

دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية
في ضوء نموذج منشور الأداء

The performance prism

إعداد

د. فاطمة أحمد زكي إبراهيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية-جامعة بنها

٢٠١٧م

دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء **The performance prism**

ملخص :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات، وأهم ملامح نموذج منشور الأداء، وواقع إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية، والتوصل إلى آلية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، ولقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٦٢) عضواً من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بوحدة الجودة بثلاث كليات معتمدة بجامعة بنها وهي كليات التمريض والزراعة والطب البيطري؛ لتقييم واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء، كما تم الاستعانة بمجموعة من الخبراء المحكمين للآلية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء، بالإضافة إلى ذلك استخدم البحث الحالي نموذج منشور الأداء لتقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية باعتبار هذا النموذج أحد المنهجيات التقييمية الذي يقوم بتقييم الأداء الاستراتيجي وفقاً لأبعاد محددة متمثلة في أوجهه الخمسة، ولقد توصل هذا البحث في نتائجه إلى إمكانية تقديم نموذج جديد لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي بشكل يباعد حد ما عن التعقيد الموجود في الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، ويتناول بعمق جميع أبعاد الأداء المؤسسي، من خلال نموذج منشور الأداء والذي يتكون من خمسة أوجه وكل وجه منه يهتم بأحد جوانب الأداء المؤسسي ويتناوله بتعمق، فهناك جانب خاص برضا أصحاب المصالح، وجانب ثانٍ خاص بالاستراتيجيات، وثالث خاص بالعمليات، ورابع خاص بالقدرات (الإمكانات والموارد)، وخامس خاص بمشاركة وإسهامات أصحاب المصالح، واستخدم هذا النموذج في تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من خلال آلية مقترحة تقوم على ثلاثة بنود تتمثل في:

أولاً: المبادئ الأساسية الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

ثانياً: ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

ثالثاً: عوامل التطبيق الفعال لممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الاستراتيجي، نموذج منشور الأداء.

Evaluative Study of Strategic Performance Management of Egyptian Universities in the Light of the Prism Performance Model

Summary:

The Current Research Aimed to Identify what Strategic Performance Management in the Universities, the Main Features of Prism Performance Model, Strategic Performance Management Reality in Egyptian Universities, and Reach a Proposed Mechanism for the Development of Strategic Performance Management with Egyptian Universities in the light of the Prism Performance Model, the Current Research Followed the Descriptive Method and a Questionnaire Applied with the Total Sample (62) as a Member of the Administrators, Faculty and Staff' Quality Unit from Three Accredited Colleges' Banha University are Nursing, Agriculture, and Veterinary Medicine, to Assessment Strategic Performance Management Reality in the light of the Prism Performance Model Aspects, as a Group of Experts was Arbitrators Proposed Mechanism to Develop Strategic Performance Management' Egyptian Universities in light of the Prism Performance Model, plus the current search use the prism performance model for evaluating strategic performance' Egyptian universities as this form one evaluating methodologies which Strategic Performance Evaluation According to Specific Dimensions in Five Faces, and the Research Results Reached to the Possibility of Making a New Model to Develop Strategic Performance Management is Somehow Complex is Located in the Strategic Management or Strategic Planning, Address in Depth all Dimensions of Institutional Performance through the Prism Performance Model which Consists of Five Faces and each Face it Cares about One Aspect of Institutional Performance and Dealt with in Depth, there is one Particular Aspect of Stakeholder Satisfaction, and a Second Aspect Special Strategies, and a Third Special Operations, and a Fourth Special Abilities (Potential and Resources), and the Fifth for the Participation and Contribution of Stakeholders, and Use this Model to Develop Strategic Performance Management with Egyptian Universities through the Proposed Mechanism is Based on Three Items are :

First: the Supporting Basic Principles of Strategic Performance Management in Egyptian Universities in the light of the Prism Performance Model

Second: Strategic Performance Management Practices in Egyptian Universities in the light of the Prism Performance Model.

Third: Effective Application Factors of Strategic Performance Management Practices in Egyptian Universities in the light of the Prism Performance Model.

Keywords: Strategic Performance Management, The Prism Performance Model

مقدمة:

تتعامل مؤسسات التعليم الجامعي في مختلف دول العالم في الوقت الحاضر مع العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستويات أدائها، وقد تحد من فاعليتها وكفاءتها؛ إذا لم تتابع التجديدات الإدارية وتحاول الاستفادة منها في تطوير منظومتها وتحقيق الميزات التنافسية التي تمكنها من بلوغ المستويات العالمية الخاصة بجودة خدماتها ومواردها وعملياتها.

وتكمن بذلك أهم عوامل نجاح مؤسسات التعليم الجامعي في الإدارة الجيدة، والقيادة، والتخطيط والفهم الواضح للبيئة التنافسية التي تعمل خلالها، ومصادر قوتها وضعفها وقيمتها المشتركة، بالإضافة إلى عمليات التخطيط التي تربط بين مختلف مهام الجامعة التدريسية والبحثية والخدمية والأنشطة التطويرية؛ ومن ثم إمكانية الربط بين كل هذا بما يحقق المستويات العالية من الكفاءة والإنتاجية والعلاقات الناجحة مع المقيمين. (Walker, Kenton B. and Ainsworth, Penne L., 2007, P.65)

