيات التعلم المعاصرة لزيادة التنوع في المقررات وطرق توصيل الدرجات.
- تأسيس نظام نصح متجاوب ومتوافق مع طلاب الجامعة.
- الاستمرار في الاحتفاظ وتحسين معدلات التخرج.

#### **الهدف (4): زيادة دعم التميز للكلية والأعضاء.**

- تقوية التطوير الوظيفي، وبحث أعضاء هيئة التدريس، ونظم دعم الثقافة.
- الاحتفاظ وتمديد أعضاء هيئة التدريس والموظفين المتميزين مع مرتبات تنافسية.
- التوسع في الدعم والاعتراف بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

#### **الهدف(5): تطوير الحرم الجامعي.**

- تطوير الفرص المرنة لإدخال الطالب في حياة الحرم الجامعي.
- تميز وتبني أفضل الممارسات في تجهيز والاحتفاظ بالطالب، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين المتنوعين.
- إنشاء عملية تحسين الجودة المعززة عن طريق استطلاع المناخ الجامعي، استطلاع رضا موقع العمل، استطلاع خدمة الزبون، واستطلاع تقييم تطبيق الموظفين.
- ويلاحظ أيضاً الأهداف الاستراتيجية لجامعة فيكتوريا الكندية Victoria University والتي تحاول تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال أهدافها، فقد وضعت خمسة أهداف محاولة الوصول بالجامعة إلى أرقى الجامعات المعاصرة والأهداف هي:<sup>(1)</sup>

(1) Purdue University Calumet, "The 2008-2014 Strategic Plan ". Available on: <http://webs.calumet.purdue.edu/strategicplan>. ( Accessed : 2-5-2009).

### **الهدف(1): الطلاب.**

• تشجيع الطلاب للتعلم وزيادة تأسيس لمهنتهم ومشاركتهم الفعالة في المحافل المحلية والدولية.

### **الهدف (2): الموظفين.**

• تشغيل الموظفين في الابداع ومكافأة مجتمع التعلم لمنفعة الطلاب، والموظفين، وأصحاب الأطراف المنتفعة.

### **الهدف (3): الصناعة والمهن.**

• خلال التعاون الاستراتيجي تتكون المعرفة والتطبيقات الجديدة لمنفعة الطلاب، الموظفين، قطاع الصناعة والمهن، وتعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة غرب ميلبرن Melbourne وماورائها.

---

(1) Victoria University, "Strategic Plan2004-2008" Available on: <http://www.vu.edu.au/library/pdf/Strat%20Plan%202004-2008.pdf>. Access date:5-5-2009.

#### الهدف (4): المجتمع.

- إعتناق التنوع ودينامية مجتمعات الجامعة المحلية ومساعدة هذه المجتمعات لبناء قدرتها لمواجهة التحديات المحلية والوطنية والدولية.

#### الهدف (5): الحكومات والجمهور.

- مواجهة المسؤوليات العامة للجامعة من خلال الحكم المثالي والإدارة الفعالة للموارد. ومن خلال استعراض ما سبق يتضح أن أي تنظيم إداري لابد أن يشتمل على رؤية ورسالة وقيم وأهداف، وأنه يمكن تطوير الأداء البحثي من خلال الإدارة بالقيم التي تقوم أصلاً على التخطيط الاستراتيجي الذي يشتمل على كل عناصره المذكوره سلفاً وهي (الرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف).

وتطرح الأهداف السابقة للخطة الاستراتيجية بالجامعات المعاصرة، تصوراً أكاديمياً لغايات البحث العلمي، والتعلم، وخدمة المجتمع والذي ينبغي وضوح هذه الأهداف للقائمين على تنفيذها وترجمتها إلى واقع فعلي يعكس رؤية ورسالة الجامعات المعاصرة في إنتاج المعرفة الجديدة ونقلها وتطبيقها محلياً ودولياً.

وفيما يلي تحليل بعض نماذج من الجامعات المعاصرة للبنية الاستراتيجية للأداء البحثي

بها:-

#### 1- نموذج جامعة ولاية واشنطن Washington State University: (1)

وضعت جامعة واشنطن خطة استراتيجية لها تبدأ من العام 2008 حتى عام 2013، وقد اشتملت على عناصر الخطة المعروفة وهي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية مرتبة على التوالي، وسيتم مناقشة هذه العناصر بالتفصيل كما يلي:

##### أ- الرؤية:

جامعة ولاية واشنطن ستكون معترف بها كواحدة من الجامعات البحثية التي تقود الدولة.

##### ب- الرسالة:

جامعة ولاية واشنطن هي جامعة بحث حكومية ملتزمة بخدمة التراث والتقاليد المجتمعية

رسالتنا هي:

- تقديم المعرفة من خلال البحث المبدع والثقافة المبدعة عبر نطاق واسع من المجالات الأكاديمية.
- توسيع المعرفة من خلال البرامج التربوية المبتكرة التي تبين العلماء الناصحين والمدرّكين لإمكانياتهم العالية والذي يتولوا أدوار القيادة، والمسؤولية، والخدمة للمجتمع.
- تطبيق المعرفة من خلال الارتباط المحلي والعالمي الذي سوف يحسن نوعية الحياة ويحسن اقتصاد الولاية، الدولة، والعالم.

##### ج- القيم:

- الجودة والتميز: نلتزم بإبقاء الجودة والتميز في كل محاولتنا.
- النزاهة، والثقة، والاحترام: ملتزمين بأن نكون المؤسسة التي تبين الثقة والاحترام لكل الأشخاص وتزرع النزاهة الفردية والمؤسسية في كل ما نعمل.

(1) Washington State University, "Strategic Plan 2008-2013", Available on: <http://www.strategicplan.wsu.edu/>. Accessed :10-5-2009.

- الاكتشاف، الابداع، الابتكار: ملتزمين بالمحاولة للاستفسار والاكتشاف، وتكوين ونشر المعرفة.
- التنوع والمواطنة العالمية: نتقبل وجهة النظر العالمية التي تقدر التنوع والاختلافات الثقافية وتعترف بأهمية الاعتماد والاستمرارية العالمية.
- حرية التعبير: نلتزم بأن نكون مجتمع يحمي التبادل الحر للأفكار ويشجع الحوار البناء والحضاري.
- الوكالة والمحاسبة: نلتزم بأن نكون وكلاء أخلاقيون ومسؤولون عن موارد الجامعة وأن نكون مسؤولين عن تأييد النطاق الكامل لهذه القيم.

#### د- الأهداف الاستراتيجية:

#### الهدف(1): تحقيق التفوق الوطني والدولي في الابتكار، الاكتشاف، والابداع.

- الجذب والاحتفاظ بأعضاء هيئة تدريس والموظفين المتنوعين لأعلى المراتب الأكاديمية.
  - ترويج برامج الاكتشاف والابداع بشكل أوسع.
  - استثمار وترويج المجالات المتميزة والبارزة بحسب الأولوية.
  - دعم البرامج بين حقول الدراسة التي تتبنى الثقافة التكاملية والتعاونية.
- #### الهدف (2): تزويد التعليم الممتاز والتجربة التحويلية التي تعد الطلاب للتميز في المجتمع العالمي.

- تطوير ودعم البرامج البارزة للخريجين.
  - ضمان البناء التحتي الذي يدعم التميز ويتبنى التقدم في المعرفة والتكنولوجيا.
  - تزويد تجارب التعلم ذات التأثير العالي الذي يتعهد الطلاب.
  - تبني التنافس التحفيزي في المتعلمين.
  - تحسين معدلات التخرج والاحتفاظ بطلابنا.
- #### الهدف(3): التوجه في الإمتداد والارتباط المحلي، والوطني، والعالمى ذات العلاقة.
- تسويق تعليمنا المتميز إلى الجمهور المتنوع والعالمى.
  - التشاور مع المساعدين، والتعلم من الشركات والمنظمات في واشنطن وكذلك الشركات والمنظمات الدولية.
  - مساعدة صناعات القرار المتطلعين وتطوير السياسة العامة التقدمية التي تقود إلى أفضل حكومات متطلعة .
  - إثارة الأفكار الاقتصادية الجديدة بالابتكار.