فلقد أصبح يتم الحكم بشكل متزايد على أنظمة التعليم الجامعي المحلية أو العالمية بموقعها على الصعيد العالمي؛ ومن ثم على صناعات السياسة سواء على مستوى التعليم الجامعي الوطني أو العالمي أن يؤخذ في اعتبارهم بيئة التعليم الجامعي، كما أصبح هناك اعتراف شديد الرغبة في تقديم الشفافية مع الأخذ في الاعتبار أداء مؤسسات التعليم الجامعي المصحوب برفع مستوى الوعي بالأهمية الحيوية لتأييد استقلال هذه المؤسسات والتربط القوي بين الاستقلال المؤسسي والأداء العالي والمحاسبية والتوازن بينهم، مع تطبيق ذلك المدخل الذي يحقق لأصحاب المصالح جودة التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية في قطاع التعليم الجامعي. (O'Connor, Muiris, et-al, 2013, PP.15-16)

فمن التحديات الرئيسة التي تواجه الجامعات في الوقت الراهن هي إدارة أدائها، فكثير من الجامعات تبدى اهتمامًا خاصًا بتصميم واستخدام أنظمة إدارة الأداء لمساعدتها على حوكمة نفسها والاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح لديها، وفي بعض الجامعات الأخرى ترى أن تطوير الأداء بها يكمن في الأسلوب الذي من خلاله يديرون أداءهم ويساعدها في معالجة مختلف المشكلات المتعلقة بأنظمة إدارة الأداء المؤسسي. (Franco-Santos, Monics, Rivera, Pilar and Bourne, Mike, 2014, P.9)

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Andre A. de Waal and Harold Counet, 2009) إلى العديد من المشكلات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي والتي تتمثل في انشغال إدارة المؤسسة بحل المشكلات قصيرة الأجل، واحتياج تطبيق أنظمة إدارة الأداء إلى وقت ومجهود أكثر مما هو متوقع؛ فقد تجد الجامعة نفسها في بيئة غير مستقرة لوجود مشكلات مادية أو قضايا أخرى تتسبب في ضغط شديد على الإدارة، بالإضافة إلى أن نظام إدارة الأداء ليس له هدف واضح بالنسبة لأعضاء الجامعة؛ مما ينتج عنه مقاومة التطبيق، وغياب الالتزام الإداري، وغياب الاتجاهات الإيجابية من أعضاء الجامعة تجاه نظام إدارة الأداء، وغير وضوح رسالة واستراتيجية وأهداف الجامعة لدى أعضائها، وصعوبة تحديد عوامل النجاح الحرجة، وفصل الأهداف عن المستويات الدنيا في المؤسسة، وصعوبة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة، والحاجة إلى المعلومات والوقت الكافي للعمل بشكل كفاء على كل مؤشر، وتجاهل نظام إدارة الأداء للعلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية. (Waal, Andre A. de and Counet, Harold, 2009, PP.368-372)

ولهذا يتم الاهتمام بإدارة الأداء من قبل قادة الجامعات لمواجهة تلك المشكلات المتعلقة بإدارة أعمالهم، فإدارة الأداء عبارة عن عملية إدارية واسعة شاملة تصوغ رحلة التقدم المستمر عن طريق التأكد من إدراك الجميع لمكانة الجامعة المقصودة وإلى أين تحتاج للذهاب حتى تفي باحتياجات أصحاب المصالح، وهي أيضاً العملية التي تساعد الجامعات في صياغة وتطبيق وتغيير استراتيجيتها من أجل إرضاء أصحاب المصالح والوفاء باحتياجاتهم، فالهدف الأساسي لإدارة الأداء يتمثل في تحقيق أداء مؤسسي قوي من خلال تحديد أهداف وغايات واستراتيجيات وفق لصياغة معينة على المستوى المؤسسي وترجمتها إلى إرشادات وأدلة ملموسة للعمل (إعداد الاستراتيجيات التشغيلية القابلة للتنفيذ)، وتهدف إلى تحقيق الفعالية المؤسسية والحصول على نتائج أفضل، وإيجاد الالتزام والدوافع تجاه تحقيق الأهداف المرجوة. (Verweire, Kurt and Berghe, Lutgart Van Den, 2004, P.7)

ويعد المدخل الاستراتيجي من هذه الأدوات الإدارية الذي يأخذ في اعتباره احتياجات أصحاب المصالح المتعددين، ويستخدم هذا المدخل أنظمة إدارة أداء الأعمال الذي يتضمن خمسة أبعاد هي: وضع الرؤى المستقبلية، والتخطيط بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة واستراتيجيات التطوير لتحسين هذا الوضع، وتصميم وتطوير وتطبيق تداخلات التحسين، وتصميم وإعادة تصميم وتطوير وتطبيق أنظمة القياس والتقييم، والاهتمام بأنظمة الدعم الثقافي من أجل المكافأة وتعزيز التقدم، ويعرف المدخل الكلي لإدارة الأداء المؤسسي بأنه ذلك المدخل الذي يهتم بتطوير القدرات المؤسسية التي تتضمن إيجاد ثقافة الأداء العالي، وإدارة القدرات البشرية وإدارة المواهب، بالإضافة إلى أخذها في الاعتبار استخدام مداخل عديدة لقياس ورقابة الأداء. (Armstrong, Michael, 2009, P.220)

وتؤكد دراسة (Bernadette Nambi Karuhanga, 2015) على ذلك حيث توضح أنه في هذا العالم الذي تسوده التنافسية، فإن أية مؤسسة ترغب في أن تبقى على مستوى عالٍ من المنافسة يجب أن تركز على التطبيق الفاعل لمنظومة إدارة الأداء وأن استدامة منظومة تطوير الأداء المستمر لا يتطلب من المؤسسات تطوير وتطبيق إطار إدارة الأداء فقط بل أيضاً تطوير منظومة تقييم الأداء، ومن فوائد ذلك تحسين الكفاءة العامة والفعالية من خلال تحسين عمليات المحاسبية واتخاذ القرارات، وتحقيق رضا أصحاب المصالح، وتوفير معلومات عن أداء الجامعة، والعمل على تعزيز الشفافية، وزيادة التعاون بين الجامعات ورجال الصناعة والأعمال، مع التأكيد على تقييم مدى تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات. (Karuhanga, Bernadette Nambi, 2015, PP.42-43)

وتتعدد أنظمة إدارة الأداء الاستراتيجي الحديثة من حيث مصفوفة قياس الأداء، وهرم الأداء (سمارت)، ومنتشور الأداء، ونظام (كايزين) لتمييز أداء الأعمال، مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس هناك أفضل ممارسة لأي مدخل إداري، ولكن يمكن القول ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الخاصة بإدارة الأداء من حيث تعكس المعلومات غير المالية ذات الصلة المبنية على عوامل النجاح الرئيسية لكل عمل، التي يتم تنفيذها كوسيلة لترجمة الاستراتيجية ورقابة نتائج العمل، وأن تتناسق وتتناسب مع النظام الاستراتيجي، وأن تكون مبنية على أهداف تنظيمية، وعوامل نجاح حاسمة، واحتياجات العميل، وتراقب كلاً من الجوانب المالية وغير المالية، وتتغير ديناميكياً مع الاستراتيجية، وتصنع روابط مع نظام المكافآت. (Striteska, Michaela and Spickova, Marketa, 2012, PP.3-4)

ومن أحد هذه النماذج الإدارية هو نموذج منشور الأداء *The Performance Prism (PP)* أو منشور قياس الأداء والذي قام العالم نيلي *Neely* بتطويره في عام ٢٠٠٢م وذلك من أجل الاستفادة من مميزاته إلى جانب معالجته نقاط ضعف الأنظمة الإدارية الأخرى، ويقدم هذا النموذج اقتراحًا بخمسة من جوانب الأداء ذات العلاقات التبادلية هي إرضاء أصحاب المصالح، ومشاركة أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ويهتم هذا النموذج بدمج كل من الوظائف الأفقية والهرمية في المؤسسة، وتوفير صورة متوازنة عن العمل بإلقاء مزيدًا من الضوء على أصحاب المصالح الخارجيين، وعلى المقاييس الداخلية (الاستراتيجية والقدرات والعمليات) وبالمثل على مقاييس الأداء المتكاملة المالية وغير المالية. (Taticchi, Paolo and Balachandran, Kashi R., 2008, P.147)

وتشير دراسة (*Joseph R. Matthews, 2011*) إلى أن منشور الأداء ليس مجرد نظام لقياس الأداء؛ فقد تم استخدامه كأداة للتقييم وفهم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، فالعلاقات المتداخلة بين أوجه المنشور تساعد المديرين على تحليل عملياتهم بغرض تحسين الأداء، كما أنه يساعد في عملية اختيار أفضل مقاييس الأداء من خلال أوجه خمسة، الوجه الأول يهتم بتشجيع المديرين على تحديد من هو الأكثر أهمية في أصحاب المصالح وتوضيح ما يريدونه وما يحتاجونه، والوجه الثاني يختص بالاستراتيجيات التي تركز على توزيع القيمة على أصحاب المصالح، وعلى الاستراتيجيات المطلوبة لتلبية احتياجات أصحاب المصالح، والوجه الثالث يتعامل مع العمليات التي يجب أن توضع في مكانها لكي تسمح بتحقيق الاستراتيجيات، وتشتمل هذه العمليات أعمال الإدارة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، والوجه الرابع للمنشور يتمثل في القدرات التي تعني مزيجًا من الأفراد، والممارسات، والبنية التحتية، والتكنولوجيا التي تمكن الجامعة من تنفيذ عملياتها، والوجه الأخير هو مشاركة أصحاب المصالح والذي يهتم بالتعرف على أهمية العلاقات التبادلية للجامعة مع أصحاب المصالح. (Matthews, Joseph R., 2011, PP.93-94)

وهذا ما أشارت إليه دراسة (عماد سيد قطب، ٢٠٠٣) فنموذج منشور الأداء يتميز بتقديره إطارًا شاملاً لكافة مستويات القياس والتقييم، والذي يعطي أولوية قصوى لإرضاء أصحاب المصالح بالمؤسسة كمستوى أول للتقييم، ثم الإستراتيجيات كمستوى ثانٍ، وأدوات تنفيذ هذه الإستراتيجيات من عمليات وإمكانيات وتحقيق القيمة كمستوى ثالث ورابع، ومساهمة أو مشاركة أصحاب المصالح كمستوى خامس في دعم قدرة المؤسسة على الإنتاجية وتحقيق القيمة. (عماد سيد، ٢٠٠٣، ص ٤٨٩)

أما عن الجامعات المصرية فلقد بذلت المزيد من الجهود لتطوير أنظمة إدارتها والتي بدأت بمحاولة تطبيق ما يعرف بحوكمة الجامعات والتأكيد على الاستقلال المؤسسي منذ أوائل التسعينيات من القرن التاسع عشر لتخليص نظام التعليم الجامعي ونوعيته من هذا التهديد الشديد من جراء الرقابة المفرطة والمركزية المفروضة على النظام، وانتشار حالات انعدام الكفاءة وانتشارها على نطاق واسع، وتمثلت إجراءات حوكمة النظام الجامعي المصري في إنشاء مجلس أعلى موحد يضم المجلس الأعلى للجامعات، والمجالس العليا الأخرى، والحد من الرقابة التنظيمية للمجلس الأعلى الموحد مع زيادة دوره الاستشاري القوي في مجال المعايير الأكاديمية والقضايا الأخرى، وإنشاء قدرة معززة للسياسات الوطنية داخل الوزارة لإدارة المنافسة فيما بين مؤسسات التعليم الجامعي الممولة من الحكومة والقطاع الخاص، وتعزيز