#### الهدف(4): اعتناق بيئة ذات تنوع، ونزاهة، وشفافية.

- تكوين مشروع كبير يعرف بأفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية العالية وتزويد بيئة نموذجية لأجل الثقافة، والتعلم، والعمل.
- تكوين ثقافة مؤسسية يكون فيها التنوع معيار.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الخطة الاستراتيجية لجامعة ولاية واشنطن قد اشتملت على معظم عناصر الخطة الاستراتيجية، ويلاحظ أنها بدأت بالرؤية، بمعنى أن الجامعة لديها برنامج جديد يتطلب إعادة هيكلة الخدمات الموجودة في الجامعة واستبدالها بخدمات وبرامج جديدة، ويلاحظ أيضاً أن رسالتها كان تركيزها بشكل كبير على المعرفة من حيث تقديمها، وتوسيعها، وتطبيقها للمجتمع المحلي والعالمى، ومن ثم ركزت على بعض القيم التي وضعتها وهي الجودة، والتميز، والابداع، والحرية، والنزاهة، وحاولت الجامعة أن تعكس رؤيتها ورسالتها وقيمتها من خلال أهدافها الاستراتيجية وذلك لتحقيق الرؤية والرسالة التي تتبناها الجامعة.

نموذج المجموعة الثمانية The Group of Eight: والمقصود بالمجموعة الثمانية هي الثمان الجامعات الأسترالية وهي (جامعة غرب استراليا، جامعة موناخ، الجامعة الوطنية الأسترالية، جامعة أدليد، جامعة ميلبورن، جامعة ويلز الشمالية الجديدة، جامعة كوين لاند، جامعة سدني) (The University of Western Australia, Monash University, The Australian National University, The University of Adelaide, The University of Melbourne, The University of New South Wales, The University of Queensland, The University of Sydney)

قامت هذه الجامعات الثمان بوضع خطة استراتيجية للسنوات الأربع القادمة من 2008 حتى 2012م وسيتم عرض هذه الخطة مشتملة على عناصرها المعروفة والذي سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أ- الرسالة:

توجد مجموعة الجامعات الثمان لـ:

- (1) تحسين مساهمة الجامعات القيادية الأسترالية من أجل الازدهار الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي والبيئي للدولة.
- (2) توسيع مساهمة الجامعات القيادية الأسترالية للجيل، حماية ونقل رصيد معرفة العالم.
- (3) تقوية القدرة الأسترالية للتعهد والانتفاع من التطورات والفرص العالمية للاستجابة للتحديات العالمية والمحلية.
- (4) توسيع الفرص للطلاب الأستراليين، بغض النظر عن الخلفية، للمشاركة في نوع التعليم العالي العالمي.

#### ب- الرؤية:

أستراليا ستكون لديها مجموعة من الجامعات المعترف بها عالمياً كجامعات قيادية في التعليم العالي، والبحث، وخدمة المجتمع. عند إعداد الجيل الجديد لقادة متخصصين ومبتكرين، ستكتشف معرفة جديدة وفهم واسع، وستبنى العلاقات الوطنية والدولية، مجموعة الجامعات الثمان ستساهم في تقدم مصلحة أستراليا وحل التحديات الرئيسية التي تواجه العالم. مجموعة الجامعات الثمان سينظر لها كمصدر موثوق لمشورة والتحليل السياسي على التعليم العالي والبحث الجامعي. ستكون فعالة في الأعمال السياسية ومتجاوبة للتغيير في البيئة السياسية.

#### ج- القيم:

- مجموعة الجامعات الثمان تناضل لتعمل بشكل متخصص، وإثبات، ونزاهة، وجودة في الأداء، وثقة في كل ما يعمل. أيضاً تبحث للعمل بشكل شامل، توسع الفرص للتعاون مع الآخرين لتحقيق معايير الأداء العالي، بغض النظر عن الإنتماء المؤسسي. أضيفت القيم بواسطة مجموعة الجامعات الثمان. تضيف مجموعة الجامعات الثمان قيمة للجامعات الفردية والأسترالية من خلال:
- التأثير على السياسات الوطنية للتعليم العالي والبحث الجامعي.
  - تزويد تحليل جودة السياسة العالية وخدمات المشورة لأعضائها ولموظفيها.
  - تسهيل التعاون.
  - تطوير التحالفات والشبكات الاستراتيجية الدولية.
  - تدعيم الاعتراف بعلامة الجودة.

(1) Group of Eight, "Strategic Plan 2008-2012", Available on: [http://www.go8.edu.au/index.php?option=com\\_content&task=view&id=97&Itemid=216](http://www.go8.edu.au/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=216).

( Accessed at: 11-5-2009).

- تجديد المقعد لتحسين الأداء.
  - عرض شبكة موثوق بها من خلال أي أفكار وخبرة مشتركة بين قادة مجموعة الجامعات الثمان.
  - بناء دعم المجتمع لجامعات البحث. دور الجامعات الثمان تسهيل العمل الذي يضيف إلى قدرة عضو الجامعات.
  - تعمل مجموعة الجامعات الثمان لتزويد الامكانية للتعاون في بيئة تنافسية.
- د- الأهداف الاستراتيجية للمجموعة لعام 2008 إلى 2010م.**
- مجموعة الجامعات الثمان لديها خمسة أهداف رئيسية للسنوات الثلاث القادمة وهي:
- الهدف(1): المشاركة في المعلومات ووجهات النظر ضمن المجموعة.**
- ونتيجة لذلك يوجد تعلم معزز بين قيادة المجموعة.
- الهدف(2): التأثير على السياسة العامة، تمويل، وتنظيم التعليم العالي والبحث الجامعي في أستراليا.**
- كنتيجة لذلك، سياسات الحكومة الأسترالية والهيكل التنظيمية تخول مجموعة الجامعات الثمان لتحقيق أهدافها. يدعم التمويل الحكومي المنافسة الدولية لمجموعة الجامعات الثمان.
- الهدف(3): النهوض بمظهر مجموعة الجامعات الثمان محلياً ودولياً.**
- نتيجة لذلك معايير الأداء الخاص للجامعات الثمان فُدرت بإمكانية الشركاء، والطلاب، ومشاريع العلماء والحكومات، ومجموعة الجامعات الثمان تجذب الطلاب ذات الجودة العالية، والعلماء، والموظفين المتخصصين والاستثمار.
- الهدف(4): تسهيل التعاون ضمن المجموعة.**
- كنتيجة لذلك، الطلاب والموظفين سيكون لديهم توسع في الفرص، وسوف تطور الجامعات الثمان شبكاتهم ومتطلباتهم الشرائية.
- الهدف(5): تسهيل المشاركة لمجموعة الجامعات الثمان في مراكز العالم القيادية للبحث والتعليم العالي.**

كنتيجة لذلك أفضل باحثين أستراليين سيحصلون على أفضل تسهيلات البحث العالمية وسيكونوا شركاء مع خبراء دوليين في مجالاتهم، تكفل أستراليا التمتع بفوائد مقعد في طاولة الاكتشافات الجديدة والمحدودة للمعرفة العالمية.

يتضح من النموذج السابق لمجموعة الجامعات الثمان بأستراليا أن هذه المجموعة المكونة من ثمان جامعات، قد وضعت خطة استراتيجية موحدة، ويلاحظ في هذه الخطة أنها بدأت ببيان الرسالة، وهذا يدل على أن هذه المجموعة في نطاق تأسيس وإنشاء خدمات وبرامج للجامعات الثمان، وأوضحت في رؤيتها الاستراتيجية أن أستراليا بهذه المجموعة ستصبح لديها جامعات قيادية في البحث، وخدمة المجتمع، ومن خلال هذه المجموعة أيضاً ستساهم أستراليا في حل التحديات التي تواجه العالم، ويلاحظ أيضاً أن الخطة اشتملت على قيم قليلة ومحدودة مثل: الجودة، والتعاون، والتحسين، والإبداع من خلال الأفكار الجديدة، بالرغم أن هذه المجموعة تشتمل على ثمان جامعات من أكبر جامعات أستراليا فكان بالأحرى أن تشتمل خطة هذه المجموعة على قيم عديدة لتمثل اهتمام ومجال كل جامعة من الجامعات الثمان. كذلك وضعت هذه المجموعة خمسة أهداف لتحقيق رؤيتها ورسالتها وكان تركيزها أكثر على أهداف محدودة داخل أستراليا.