الإمكانات الهائلة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بحيث تركز اهتمامها على الكفاءة التعليمية، ومن ثم الارتقاء بالجودة الأكاديمية وحماية المستهلك، وتوفير المزيد من الاستقلال للجامعات، وتحرير الإشراف على الموارد البشرية، والتأكيد على الإنجازات الرفيعة المستوى والمكافأة عليها، ودعم توسع القطاع الخاص الهادف للربح مع توفير الضوابط المناسبة على النوعية، وجودة الخدمات للمستفيدين، ومراجعة السياسات والإجراءات بغية التشجيع على زيادة القدرة على الحراك بين الأكاديميين. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، ص ١٠٩، ص ١١١-١١٢)

ثم انتهت هذه الجهود بالتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي بداء من وزارة التعليم العالي ليمتد ويشمل جميع مستويات العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات المصرية، حيث كان هناك ثمة عنصر حاسم في تسيير النظام والقيادة المؤسسية والإدارة الجامعية المصرية، وهو القدرة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، والمساعدة، على أن تكون هذه العلاقة قائمة على مستوى مجلس الوزراء لربط ميزانية التعليم العالي والعلوم وتخصيص مواردها بالأولويات الاستراتيجية للبلد، وأن ترشد الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي القرارات المتعلقة بالميزانية وتخصيص الموارد من أجل نظام التعليم الجامعي. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، ص ١٠٨)

وأصبح بذلك على الجامعات المصرية ضرورة التركيز على استراتيجية مؤسسية والقيام بصياغة أهدافها وتنظيماتها وهيكلها وتحديد أولوياتها في ضوء ظروف الجامعة البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، والعمل على استقلال الجامعة ماليًا وإداريًا وتحويل الجامعة الحكومية إلى مؤسسة عامة مستقلة من خلال تطوير أساليب إدارتها وتنويع مصادر تمويلها وطرق تخصيص مواردها مع وضع نظم مالية ومحاسبية أكثر انضباطاً ومرونة، مع ضرورة إعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية بحيث تتلاءم مع أهداف التعليم الجامعي وتوجهاته الاستراتيجية وبما يواجهه من مشكلات واحتياجات خاصة بالأطراف المستفيدة منها. (رانيا عبدالمعز، ٢٠١٤، ص ١١٣-١١٤، ص ١١٧)

وهذا ما أوضحته دراسة (على على، ٢٠١٣) لقيادة المؤسسات العربية عامة ولقادة المؤسسات المصرية خاصة أن السبيل الرئيس لتحقيق أية نهضة أو تقدم منشود سواء على مستوى الدول أو المؤسسات يتمثل في ضرورة صياغة الرؤية الاستراتيجية وفقاً للمبادئ العلمية مع الأخذ في الحسبان ضرورة التعرف على أفضل الممارسات العالمية ووفقاً لمفاهيم الأداء المقارن وصولاً إلى صياغة الخطة الاستراتيجية الملائمة التي تضع المؤسسات العربية والمصرية على أولى خطوات الريادة العالمية التي ننشدها، كما توضح الدراسة أن عملية تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات تساهم في التأكد من مدى تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة سعياً إلى التحسين الدائم والمستمر، وبما يصب في التطوير الذي ينشده قادة المؤسسات وأصحاب المصالح، وأن مراجعة وتقييم الأداء الاستراتيجي تمثل عملية متقدمة في الأداء العام للمؤسسات الحديثة، مع أنه لا يمكن القيام بعملية تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ما لم يكن لدى المؤسسة خطة استراتيجية موثقة تحتوي على رؤية ورسالة، وقيم، وغايات استراتيجية طويلة الأجل، ومبادرات استراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأصيل مدخل إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي وفقاً لمستويات الأداء الاستراتيجي المختلفة. (على على، ٢٠١٣، ص ١٤)

وعليه يهتم البحث الحالي بتقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء الأوجه الخمسة لنموذج منشور الأداء؛ لتطوير إدارة الأداء المؤسسي الاستراتيجي في هذه الجامعات من خلال الوقوف على المبادئ الحاكمة لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، وممارسات إدارة الأداء الإستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء، وأهم عوامل نجاح التطبيق الفعال لهذه الممارسات.

مشكلة البحث:

تتطلب مشكلة البحث الحالي من أن الجامعات المصرية تواجه في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولعل من أبرز هذه التحديات: التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة؛ مما دعا إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة بالسعي المستمر نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات وتقودها نحو استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها وتتميز بها عنهم بما يضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية، والتي منها التميز المؤسسي والذي يتحقق من خلال استثمار الجامعة لقدراتها الداخلية من العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة ومن خلال حفظ التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل وبما يصل إلى أعلى درجات التفوق على المستوى المحلي والعالمي. (هنا شحته، ٢٠١٤، ص ٢٧٨-٢٧٩)

بالإضافة إلى ذلك تعاني إدارة الجامعات المصرية من العديد من المشكلات والتمثلة في غياب الفكر الاستراتيجي قصير المدى وطويل المدى للجامعات ووحداتها المختلفة، وعدم تحرر الجامعة من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية المركزية، وغياب المعايير المنضبطة للأداء المؤسسي في جميع مستوياته، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، وغياب المحاسبية عن سلبية الأداء وعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتمركز الصلاحيات لدى الإدارة العليا بشكل يجعلها منغمسة في المشاكل اليومية والإجراءات الإدارية أكثر من اضطلاعها بالتخطيط والتطوير والتحديث، والميل للحفاظ على الوضع الحالي وعدم الدخول في مبادرات تطويرية تؤدي إلى تغييرات غير معروفة العواقب، ووجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين، وغياب المعايير الواضحة فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز المالية بين العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة. (حسن فتحى، ٢٠٠٦، ص ٣٦٧-٣٦٨)