### 3- نموذج جامعة نيو مكسيكو The University of New Mexico :

ونموذجاً آخر يوضح الخطة الاستراتيجية لإحدى الجامعات الغربية وهي جامعة نيو مكسيكو The University of New Mexico وسيتم تناول هذه الخطة بالتفصيل كما وضعتها الجامعة وهي كما يلي:<sup>1</sup>  
**أ- الرسالة: بيان جامعة مكسيكو تضع أهدافنا العالية للبقاء:**

إن رسالة جامعة نيو مكسيكو تقديم الخدمة كمؤسسة رئيسية للتعليم العالي من خلال التميز الواضح والمتزايد في التدريس، البحث، الاهتمام بالمريض، وخدمة المجتمع.

إلتزام جامعة نيو مكسيكو المستمر لأهدافها تخدم لـ:

- تعليم وتشجيع الطلاب لتطوير القيم، عادات التفكير المعرفي، والمهارات التي يحتاجوها لتتویر المواطنين، تساهم في الاقتصاديات الرسمية والمحلية، وتؤدي إلى إشباع الحياة.
- كشف ونشر المعرفة الجديدة ومحاولات الابداع التي سوف تحسن الحالة العامة للمجتمع.
- تقديم رعاية صحية بجودة عالية لكل من يعتمد علينا وإبقائهم أصحاء أو نعيد لهم عافيتهم.
- دعم التطوير الاجتماعي، الثقافي، والاقتصادي بشكل نشيط في مجتمعاتنا لتحسين نوعية الحياة لكل نيو مكسيكو.

---

(1) The University of New Mexico," UNM Strategic Framework 2008 and Beyond - March 2008" Available on : [http://www.unm.edu/president/strategic\\_planning/](http://www.unm.edu/president/strategic_planning/). Access date: 11-5-2009.

## ب- الرؤية: تطلعاتنا الكبيرة للمستقبل.

تصف رؤية جامعة نيو مكسيكو حالة المستقبل أنها كمؤسسة طموحة. هدفنا لتكون هذه الرؤية "حية" تخدم لمعرفة وترتيب كل أهدافنا، أنشطتنا، قراراتنا، ومواردنا، بالإضافة إلى إثارة وتشجيع المبادرة، الابتكار، والتعاون.

## ج- القيم الرئيسية: المبادئ التي توجه قراراتنا.

تصف قيم جامعة نيو مكسيكو المبادئ التي توجه قراراتنا، أعمالنا، وسلوكنا. بأنها عقائد أساسية ودائمة، ليس فيها مساومة، عند ذكر هذه القيم علناً، نحن نتعهد بدعم هذه القيم بشكل مفتوح وأن نتحمل المسؤولية وفقاً لذلك. وهذه القيم هي:

- التميز المعلن بواسطة شعبنا، برامجنا، ونتاجنا، ومن خلال نوعية قراراتنا وأعمالنا.
- الحصول على الدعم للنجاح وذلك عن طريق إعطاء الفرصة لكل من يرغب في أخذ الفائدة كاملة من موارد الثروة في جامعة نيو مكسيكو وأن يكون ضمن المجتمع الجامعي.
- النزاهة التي تعتبرنا مسؤولون أمام طلابنا، مجتمعنا، وكل من يخدم رسالة جامعة نيو مكسيكو، تدبير مواردنا بحكمة والمحافظة بوعودنا.
- التنوع الذي ينشط ويقوي جامعتنا، مجتمعنا، وجمعيتنا.
- العلاقات المحترمة التي تبني الثقة، تشجع التعاون، وتضمن فريق العمل الذي هو أساس نجاح الجامعة.
- حرية التعبير، الاستفسار، الأفكار، والنشاط المبدع.
- الاستمرارية لكي نلبي حاجات الحاضر، نحن لا نساوم على الأجيال القادمة.

## ج- أهداف جامعة نيو مكسيكو:

وضعت جامعة نيو مكسيكو إثني عشر هدفاً لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، كما وضعت مع كل هدف استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف وفيما يلي هذه الأهداف والاستراتيجيات:

### الهدف(1): الرسالة، الرؤية، الخطة الاستراتيجية.

مراجعة وتنقية الرسالة، الرؤية، والخطة الاستراتيجية لجامعة نيو مكسيكو. الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- الإطار الاستراتيجي- تكوين "الإطار الاستراتيجي" الذي سيخدم، وضع، وتوضيح، وإيصال الرسالة، الرؤية، القيم، الاستراتيجية، وأهداف جامعة نيو مكسيكو.

## الهدف(2): المحاسبية.

الاستمرار لتطوير البناء التحتي للقيادة في الجامعة الذي يكون ويعزز ثقافة المسؤولية، تحسين العملية المستمرة، والشفافية، بمقياس ونتائج الأداء المقصودة.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- أ- فريق القيادة الثابت والفعال- تأسيس فريق قيادة كبير مستقر وملتزم يكون مسؤول عن تنفيذ استراتيجية الجامعة وتشكيل ثقافة المحاسبة.
- ب- التخطيط الواسع للجامعة- تأسيس العمليات لتشغيل وترتيب نشاطات مجتمع الجامعة مع الإتجاه الاستراتيجي للجامعة.
- ج- دعم القرار- تأسيس وضمان العمليات المستمرة للتبرعات، التحليل، والإبلاغ عن البيانات لتقييم التطور بشكل مستمر ودعم اتخاذ القرار الصحيح.
- د- سياسة رقابة الموازنة- تطوير وتطبيق سياسات الميزانية والعمليات لكليهما الدعم وضمان الرقابة المالية والمحاسبية.

## الهدف(3-أ) : الأكاديميون

تأسيس نظام متكامل للخدمات لإعداد، وتجهيز، وتسجيل، وتطوير، واحتفاظ، وتقسيم كل من الطلاب الجامعيين والخريجين في الجامعة، مع تركيز خاص على استخدام الطلاب أصحاب الإنجاز العالي والعلماء المستحقين وطنياً.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

- أ- إدارة التسجيل\_ تأسيس قسم عمل بالكامل يركز على إدارة تسجيل الطالب الذي يؤدي لتوحيد وتطوير عمليات التسجيل.
- ب- استخدام الموهبة العالية- تأسيس البرامج، الرسائل، والمشاركات للتعريف، والتجهيز، والاحتفاظ بالموهب العالية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب من نيو مكسيكو وخارجها.
- ج- البناء التحتي لنجاح الطالب- تطوير وتنفيذ المدخل الشامل لضمان نجاح وتخرج الطلاب عند تسجيلهم، مع رعاية خاصة للمشاركات الاستراتيجية، الفيزيائية، والمنهجية، والعناصر الثقافية التي يجب أن تكون في موضعها مندمجة كلياً لتكوين بيئة مساعدة بالكامل.

### الهدف (3-ب): البحث

الاستمرارا لترويج نمو البحث في جامعة نيو مكسيكو المعتمد على القيم الأخلاقية العالية والمتأسسه في البحث العلمي والقوى التربوية لأعضاء هيئة التدريس. جعل مستخدم إدارة بحثنا بشكل ودي ومن بين الأفضل في الدولة.

#### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- دعم البناء التحتي للبحث- تطوير مكتب إدارة البحث لدعم المشاريع البحثية من الدرجة الأولى في الجامعة.

ب- المشاركات البحثية- تطوير وتنمية العلاقات والمشاركات الوثيقة بالمختبرات الوطنية ومؤسسات البحث الأخرى التي ستؤدي إلى مجموعة قوية من التعاون البحثي.

ج- التنوع والنمو البحثي- تطوير وتنفيذ الخطة الشاملة لتوسيع الجهود البحثية، تشكيل الحقيبة البحثية للجامعة، وتزويد الجوائز الجدارية الإضافية.

#### الهدف(4): تنوع القيادة، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين.

تطوير وتنفيذ خطة لضمان أن الجامعة قادرة على توظيف والاحتفاظ بالقيادة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين المتنوعين والموهوبين. والطلاب الذين يعكسوا تنوع ولاية نيو مكسيكو.

#### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- قسم التنوع المؤسسي- تأسيس قسم عمل متكامل للتنوع المؤسسي الذي بدوره يجب أن يطور، وينفذ، ويتصل بخطة العمل المتنوعة في كافة أنحاء الجامعة.

#### الهدف(5): إرتباط المجتمع

الامتداد الشخصي الأولي للارتباط النشط بالمجتمعات من خلال ولاية نيو مكسيكو وما ورائها.

#### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- الاتصالات المنسقة- تطوير وتنفيذ بناء تحتي قوي، وثابت، ومتكامل، ورسم خطة للعلاقات العامة، والتسويق، والاتصالات الجامعية.

ب- العلاقات المجتمعية\_ تأسيس بناء تحتي قادر على مواجهة، الطلب، الارتباط، وتنمي العلاقات بشركاء المجتمع الرئيسيين الداخليين والخارجيين. مثل الآباء، المتقاعدون، الخريجون، القبائل، الدول، والهنود الحمر، المنتخبون والمعينون لاتخاذ القرار، المجتمعات التجارية، والحضارية، والمجتمعات الريفية في كافة أنحاء الولاية.

## الهدف (6-أ): الدور التشريعي.

تأسيس ودعم العلاقات الإيجابية مع السلطة التشريعية لنيو مكسيكو التي تؤدي إلى دعم وإنتاج المفيد للجامعة.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- النظرة التشريعية الشاملة- تطوير وتنفيذ المدخل التشريعي المنسق تحت الإدارة المركزية التي ستؤدي إلى الرؤية-الرسالة- واستراتيجية جدول الأعمال التشريعي المنجز.

## الهدف (6-ب): العلاقات الاتحادية (الفيدرالية) والقضايا الوطنية.

تأسيس أقرب العلاقات مع وكالات التمويل الفيدرالي ومع وفد كونجرس. الاستمرار لزيادة سمعة ورؤية الجامعة حول العالم.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- الثقة خلال القدرة تطوير وتنفيذ خطة لكسب ثقة وفد كونجرس نيو مكسيكو، بالإضافة إلى الوكالات الرئيسية الدولية والمحلية، بواسطة إثبات قدرة رئيس الجامعة وتنفيذ فريق الجامعة لقيادتها إلى المستقبل.

## الهدف (7): جمع التبرعات.

تطبيق المعرفة والخبرة لتصميم، وتنظيم، وبدء، ومشاركة في استراتيجية جمع التبرعات الشاملة بشكل نشيط والبرنامج القابل للتنفيذ الذي يقدم النتائج للجامعة.

### الاستراتيجية لتحقيق هذا الهدف:

أ- مؤسسة للصديق وجمع التبرعات- تطوير بناء تحتي تنظيمي وخطة شاملة لتأسيس مؤسسة قوية لعدة أصدقاء وتقوم بحملة جمع التبرعات لعدة سنوات، وتنشأ قاعدة تبرع كبيرة ثابتة.

## الهدف (8): تطوير الاقتصاد والموارد.

### الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- المبادئ والأولويات تطور مجموعة شاملة من مبادئ تطوير الاقتصاد والموارد، والأولويات، والأهداف للجامعة التي ستطلع على القرارات وموارد الاستثمار للمدى القريب والبعيد.

ب- دخول القطاع الخاص العام- تأسيس تنظيم مدخل "الباب المفتوح" الذي يدعو ويشجع على دخول القطاع الخاص للارتباط مع الجامعة.

### **الهدف (9): الحرم الجامعي.**

تطوير الرؤية، المنهج، والبرامج الجامعية التي ستخدم حاجات المجتمع وتحسن القوة والحيوية العامة لجامعة نيو مكسيكو.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- الاستراتيجية والتركيبة تطوير الرؤية والاستراتيجية الشاملة للحرم الجامعي، المتبوع بواسطة هيكل وخطة لتنفيذ كليهما.

ب- المجتمع والارتباط التشريعي تأسيس الاتصالات والعلاقات مع أعضاء المجتمع وصناع اتخاذ القرار الرئيسيين لتسهيل ارتباط لكل من الشركاء والمجموعات النشطة في ضمان مبادرة نجاح الجامعة.

#### **الهدف (10): مركز العلوم الصحية:**

تجهيز قيادة مرئية ونشطة ودعم تطوير مستقبل مركز العلوم الصحية.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- تكامل القيادة \_ توحيد فرق قيادة كاملة لمركز العلوم الصحية والحرم الجامعي لتحسين معرفة الظروف، والمبادرات، المشتركة، التي تقود إلى نجاح مغامرات التعاون المستقبلية.

ب- أفضلية وانتشار الاستراتيجية \_ تعريف وتنفيذ النشاطات الاستراتيجية الرئيسية لمركز العلوم الصحية التي ستقود إلى النجاح العام للخطة الاستراتيجية للمركز.

#### **الهدف (11-أ): الألعاب الرياضية.**

تطوير وتطبيق خطة لتحسين الأداء الأكاديمي، إحتفاظ وتخريج نسب من الطلاب الرياضيين بالجامعة، في كل البرامج الرياضية.

#### **الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:**

أ- بناء تحتى تنظيمي للألعاب الرياضية تطوير وتطبيق هيكل تنظيمي جديد يكمل الألعاب الرياضية في بناء تحتى عام للجامعة.

ب- خطة عمل النجاح الأكاديمي - تكوين وتنفيذ خطة شاملة لدعم وضمان النجاح الأكاديمي لطلابنا الرياضيين.

## الهدف(11-ب): الألعاب الرياضية.

توجد قضايا أخرى مهمة والتي يجب أن تناقش ما بعد نجاح الطالب الرياضي. وهذا يعتمد على تحديد سعر النشاطات الرياضية، والتطوير المستمر للمؤسسات الرياضية.

الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- إدخال الجيل\_ تطوير وتنفيذ خطة لتسويق وتسعير النشاطات الرياضية للجامعة لزيادة قاعدة التشجيع والعائدات المنتجة.

ب- إدارة التكلفة - تأسيس وتطبيق خطة لرصد ميزانية الألعاب الرياضية وتطبيق رقابة التكلفة المستمرة، للأمام.

ج- نزاهة البرنامج \_ تكوين نظام لعمليات المراقبة والأرصدة لضمان الالتزام مع القواعد المعروفة بالنزاهة العامة لبرنامج الألعاب الرياضية.

## الهدف (12): العلاقة والاتصالات مع لجنة الأوصياء.

اقترح أعمال التصفية، الاضافات، والتعديلات للأدلة السلوكية والهيكلية المقترحة بواسطة الأوصياء للمناقشة والتبني في اجتماع أغسطس 2007، وبعد ذلك بناء الاتفاقيات العمليات المستمرة للجامعة.

## الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ- توضيح الدور والمسؤولية\_ إطلاع وموافقة اللجنة والرئيس، على الأدوار والمسؤوليات الأكثر ملائمة للكل لضمان النجاح العام للجامعة.

ب- الاتصالات للتحسين المستمر \_ ستطور وتطبق اللجنة ورئيس الجامعة نظام الاتصالات الذي سوف يضمن التغذية الراجعة المستمرة، المحادثة، التعلم والتطوير المستمر للإرتقاء بالرسالة وتحقيق الرؤية.

وبعد تحليل وفحص الخطة الاستراتيجية لجامعة نيو مكسيكو لعام 2008م، وجد أنها تحتوي على الرسالة، والرؤية، والقيم والأهداف والاستراتيجيات، ويتبين من الخطة أن الجامعة ربما تكون في طور الإنشاء أو التأسيس أو قد ربما أنها تحتاج إلى إضافة برامج أو خدمات جديدة لذلك بدأت ببيان الرسالة أولاً حتى تبين ما تريد فعله من خلال مواردها الحالية وتسعى لتحقيقها، ويتضح أيضاً تشابه خطة جامعة نيو مكسيكو مع خطة جامعة ولاية واشنطن وخطة المجموعة الثمان بأستراليا في وضع الرؤية بتركيزها على المعرفة، والقيم بتركيزها على مجموعة من القيم كقيمة التميز، النزاهة، والتنوع، والحرية، إلا أنها تختلف قليلاً في وضعها لأهدافها الاستراتيجية، حيث وضعت لكل هدف استراتيجيات وذلك لضمان تحقيقه، وهنا قد تنفرد هذه الجامعة عن غيرها بوضعها هذه الاستراتيجيات.

## 3- نموذج جامعة عين شمس: (i)

يبين هذا النموذج إحدى الجامعات العربية وهي جامعة عين شمس التي تعتبر من الجامعات العربية الرائدة في جميع المجالات وخاصة مجال البحث العلمي، حيث قامت جامعة عين شمس بوضع خطة استراتيجية متكاملة في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر (2007 – 2011) حيث رأى الباحث عرض هذه الخطة لتكامل عناصرها واستخدامها التحليل البيئي SOWT Analysis وهي كما يلي:

(1) جامعة عين شمس، "الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر" (2007-

2011م)، 2007، ص ص 16-45.