وهذا ما أكدته دراسة (عبدالرازق محمد، ٢٠٠٦) حيث تعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات والسلبيات سواء في البنى والهياكل التنظيمية، أو في المناهج والأساليب التدريسية، أو في النواحي الإدارية والفنية، ومعظم هذه المشكلات تعود إلى الإدارة الجامعية، ويشير هذا إلى أزمة إدارية من نوع ما تتمثل ملامحها في غياب الرؤية الواضحة لعمل الإدارة الجامعية وأهدافها وتحدياتها وتوجهاتها المعاصرة من منظور القادة والإداريين الجامعيين، وغياب التخطيط العلمي لأعمال الإدارة الجامعية؛ الأمر الذي يضيع الجهود ويهدر الأموال ويعطل مسيرة التنمية الإدارية الجامعية وافتقاد القيم

الجامعية الأساسية الحاكمة لرؤية ورسالة الجامعة مثل المشاركة الحقيقية الفعالة، والوضوح والشفافية، والموضوعية، والتفكير الاستراتيجي والافتقار إلى نظم المعلومات التي تدعم السياسات واتخاذ القرارات. (عبدالرازق محمد، ٢٠٠٦، ص ٢١، ص ٢٤)

هذا من ناحية، وتتأثر إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية بعض أوجه القصور من ناحية أخرى، وهذا ما أوضحته دراسة (شيرين حامد، ٢٠١٢) في تحليلها لعمليات التخطيط الاستراتيجي وللإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي ومدى قدرتها على تحقيق التطور المنشود، فوجد أن هناك حالة من فقدان النسبي للمقومات المهمة التي تدعم مراحل الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ورقابة ومتابعة الاستراتيجية) من حيث فقدان (المقومات التشريعية، والمقومات المالية، والمقومات المؤسسية، ومقومات تنمية وتطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم الجامعي، ومقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطة التنفيذية وتطوير مقاييس الأداء، ومقومات الرقابة). (شيرين حامد، ٢٠١٢، ص ٧-٨)

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء؟"

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء نموذج منشور الأداء ؟
- ٢- ما واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء؟
- ٣- ما الآلية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في التعرف على ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات، والوقوف على أهم ملامح نموذج منشور الأداء، وواقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، والتوصل إلى آلية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في الآتي:

- ١- يعد هذا البحث من البحوث القليلة التي تناولت إدارة الأداء الاستراتيجي في قطاع التعليم الجامعي باستخدام بعض التقنيات والنماذج الإدارية المتطورة.
- ٢- يتناول هذا البحث نموذج منشور الأداء وهو أحد النماذج الإدارية التي تدخل ضمن الجيل الثاني من مراحل تطور النماذج الإدارية في علم الإدارة، والتي لم تتناوله الدراسات والبحوث التربوية الحديثة بالقدر الكافي؛ وذلك على مستوى البحوث العربية وإن كانت قد تناولته بعض البحوث والدراسات الأجنبية.

- ٣- توالى الاهتمامات في الآونة الأخيرة بأنظمة إدارة الأداء التي تحقق الكفاءة والفاعلية عند تطبيقها وتعالج تلك المشكلات التي تسبب فشل أنظمة إدارة الأداء.
- ٤- قد تفيد نتائج هذا البحث القيادات الجامعية بالجامعات المصرية في تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي وفقاً لأبعاد محددة يحويها نموذج منشور الأداء؛ وبالتالي تقديم إطار جديد لإدارة الأداء الجامعي الاستراتيجي بشكل يبعد حدًا ما عن التعقيد الموجود في الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، ويتناول بعمق جميع أبعاد الأداء المؤسسي.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- ١- **الحد الموضوعي:** تمثل في دراسة كيفية تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، وتم ذلك من خلال تناول البحث المحاور التالية:
- الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء نموذج منشور الأداء.
 - واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء نظريًا وميدانيًا.
 - الآلية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.
- ٢- **الحد البشري:** تمثل في عينة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى العاملين بوحدة الجودة؛ للتعرف على آرائهم حول كيفية إدارة الأداء الاستراتيجي في كلياتهم، بالإضافة إلى مجموعة من الخبراء المحكمين للآلية المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.
- ٣- **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على الجامعات المصرية، بحيث تم دراسة واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل عام في هذه الجامعات، وأهم جوانب القصور التي تنتاب هذا الواقع، مع تقويم واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في بعض كليات جامعة بنها المعتمدة في ضوء نموذج منشور الأداء بشكل خاص، ولمساعدة الباحثة على تكوين رؤية سليمة عن ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي وممارساته، ولقد تم اختيار بعض الكليات المعتمدة على افتراض أنها قد نجحت بالفعل في الالتزام بدرجة كبيرة بالاستراتيجية المؤسسية، وتواجد إلى حد ما ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي خاصة فيما يتصل بربط نشاطات العاملين بالأهداف الاستراتيجية.
- ٤- **الحد الزمني:** تمثل زمن إجراء الدراسة الميدانية خلال شهري أكتوبر ونوفمبر لعام ٢٠١٦م.