## أ- الرؤية :

تسعى جامعة عين شمس إلى تحقيق التميز فى مجال التعليم الجامعى والبحث العلمى على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية فى ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم فى خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

## ب- الرسالة:

- فى ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها فى إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر فى نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة وذلك على النحو التالى:
- دمج ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر فى العملية التعليمية والبحثية.
  - إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
  - نشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمى.
  - تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمى محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  - تطوير البرامج التعليمية فى ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية.
  - إمداد الطلاب بأحدث مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتنمية قدرتهم فى الابتكار والقيادة والتعلم الذاتى والعمل الجماعى والمنافسة.
  - تدعيم التعليم المستمر والتعليم عن بعد.
  - تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية للمجتمع.

### ج- الغايات والأهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية:

**الغاية الأولى:** تطوير دور جامعة عين شمس كأحد المراكز العلمية المتميزة في مجال التعليم الجامعي وإعداد الكوادر البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

#### الأهداف:

- تأهيل الكليات للاعتماد الأكاديمي من جانب الهيئات القومية والأقليمية والعالمية.
- تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.
- إمداد الطلاب بخدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية تزيد من قدراتهم التنافسية في سوق العمل.
- مد جسور للتعاون مع منظمات الأعمال لسوق العمل.
- زيادة فاعلية المناهج والبرامج والتأكد من أنها تقابل المقاييس المهنية والعلمية المطلوبة وتوقعات الأطراف المعنية.
- التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة.
- تطوير وتنمية الكوادر البشرية بالكليات والجامعة.

#### الخطط والبرامج: منها ما يلي:

- مساعدة الكليات في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي واختيار المستوى المناسب للكليات والأقسام العلمية بها.
- وضع وتنفيذ نظام لمكافحة وتشجيع المبادرات المتميزة للأفراد والكليات والإدارات والوحدات.
- تحسين خدمات المكتبات وإدخال التكنولوجيا الحديثة وأساليب الاتصال الإلكترونية بمصادر المعرفة المحلية والعالمية.

**الغاية الثانية:** توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.

#### الأهداف:

- تنمية الولاء والانتماء وحب العمل والتميز في الأداء وقبول الرأي الآخر لدى الطلاب وهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين.
- التركيز على نشر مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة.
- توفير بيئة آمنة للطلاب بالجامعة والكليات.
- تلبية توقعات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تطوير الفاعلية التنظيمية والإدارية بالجامعة والكليات.
- مراجعة وتطوير النظم الإدارية المساندة للعملية التعليمية.
- تطوير نظام المعلومات بالجامعة والكليات وزيادة فاعليته.

#### الخطط والبرامج: منها ما يلي:

- برامج وندوات ونشرات تثقيفية.
- تضمين أخلاقيات وآداب المهنة في البرامج الدراسية.
- وضع نظام للتعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

**الغاية الثالثة:** رفع كفاءة وفاعلية جامعة عين شمس كأحد المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمية.

- التوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- تطوير قدرات الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة فى مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.
- تشجيع الالتحاق بالدراسات العليا لخريجي الجامعة والوافدين لمواصلة الدراسة والتعليم بعد التخرج.

#### **الخطط والبرامج: منها ما يلي:**

- تطوير اتفاقات وبروتوكولات للتعاون الثقافي مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والإقليمية والعالمية.
- تطوير استراتيجية وخطة للبحوث ووضع آليات للتنفيذ على مستوى الجامعة والكليات والمراكز والوحدات.
- وضع نظام لتمويل ونشر الأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس.
- **الغاية الرابعة:** زيادة قدرة جامعة عين شمس على المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة وتفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.

#### **الأهداف:**

- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة والكليات.
- تطوير الخدمات البيئية والاقتصادية والاجتماعية فى المجالات المعرفية والعلمية المختلفة.
- تسويق خدمات المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتوفير مصادر للدعم والتمويل الذاتى للجامعة والكليات.
- نشر الوعى البيئى والثقافى بقضايا المجتمع والبيئة.

#### **الخطط والبرامج: منها ما يلي:**

- تشجيع التعاون بين مراكز ووحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
- مد جسور للتعاون بين مراكز ووحدات الجامعة والمؤسسات والهيئات المحلية والإقليمية والعالمية.
- إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والدوريات والنشرات للمراكز والوحدات.
- إستخلاقاً لما سبق تناوله من نماذج للخطط الاستراتيجية التي تناولتها بعض الجامعات المعاصرة، يتضح أنها في مجملها تركز على عناصر الخطة الاستراتيجية المعروفة، وهي: الرؤية، الرسالة، والقيم والأهداف الاستراتيجية.

كما يلاحظ أن معظم الخطط الاستراتيجية في رؤيتها ورسالتها تركز على أهمية التعلم والبحث العلمي ونقل وتطبيق وتوسيع المعرفة محلياً ودولياً، كما تركز على بعض القيم مثل: التميز، الإبداع، النزاهة، التنوع، الحرية. وتضع أهدافاً قد تكون متشابهة نوعاً ما وقد تختلف حسب اهتمام ومجال كل جامعة، فكل جامعة تضع أهدافاً معينة حسب اهتماماتها ومجالاتها، حيث يلاحظ الجامعات التي مجالاتها في النواحي الاقتصادية تضع أهدافاً في هذا المجال تكون مختلفة عن جامعة مجالها في الطب، إلا أنه يمكن الاتفاق بين هذه الجامعات في أهداف عامة مثل الاهتمام بمجال البحث العلمي، و تنمية الولاء والإنتما وحب العمل، وتوفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب.

#### **5- الأنشطة والبرامج (المسارات):**

المقصود هنا بالأنشطة والبرامج هي أنشطة وبرامج الأداء البحثي، والتي تم تعريفها في الفصل السابق بأنها كل ما ينتجه أعضاء هيئة التدريس من أوراق أو مقالات بحثية منشورة سواء بصورة فردية أو جماعية، وكتب أكاديمية مؤلفة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، وكذا الإشراف على الرسائل العلمية.

إن الحديث عن الأنشطة والبرامج البحثية يفرض تناول جملة من المسائل المتصلة بهذا الموضوع. وأولى هذه المسائل حرية مؤسسات التعليم العالي واستقلالها. فمن المعروف أن مؤسسة التعليم العالي هي منظمة علمية أكاديمية وجدت من أجل الفكر والثقافة، وهذا هدفها الأسمى، وإذا تحولت إلى غير ذلك فقدت المغزى الحقيقي لوجودها. وهكذا فإن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تتمتع بالحرية في ممارسة شئونها وتنظيم كيانها، وأي فرض عليها سيؤدي إلى ضعفها، وهكذا يعتبر استقلال مؤسسات التعليم العالي مطلباً رئيسياً للمناخ الطبيعي لنموها.<sup>(1)</sup>

لذا على الجامعة أن تقوم بتنظيم هذه الأنشطة وأن تضع خطة معينة في كيفية تنظيمها، على سبيل المثال أن تقوم بتنظيم مؤتمرات وندوات وحلقات دراسية محلية وإقليمية حول مواضيع محددة تتعلق بالبحوث على أساس سنوي ونصف سنوي ودوري، وكذا توزيع الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه.

كما يجب على الجامعة أن تدعم البحوث الفردية وكذا البحوث الجماعية أو ما يسمى بالبحث المؤسسي Institutional Research.<sup>(2)</sup> وإلى جانب ذلك لا بد أن تهتم الجامعة بجانب مهم من أجل تنظيم أنشطتها البحثية وهي التسهيلات والخدمات الإدارية الضرورية، فالباحثون الذين يستثمرون كل وقتهم أو معظمه في البحث في حاجة ماسة إلى فعالية الخدمات الإدارية التي تقدم لهم، وفي حاجة كذلك إلى فئة متخصصة من مساعدي البحث، تكون مهمتهم المساعدة في تمحيص الواقع لكي يتفرغ الباحث للتحليل والاستنتاج.<sup>(3)</sup>

وبذلك يمكن عرض الأنشطة والبرامج البحثية من خلال أشكالها وهي:

## أ- البحوث والدراسات العلمية:

تتنوع البحوث التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في الجامعة إلى أنواع وأشكال مختلفة والتي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- (1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 39.
- (2) ناديه حسن السيد علي، مرجع سابق، ص 59.
- 3 - المرجع السابق، ص 46.
- (4) يرجى النظر إلى:
  - عدنان العقيل، " البحث العلمي في الوطن العربي: الواقع والمستقبل"، مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، الكويت من 18-20 إبريل، 1994، ص ص 3,2.
  - محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، (القاهرة: عالم الكتب، 2002)، ص ص 26-29.
  - حسن مختار حسين، ومحمد طه حنفي، تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات العاملة المعاصرة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد: الرابع والعشرون، الجزء الثاني، 2000، ص ص، 210-211.

- Office of Research and Sponsored Programs, "Research Policies and Procedures", MEDICAL University of South Carolina, January 2008. p.19. Available on: <http://research.musc.edu/orsp/manual.pdf>. Accessed: 23-4-2009.

- (1)- بحوث أساسية وأكاديمية Basic and Academic Research أو ما يطلق عليها بحوث نظرية، وتركز على العلم دون الاهتمام بتطبيق النتائج والتي تجرى من أجل المعرفة ذاتها في الحقل الأكاديمي بغض النظر عن مدى استخدامها أو ملاءمتها لحل المشكلات الاجتماعية. وهي البحوث التي توجه نحو زيادة المعرفة الجديدة في العلم.
- (2)- بحوث تطبيقية Applied Research تؤدي نتائجها إلى زيادة المعرفة التكنولوجية وإلى دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية، ولها مردود اقتصادي. وهي الأنشطة البحثية التي ترتبط باكتشاف حقول وآفاق علمية جديدة بهدف تطبيقي مباشر، أو هي تلك الأنشطة التي تسعى لابتكار الحلول لمشاكل تواجه المجتمع. والتي تحاول تحديد واستخدام إمكانية الاكتشافات العلمية أو التحسينات في التكنولوجيا، العمليات، الطرق، الأدوات، والتقنيات.
- (3) أنشطة البحث والتطوير Research and Development وهي أنشطة بحثية تركز على المنتجات والمواد الموجودة وزيادة كفاءتها أملاً في تسويق أكبر، وربح أكبر، وتجري في مركز أبحاث الشركات، والمصانع، والمؤسسات الكبرى.
- (4) بحوث التكنولوجيا Technology وهي مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي لها علاقة بالطرق والأساليب والأجهزة والوسائل المرتبطة بالإنتاج الصناعي والخدمات التي تسخر لخدمة الإنسان والمجتمع، والتكنولوجيا ترتبط ارتباطاً عضوياً بالبحوث العلمية في زيادتها وتطورها.

## ب- الإشراف على الرسائل العلمية:

يعتبر الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراة من بين مؤشرات جودة الأداء البحثي للأستاذ الجامعي، فمهمة الإشراف على الرسائل العلمية من المهام الفرعية للأداء البحثي والتي تتطلب توفر مهارات وقدرات معينة في المشرف. (1) تتضح فيما يليه من مسؤولية كبيرة على عاتقه، فعند قيام عضو هيئة التدريس بالإشراف على طلاب الدراسات العليا يكون هو المسؤول الأول عن الطالب إلى جانب اهتمامه بالبحث وانخراطه فيه. ولاشك أن تلك المسؤولية تكون أكبر من مسؤوليته المباشرة عما يقوم به من بحوث سواء كانت خاصة بإثراء عملية التدريس وزيادة فعاليته أو تهدف للوفاء بما تتطلبه الجامعة لإتمام عملية الترقية. فالمشرف يتحمل مسؤولية إرشاد الطلبة وتوجيههم نحو التخرج بأسهل الطرق وأنسبها، إذ يقوم بتوجيههم ونصحهم لتحقيق أهدافهم نحو الحصول على الدرجة العلمية المطلوبة دون الوقوع في مشكلات قد تعيق بلوغ ذلك الهدف. فعلى هيئة التدريس الذي اكتسب الخبرة وألم بمتطلبات الحياة، وظروف العمل، يقوم بدور قيادي في توجيه الطلبة وتهيئة أو بث روح التفكير المستقبلي لديهم سواء أكان ذلك في قاعات الدراسة، أم في فترات النقاش في أثناء عملية الإشراف الأكاديمي. (2)

## ج- المنشورات العلمية :

وتتمثل هذه الأنشطة البحثية إما في بحوث ودراسات علمية، أو في كتب متخصصة أو في صورة مقالات عامة أو تخصصية. ويعتبر حجم هذه المنشورات وكيفية دليلاً واضحاً على مكانة العالم البحثية. (3) كما تعتبر الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية دليلاً جيداً لتقييم

(1) نادية حسن السيد علي، مرجع سابق، ص 59.

2 - علي مهدي كاظم، سالم سليم الغنوصي، "مشكلات الإشراف الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر الأساتذة والطلبة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الرابع والثلاثون، ديسمبر، 2004، ص 40.

(3) المرجع السابق، ص 58.

الأداء البحثي سواء للجامعة أو لأعضاء هيئة تدريسيها، ومن خلال تلك الأبحاث المنشورة يتم معرفة جودة وسمعة الجامعة.<sup>(1)</sup> كما تقدم الأبحاث المنشورة مؤشراً جيداً لقدرة الجامعة على المنافسة بفاعلية والحصول على المنح بين الجامعات.<sup>(2)</sup> كما أن تأليف الكتب يعتبر من الأنشطة الأكاديمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء بصورة فردية أو جماعية وتكون مدعومة إما بصورة ذاتية أو حكومية أو تتبناها مؤسسات خاصة.

## د- المشاركة في حضور مؤتمرات أو ندوات علمية محلية أو دولية:

تعد المشاركة في حضور المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والدولية من أبرز مؤشرات الأداء الجيد بالنسبة لكل من عضو هيئة التدريس والجامعة.<sup>(3)</sup> فإن حضور عضو هيئة التدريس في عدة مؤتمرات وندوات متنوعة المواضيع خاصة الدولية فهذا ينمي نشاطه البحثي والذهني ويجعله أكثر اتصالاً بالعالم الخارجي وأكثر معرفة بكل ما هو جديد سواء في مجال تخصصه أو في مجال التكنولوجيا العلمية الحديثة بشكل عام، مما تتكون لديه حصيلة من المعارف والخبرة البحثية.

وانطلاقاً من الاختلاف البين والواضح في الوظائف البحثية بين الجامعات وتنوع الرؤى المستقبلية لها، وكذلك تحويل هذه الرؤى إلى رسالات تتفق والقناعات البحثية/ المجتمعية للجامعات المعاصرة، يمكن التمييز بين برامج وأنشطة البحث بها، حيث تشير إحدى الدراسات إلى تأكيد بعض الجامعات على دورها في تدريب الجيل التالي من الباحثين من خلال برامج الدكتوراه، بينما تركز جامعات أخرى على برامج ما قبل التخرج، وتهتم جامعات ثالثة بتوفير البيئة التحتية للبحوث في العلوم الطبيعية والعلوم التطبيقية، وقد تؤكد جامعات أخرى على البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية.<sup>(4)</sup>

وبذلك يمكن عرض لبعض البرامج والأنشطة البحثية بالجامعات المعاصرة وفقاً لما تم الإشارة إليه سابقاً كما يلي:

- 1- يقدم المعهد الدولي للتخطيط التربوي لليونسكو في باريس مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية المتميزة والمتنوعة إلى حد ما، ومن أهم هذه الأنشطة والبرامج ما يلي:<sup>(5)</sup>
  - تحليل القضايا الرئيسية والاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي من خلال الكتيبات التي تصدر في سلسلة أساسيات التخطيط التربوي للمعهد.

(1) Old Dominion University, Office of Academic Affairs, Evaluation of Faculty, Handbook, Available on: <http://www.odu.edu/ao/facultyhandbook/search.php>. Access date: 22-3-2009.

(2) John V. Lombardi & et-al., "The Top American Research Universities", An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance, 2001, p. 13.

(3) Klaus Macharzina;and et al, Op.Cit., p.337.

(4) رمضان أحمد عيد، السياسات البحثية بالجامعات المصرية رؤية تحليلية معاصرة نقدية. مركز تطوير التعليم الجامعي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد: الرابع عشر، إبريل، 2007، ص ص، 209-210.