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي نظرًا لطبيعة المشكلة الحالية، والتي تركز على وصف ودراسة إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات، وكذلك رصد أهم ملامح نموذج منشور الأداء، وواقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من خلال الاستطلاع الميداني والإطلاع على الأدبيات الخاصة بذلك من تقارير وبحوث ومنشورات علمية والتي تفيد في النهاية في التوصل إلى آلية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

بالإضافة إلى ذلك استخدم نموذج منشور الأداء أو منشور قياس الأداء لتقويم الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية باعتبار هذا النموذج أحد المنهجيات التقييمية الذي يقوم بتقويم الأداء الاستراتيجي وفقاً لأبعاد محددة متمثلة في أوجهه الخمسة، حيث من المعروف أن الدراسة التقييمية تقوم على اتباع (منهجية محددة للتقويم، وأبعاد محددة وواضحة للتقويم) وهذا يتوافر في نموذج منشور الأداء، والذي يعد الجيل الثاني في أنظمة إدارة وقياس الأداء ومُصمماً لتقويم العمليات المؤسسية للحصول على المقاييس الصحيحة، كما أنه نظام للقياس الشامل الذي يتعامل مع القضايا الرئيسية للأداء المؤسسي في مختلف المؤسسات، ويشجع المديرين على التفكير في الروابط بين المقاييس بطريقة لم توضحها الأنظمة الأخرى. (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, P.6)

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

١- إدارة الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance Management (SPM):

تعني إدارة مؤسسة ما الموازنة بين المدى القصير والمدى الطويل، بين الاستقرار أو الثبات والتغيير، وبين الاستكشاف والاستغلال، وبين تلك البدائل المتضاربة لاتخاذ القرار السليم، وهذا يتطلب إدارة أداء هذه المؤسسة استراتيجياً. (Buelens, Marc, 2004, P.202)

وتعرف إدارة الأداء بأنها وسيلة قوية تؤكد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية، وتساهم في تحقيق ثقافة التغيير وهي متكاملة مع الأنشطة الرئيسية الأخرى للموارد البشرية، وتهدف إلى تطوير وتحسين أداء الأفراد وفرق العمل والمؤسسة، وزيادة قدرات العاملين على تلبية وتجاوز التوقعات وإنجاز كافة احتمالات الفائدة لأنفسهم وللمؤسسة؛ وبالتالي فأظمة إدارة الأداء تهتم بتصحيح الأداء الضعيف، واستدامة الأداء الجيد، وتطوير الأداء. (Armstrong, Michael, 2015, PP.10-11)

وتعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها عملية دمج كل من نظام الإدارة بالمؤسسة مع التخطيط الاستراتيجي، فكل مؤسسة نظامها الفريد الذي تمتلكه وتطوره في الإدارة الاستراتيجية، وتتبع خطواتها المتعارف عليها من حيث تحديد الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل البيئي SWOT)، والمقارنة بين المؤسسات (القياس المقارن)، وبناء الاستراتيجية (تحديد المجالات والأهداف الاستراتيجية)، وتحديد مؤشرات الأداء، وتحديد الخطط التنفيذية، وجمع المعلومات عن الأداء، وتقويم الأداء وتحديد التأثير على أنشطة المؤسسة الجامعية وتقويم الاستراتيجيات والقيام بالتغيير. (Budimir, Verica, Lutitsky, Ivana Drazic and Idlbek, Robert, 2016, P.23)

كما تعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها مدخل تنظيمي لتحديد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنظيمية، فهو يشمل المنهجيات والأطر والمؤشرات والتي تساعد المؤسسات في صياغة استراتيجياتها وتمكن العاملين بها من اكتساب الرؤى الاستراتيجية التي تسمح لهم بمجابهة الافتراضات الاستراتيجية وصقل الأفكار الاستراتيجية وصناعة القرار والتعليم الاستراتيجي، وتهتم إدارة الأداء الاستراتيجي بإيجاد بيئة يصبح من خلالها الأداء التنظيمي هو المهمة اليومية لكل فرد، وهذا يشمل فهمًا واضحًا من كل فرد في المؤسسة للتوجه الاستراتيجي وللميزات التنافسية تماماً مثل مسؤوليتهم المقبولة عن التحسين المستمر لذلك التوجه الاستراتيجي، وفي مثل هذه البيئة يقوم العاملون باستخدام مؤشرات الأداء لاختبار

الافتراضات الاستراتيجية الكامنة في عملية الأداء، أما مؤشرات الأداء ذات الصلة فيتم جمعها كي تشكل ما يسمى بصنع القرار الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية وليس لمجرد وضعها في مجموعة من التقارير . (Marr, Bernard, 2006, P.3)

وتعرف بذلك إدارة الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنها عملية اتباع الجامعة مجموعة من الأطر أو النماذج أو المنهجيات التي تستخدمها في إدارة الأداء المؤسسي بما يتوافق ويتربط مع الاستراتيجية المؤسسية، وتؤكد على ربط نشاطات العاملين بالجامعة بالأهداف الاستراتيجية وبالإمكانات المؤسسية المادية والبشرية، حيث يعد ذلك محور ارتكاز إدارة الأداء الاستراتيجي، ومن هذه النماذج أو المنهجيات الإدارية والتقويمية التي تتبعها الجامعات المعاصرة في إدارة الأداء الاستراتيجي نموذج منشور الأداء.