(5) International Institute for Educational Planning 2002-2007 Activities, " Overview of achievements and impact", Printed by the International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris November 2007, p.26-27, Available on: [http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/About\\_IIEP/pdf/Donors\\_fv\\_nov07ba.pdf](http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/About_IIEP/pdf/Donors_fv_nov07ba.pdf). Access date: 2-4-2009).

- إعداد نظام معلوماتي يربط أمريكا اللاتينية بالعالم الخارجي في جميع المجالات.
  - نشر المعرفة التي تعتمد في قضاياها السياسية على البحث في مجالات التعليم.
  - إعداد وتنظيم مننديات سياسية لمناقشة المواضيع الجديدة في البحث وتحليل نتائجها للتخطيط التربوي.
  - تنظيم وتنفيذ ثلاثة أنشطة بحثية جديدة يكون تركيزها على: الأخلاق، الفساد، والتعليم، وحالات الطوارئ، وتطوير القدرة للمعهد.
  - تنظيم السمينارات لمناقشة القضايا الراهنة للتخطيط التربوي في المعهد.
- 2- تقدم جامعة أوساكا Osaka اليابانية، والتي تمثل إحدى الجامعات اليابانية الكبيرة والمهتمة بالانشاط البحثي، مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية للجامعة أهمها: (1)
- أ- تطوير وتنفيذ مختلف البحوث محلياً وإقليمياً.
- ب- نشر تقرير سنوي عن الجامعة خاصة فيما يخص الإنجاز الأكاديمي وذلك من خلال المجالات المختارة من مختلف مجالات البحث المختلفة بالجامعة.
- 3- تقوم جامعة نانزان Nanzan اليابانية، بتزويد النقطة المحورية للنشاطات البحثية للجامعة عن طريق مؤسسات البحث الخاصة بها، والمراكز البحثية، وكذلك مراكز بحوث دراسة المنطقة، وتلتزم بأولوية البحوث الخاصة بها، وتقدم مجموعة من البرامج والأنشطة البحثية منها: (2)
- الحلقات الدراسية (السيمينارات).
  - محاضرات عامة.
  - ندوات.
  - تسجيل العمل البحثي المتميز، حيث تحرص على تسجيل العمل المتميز ونشره لتحقيق القيمة الأكاديمية والذي من خلاله قد يساعد الجامعة على تأسيس السمعة الجيدة في التميز الأكاديمي.

## 6- تقويم الأداء البحثي:

يعتبر الأداء البحثي وسيلة لتقييم الأداء سواء كان ذلك على مستوى الجامعة أو على مستوى عضو هيئة التدريس، فعلى مستوى الجامعة فإن مجموع الأبحاث التي تصدرها الجامعة تعتبر عنصراً مهماً في ضمان الاحتفاظ بالتماسك والتقدم والمنافسة، أما على مستوى عضو هيئة التدريس فيسهم الأداء البحثي في تنمية مهنية له من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الابتكار والابداع، بالإضافة إلى ما يحققه الاتصال المهني الفعال بين الباحثين من أعضاء هيئة التدريس من تحفيز وثقة في أنفسهم ورضا وظيفي يسهم في تحقيق ذاتهم كونهم يشاركون في عدة أدوار فاعلة (3)

وعلى الرغم من أن قليل من الكتاب يبحثوا بشكل خاص عن مقاييس بديلة للأداء البحثي، والبعض الآخر يعرفوا مفهومهم للبحث. وحتى المحاولات لقياس الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس تزج بعض الناس والذي يعتبرونه غير قابل للقياس (4) إلا أن معظم الكتاب يستخدموا

(1) Osaka University, Available on: <http://www.osaka-u.ac.jp/eng/research/index.html> , (Accessed:2-4-2009).

(2) Nanzan University, Available on: <http://www.nanzan-u.ac.jp/English/research/index.html> (Accessed:2-4-2009).

(3) Eva Katz and Marianne Coleman, *Op Cit.*, p. 91.

(4) Creswell, John w. *Op. Cit.* p, 5.

ثلاث مقاييس شائعة والتي يمكن استخدامها في تقويم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، والجامعة وهي كما يلي:

#### أ- الإحصائيات الكمية للنشر: Publication Counts

وتقوم على أساس إجراء حسابات بسيطة أو معقدة للمنشورات العلمية، والتي تقبس كمية الناتج الفردي لأعضاء هيئة التدريس، وغالباً ما تتضمن هذ المنشورات أوراق بحثية قدمت في اجتماعات علمية، مقالات منشورة في مجلات علمية، فصول في كتب، أو كتب كتبت بشكل فردي أو بالمشاركة.<sup>(1)</sup> وذلك من خلال عدد من الأسئلة موجهة لعضو هيئة التدريس لحصر هذه المنشورات التي أجراها خلال فترة زمنية محددة، وبناء على ذلك يتم تقويم الأداء البحثي للأستاذ الجامعي. وفي المستوى التقويم الفردي في هذا المقياس احصاءات النشر يمكن أن تكون مفيدة وربما أكثر دقة من احصائيات الاستشهاد.<sup>(2)</sup> ولكنها لا تلاقي نفس الإنتباه كمؤشرات الاستشهاد لأن اتصالها بجودة البحث بعيدة جداً.<sup>(3)</sup>

وعلى الرغم من سهولة الاعتماد على هذه الإحصائيات في قياس الإنتاج العلمي للأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس فإنه يؤخذ عليها مايلي:<sup>(4)</sup>

- منح المؤلف المشارك نفس التقدير كما لو كان هو المؤلف الكامل.
- مساواة نشر مقالة قصيرة في العدد مع المقالة الكبيرة.
- لا يفرق بين المنشورات المؤلفة الفردية وبين المقالات الجماعية.
- لا يميز بين الإنتاج الممتاز والرديء.
- لا يفرق بين الأعمال الأصلية الجيدة والأفكار القديمة المكررة.

#### ب- احصائيات الاستشهاد أو (الاقْتِباس): Citation Counts

وتقوم على افتراض مؤداه أن عدد الاستشهادات تمثل الأهمية العلمية النسبية أو النوعية للأوراق العلمية في كل حقل من حقول المعرفة. فكلما ازداد استشهاد العلماء بدراسة أو بحث علمي ما كلما ازدادت أهمية هذه الدراسة وبالتالي ازداد مكانة صاحبها.<sup>(5)</sup>

وتقبس نوعية النشر وتأثيره على المعرفة الأكاديمية والمجتمع الأكاديمي، والتي يمكن الحصول عليها بواسطة حساب الاستشهادات المذكورة في الفهارس المنشورة مثل فهرس الاستشهاد العلمي ("SCI" Science Citation Index) وفهرس استشهاد العلوم الاجتماعية (Social Citation Index "SSCI" Science Citation Index وفهرس الفنون والإنسانيات. the Arts and Humanities Citation Index) وتنعكس عن عدد مرات المنشورات الفردية المستشهد بها من قبل الآخرين والمذكورة في فهرس الاستشهاد المنشور، ويستطيع الباحثون بسهولة وبموضوعية تتبع سجل بحث عضو هيئة التدريس.<sup>(6)</sup> وكذلك يستطيع أعضاء هيئة التدريس قياس أدائهم البحثي بصورة فردية

(1) *Ibid.*, p.24

(2) Ackermann, Eric George, *Op. Cit.*, p. 24.

(3) the Australian Research Council I *Op Cit.*, p.12.

(4) محي الدين شعبان توك، ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص36.

(5) يرجى مراجعة مايلي:- ضياء الدين زاهر، مرجع سابق، ص، 11.

-Lokman I.Meho and Diane H. Sonnenwald. *Op. Cit.*, P. 125.

(6) يرجى مراجعة مايلي:

-*Ibid.*, p. 27

- Magnus Henrekson and Daniel Waldenström, *Op. Cit.*, p.2.

من خلال عدد الاستشهادات. وغالباً ما تعتمد دراسات الإنتاجية على مسوحات أو استطلاعات أعضاء هيئة التدريس لجمع البيانات على منشوراتهم سواء على مستوى الجامعة أو على المستوى الفردي<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من أن الاقتباس يعتبر من قبل كثير من الدراسات أنه أكثر مؤشر لجودة البحث<sup>(2)</sup> إلا أنه يؤخذ عليه مايلي<sup>(3)</sup>:

- بأنه لا يعطي فكرة لماذا العمل استشهد به، ويتأثر بالوقت وعدد المنشورات الحاصل عليها.