٢- نموذج منشور الأداء (PP) The Performance Prism Model :

يعرف نموذج منشور الأداء أو منشور قياس الأداء بأنه إطار أصحاب المصالح المتعدد لإدارة الأداء القائم على افتراض أن المؤسسة موجودة أولاً في الأساس لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، وعلى المؤسسة أن تفترض دوراً أوسع من مجرد توزيع القيمة إلى أصحاب المصالح إلى أن تكون ناجحة طوال الوقت، ويجب أن يخدم العمل العديد من أصحاب المصالح، وضرورة تحليل أصحاب المصالح المتعددين وعلاقتهم بتطبيق معايير قياس الأداء المؤسسي، ويقوم منشور الأداء بذلك، فكلمة منشور تعني انكسار شعاع الضوء، وتوضيح التعقيدات المختبئة في الشيء لتظهر بشكل واضح كضوء أبيض، وهكذا الوضع مع منشور الأداء فإنه يظهر التعقيد الحقيقي في قياس الأداء والإدارة، وهو فكر يساعد على البحث عن تكامل خمسة جوانب للأداء لها علاقة ببعضها البعض. (Armstrong, Michael, 2015, PP.182-183)

كما يعرف منشور الأداء بأنه ذلك النموذج الذي يسمح بإعطاء صورة متوازنة عن المؤسسة، فهو يبرز المقاييس الداخلية والخارجية، ونتائج الأداء المالية وغير المالية، وهو يتكون من خمسة أوجه متميزة ومتراصة يتم تناولها عند تحديد مقاييس الأداء وهي رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومشاركة أصحاب المصالح، فالوجه الأول من منشور الأداء متعلق باحتياجات أصحاب المصالح حيث إنهم هم السبب في أن يكون للمؤسسة استراتيجية، وهذه الاحتياجات والمتطلبات لأصحاب المصالح هي التي لها أثر دائم وثابت على أداء ونجاح المؤسسة ومنها يتم صياغة الاستراتيجيات، ويتم تحديد العمليات التي هي محرك لدعم القيمة، بالإضافة إلى تحديد القدرات ذات العلاقة، وفي الوجه الأخير فإن منشور الأداء يهتم بالمشاركة المحتملة من أصحاب المصالح. (Scholten, Hella Abidiand Kirstin, 2015, PP.247-248)

كما يعرف منشور الأداء بأنه نموذج متعدد الأبعاد (ثلاثي الأبعاد) يقوم على خمسة وجوه (أصحاب المصالح، ومشاركة أصحاب المصالح، والقدرات، والعمليات، والاستراتيجيات) وجميعهم يوفرون مجموعة من أدوات القياس؛ ليعكسوا الأهمية المتنامية لتلبية احتياجات أصحاب المصالح، ويهتم منشور الأداء بوجهة النظر المحورية لأصحاب المصالح، وأساسه هو الترابط بين أصحاب المصالح، والهدف الذي يتعامل معه باستمرار هو قياس الأداء بشكل أساسي وليس الاستراتيجية، وتقديم تحليل

متوازن للبيئة التي تقدم فيها الخدمات مع التركيز على مختلف أصحاب المصالح وقياس الاستراتيجيات الداخلية، والعمليات، والقدرات. (Plugge, Albert, 2012, P.37)

ويعرف بذلك نموذج منشور الأداء إجرائياً بأنه أحد النماذج الإدارية المتطورة الذي جاء لمعالجة ما فشلت فيه أنظمة إدارة الأداء الأخرى من حيث اهتمامها ليس فقط باحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح للجامعة؛ وإنما أيضاً الاهتمام بمساهماتهم؛ ويقوم بالتالي منشور الأداء على محورين أساسيين في فلسفة عمله هما: تعريف احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، وتعريف احتياجات وتوقعات الجامعة من أصحاب المصالح، أي تبدأ الجامعة بتحديد احتياجات أصحاب المصالح ثم صياغة الاستراتيجيات باستخدام القدرات والعمليات المؤسسية، وفي النهاية تحقيق قيمة أفضل لأصحاب المصالح ودعمهم في النظام الجامعي.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي فيما يلي:

(١) "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلى إدارة القيمة ومنشور

الأداء" (٢٠٠٣) (عماد سيد، ٢٠٠٣، ص ص ٤٥١-٤٩٨)

هدفت الدراسة إلى وضع إطار شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي يربط عملية التقييم بكل من إدارة القيمة وجميع مستويات تقييم وقياس الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلى إدارة القيمة ومنشور الأداء، بحيث أمكن استخدام عدة أدوات محاسبة إدارية من خلال مدخل إدارة القيمة لإيجاد ودعم القيمة وتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة، واستخدام منشور الأداء كإطار شامل لكافة مستويات القياس والتقييم يعطى أولوية قصوى لإرضاء الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة كمستوى أول للتقويم ثم الاستراتيجيات كمستوى ثانى، وأدوات تنفيذ هذه الاستراتيجيات من عمليات وقدرات وتحقيق القيمة كمستوى ثالث ورابع، ومساهمة أصحاب المصالح كمستوى خامس في دعم قدرة المؤسسة على الانتاجية.

(٢) "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية" (٢٠٠٨) (نهلة عبدالقادر، ٢٠٠٨،

ص ص ٢٨٣-٣٧٥)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى آليات تطوير الأداء الجامعي المصري من منظور إدارة الجودة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استمارة استطلاع الرأى مع نخبة من خبراء الإدارة التربوية ومديري بعض وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية الحكومية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية في الجامعات المصرية يضمن لها استمرارية الجهود التطويرية، وأن تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب تناول الأداء الجامعي كمنظومة متكاملة الأبعاد، وأن أهم آليات تطوير أداء التعليم الجامعي المصري هي إعادة التنظيم الإداري للجامعة، والإدارة الفعالة للكفاءات المحورية بالجامعة، وبناء شبكات فرق العمل.