- وكذلك تزود بيانات الاستشهاد باعتماد المؤلف الأول فقط وتهمل بقية المؤلفين.

- أن الحصول على هذه البيانات تحتاج إلى إمكانيات مثل قواعد بيانات ضخمة مما يجعل الباحثين العرب غير قادرين على نشر أبحاثهم بسبب عدم توفر التكنولوجيا والامكانيات الموجودة في الغرب.

- صعوبة حسم قضية الكم والكيف في البحوث وطبيعة العلاقة بينهما، مع صعوبة استخدام هذا الفهرس احصائياً.

### ج- تقديرات الزميل أو القرين: Peer or Colleague ratings

المقياس النهائي للأداء البحثي وهو تقدير الأقران ضمن أو خارج الجامعة بواسطة الزملاء، ورؤساء الأقسام، والعمداء، أو بواسطة لجان الأقران (Personnel Committees) أو بواسطة الشخص نفسه<sup>(4)</sup>. ويقاس سمعة العالم أو الباحث في المجتمع الأكاديمي، والتي يمكن الحصول عليها من الاستبيانات أو الرسائل، أو المقابلات. وتتضمن أحياناً هذه التقديرات تقييم النوعية المحسوسة ورؤية العمل الفردي<sup>(5)</sup> ولهذا المقياس عدة مميزات وهي<sup>(6)</sup>:

- أن مقياس التقديرات هو مقياس تقليدي لتقييم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس لتقدير الترقية ومدة الخدمة.

- يمكن أن تعكس التقديرات قيمة متطلبات العمل الفردية عندما يثمن أقران الحرم الجامعي البحث الفردي.

- يرتبط مقياس التقديرات إلى حد كبير بالمقاييس الأخرى للأداء مثل احصاءات الاستشهاد والمواقع المعروفة في الجمعيات العلمية.

- والتقديرات ربما تكون مقياس جيد للأداء البحثي لأن الأقران يعرفوا عمل الباحث ويعتبروا أنفسهم مؤهلين لمقارنته بعمل الآخرين.

ومن جانب آخر يؤخذ على هذا المقياس ما يلي<sup>(7)</sup>:

- أن التقديرات تعتمد على التصورات، فقد ربما تتبع بواسطة المعلومات الخاطئة أو الناقصة للجامعة.

- تدخل العوامل الذاتية التي تؤثر في حكم الأقران بمدى علاقتهم بالزملاء.

(1) Toutkoushian et al Op. Cit., p.p. 124, 127.

(2) Chiang Kao, Hwel-Lan Pao, Op. Cit. p.5.

(3) Meho et al, Op. Cit. P.125.

(4) Ackermann, Eric George, Op. Cit. p. 29

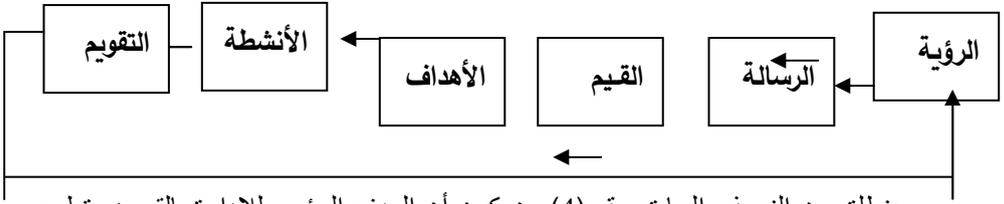
(5) Creswell, John w. Op. Cit. p, 6.

(6) Ibid., p. 29.

(7) Ibid

- أن تأثير الهالة "Halo Effect" تعتبر أيضاً من أهم ما يوجه لهذا المقياس فقد يعكس تأثيرها على إعطاء معلومات خاطئة، فتأثير مركز الباحث نفسه كأن يشغل منصب مهم كعميد أو غير ذلك فيضيف ذلك هالة في عمله ومن ثم يرفع من شأن بحثه. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الأداء البحثي يعتبر أحد أهم مقاييس تقييم الأداء الأكاديمي بالنسبة للجامعة من ناحية وعضو هيئة التدريس من ناحية أخرى، فهو عنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وسيلة إثراء بالنسبة لعضو هيئة التدريس سواء داخل الجامعة أو خارجها. هذا مما يجعل الجامعة أن تهتم به وتخصص لعضو هيئة التدريس كل ما يحتاجه من أجل تحسين وتطوير أدائه البحثي باعتبار أنه أداة التطوير الأكاديمي وغير الأكاديمي. ومن خلال ما تم عرضه سابقاً من معطيات وتحليلها عن الإدارة بالقيم باعتبارها أحد المدخل التي يستخدم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة على المستويين الفردي والتنظيمي، وكذلك عن الأداء البحثي بالجامعات والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك متطلبات تطويره فقد تم التوصل إلى نموذج نظري يوضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء البحثي في الجامعة في الشكل التالي رقم (4)<sup>(1)</sup>:

شكل رقم (4)  
يوضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء البحثي بالجامعة



ينطلق من النموذج السابق رقم (4) من كون أن الهدف الرئيس للإدارة بالقيم هو تطوير الأداء البحثي بالجامعات سواء الفردي أو التنظيمي بالشكل الذي يحقق التميز والابداع من ناحية، والتنافسية للجامعات في ظل بيئة دأمة التغيير، ولكي تستطيع الجامعة تطبيق الإدارة بالقيم لتطوير أدائها البحثي بشكل فردي أو مؤسسي، فهي بحاجة إلى وضع الإدارة بالقيم ضمن الخطة الاستراتيجية لها والتي تستطيع من خلالها تطوير أدائها البحثي عن طريق الإدارة بالقيم. وجدير بالذكر أن نجاح الجامعات في تنفيذ هذه الاستراتيجية بالشكل الذي يسهم في تطوير أدائها البحثي يتوقف على النقاط التالية:

- 1- وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة مشتملة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية مرتبطة جميعها بالإدارة بالقيم التي تسعى لتطوير الأداء البحثي للجامعة.
- 2- إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على تقبل وفهم نظام الإدارة بالقيم وتطبيقه في الجامعات وبين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مع ضرورة تطوير نظام الحوافز والمكافآت.
- 3- توظيف التقنية الحديثة في تحقيق تميزاً في الأداء البحثي الفردي والتنظيمي داخل الجامعة.

(1) الشكل رقم (4) من تصميم الباحث.

4- إيجاد هيكل تنظيمي للجامعة يتصف بالمرونة، وذلك من أجل الإسهام في إحداث اتصال فعال بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض، وبينهم وبين المجتمع المحيط بهم.

5- إيجاد قيادة جامعية فعالة وواعية بأهمية الإدارة بالقيم، ودورها الفاعل في تطوير الأداء البحثي، وذلك بتشجيعها على نشر الإدارة بالقيم بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض داخل الجامعة وخارجها.

ومما لاشك فيه أن تطبيق الإدارة بالقيم في الجامعات سوف يؤدي إلى تطوير أدائها البحثي، حيث أن توفير ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل القيم ومشاركتها، بالإضافة إلى وجود قيادة فعالة وواعية تتيح الفرص بتطبيق ونشر القيم بين أوساط الجامعة، بالإضافة إلى توفير تكنولوجيا للمعرفة والاتصالات والتي تساعد بشكل كبير على تطوير الأداء البحثي الفعال، أما الأداء البحثي الجماعي لأعضاء هيئة التدريس فيتأثر بشكل إيجابي بتطبيق القيم التي تسعى لتحقيق قيمة التعاون الجماعي وذلك من خلال تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث التطبيقية عن طريق الفرق البحثية داخل القسم الواحد والكلية الواحدة، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمالية والتقنية التي تضمن نجاح إدارة القيم داخل الجامعة.

ولما كان من الضروري تبني الجامعات للإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه يمكن من خلاله تطوير الأداء البحثي لها بما يحقق التميز البحثي، لذا كان من الضروري إلقاء الضوء على واقع الأداء البحثي، والتعرف على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات اليمنية، بالإضافة إلى الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لهذه الجامعات، وهذا ما سيتم التعرض له في الفصلين التاليين.