(٣) "الدورس المستفاد من تطبيقات أنظمة إدارة الأداء" (٢٠٠٩) (Waal, Andre A. de and Counet, Harold, 2009, PP.367-390)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الرئيسية التي توجه تطبيق أنظمة إدارة الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بحيث تم جمع مشكلات تطبيق أنظمة إدارة الأداء في صورة استبانة وتم عرضها على (٣١) خبيراً في مجال إدارة الأداء للتعرف على آرائهم حيال مصداقيتها وتأثيرها وقابليتها للحل والتفسير، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن معدل الفشل في تطبيق إدارة الأداء قد قل في القرن الماضي من ٧٠ إلى ٥٦%، ومعظم المشكلات الحادة التي صادفت المؤسسات تمثلت في قلة التزام الإدارة العليا؛ وعدم توافر ثقافة إدارة الأداء؛ وأن الإدارة تضع إدارة الأداء ضمن أقل الأولويات عند التطبيق؛ وأن العاملين ليسوا معدين بما فيه الكفاية للاستفادة من إدارة الأداء.

(٤) "إطار لمراجعة منشور الأداء" (٢٠١٢) (Najmi, Manoochehr, Etebari, Mohammad and Emami, Samin, 2012, PP. 1124-1146)

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة لنموذج منشور الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بحيث تم إجراء مسح واسع النطاق على الدراسات التي تعرضت لقياس الأداء من أجل تحديد وشرح الأبعاد المختلفة الخاصة بمنشور الأداء، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى إطار مفاهيمي لمراجعة نظم قياس الأداء استناداً على منشور الأداء، وقسم هذا الإطار إلى فئتين رئيسيتين هما استعراض أداء العمل التجاري، واستعراض أنظمة قياس الأداء، بحيث اهتمت الفئة الأولى بمراجعة أداء المؤسسات التي استخدمت منشور الأداء من حيث كيفية تصميمه، وكيفية تطبيقه باستخدام مختلف الأدوات، أما الفئة الثانية فلقد اهتمت بدراسة مدى الكفاءة والفاعلية للتصميم ومدى إمكانية تنفيذ نموذج منشور الأداء ودراسة صلاحية الافتراضات الاستراتيجية والاستراتيجيات نفسها، وملاءمة البنية التحتية، وتأثير العوامل المختلفة مثل الثقافة المؤسسية، وتغيير الإدارة، ومواصفات المقاييس.

(٥) "إدارة الأداء الاستراتيجي في التعليم الجامعي الحكومي: تعريف صنع القرار، تحسين النتائج، وإظهار القيم" (٢٠١٣) (Ceppi, Matthew J., 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطبيق الاستراتيجي لإدارة الأداء في الجامعات العامة العاملة بنظام الأربع سنوات الدراسية، وتأثيرها على القادة في اتخاذهم للقرارات ونتائج الفعالية المؤسسية، وكذلك موازمتها لأولويات سياسة الدولة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٢٥٣) مؤسسة جامعية ذات الأربع سنوات في أمريكا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن قياس الأداء في المؤسسات الجامعية وفرت لها خبرة أفضل فيما يتعلق بصناعة القرار وحسنت فاعلية مخرجاتها المؤسسية، كما أنها توفر للقادة في مجال التعليم الجامعي الإطارات اللازمة لتطوير المؤشرات التي تخص اتخاذ القرار وتخصيص الموارد، وإظهار القيمة للتعليم التنظيمي العام والمدعم، كما توصلت الدراسة إلى ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات والتي شملت استخدام بيانات قياس الأداء لتطوير وتقييم الأولويات الاستراتيجية، وفي التخصيص السنوي للميزانية، وقياس المعايير تجاه المؤسسات المماثلة، ونشر المعلومات علناً وبصورة دورية.

(٦) "دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية" (٢٠١٣) (السيد محمد وأشرف يوسف، ٢٠١٣، ص ٣٦-٦٦)

هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات وأبعاد إدارة الأداء الاستراتيجي، ووضع المقاييس التي تمكن من قياسه، التعرف على مدى إدراك منتجي المعرفة لدورهم الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي للجامعة، والتوصل إلى إطار مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة؛ بحيث يمكن تطبيقه للمساهمة في تنمية القدرات التنافسية وتحقيق التميز التنظيمي للجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٣٩٩) عضوًا من العاملين بإدارة الجامعة وإدارة الكليات وأعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات سعودية، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أهم توجهات الجامعة لإدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة هي إعداد خريطة علمية مستقبلية لإنتاج المعرفة ونشرها في ضوء إمكانات الجامعة، وتشجيع الجامعة النشر العلمي، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس على المستوى المحلي والدولي، ووجود سياسات واضحة حول مؤهلات وكفاءات من يتم اختيارهم للعمل البحثي.

(٧) "إدارة الأداء في التعليم الجامعي: دراسة نظرية مفسرة" (٢٠١٣) (Javadi, Seyed Mohammad, 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية ممارسة إدارة وقياس الأداء في الجامعات الإيرانية، وكيف يؤثر أصحاب المصالح والعوامل الأخرى على الأداء الكلي للجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إجراء مقابلات مفتوحة مع عينة بلغ قوامها (٤٤) من الخبراء الأساسيين المشاركين في إدارة الجامعة من مختلف المستويات والوظائف، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن غياب الاستقلال الذاتي والتأثير المباشر للعديد من أصحاب المصالح أدى إلى تعقيد الوضع وعدم كفاءة وفعالية الأداء، وأن لأصحاب المصالح والمنظمين علاقات مع الجامعة قائمة على حقائقهم وممارساتهم لسلوك الجامعة، كما تم التوصل إلى نظرية جديدة توضح هذا التأثير على وظائف الجامعة وهي نظرية (الأداء-التقدم-التراجع) التي تشرح ممارسات تحسين الأداء النهائي للجامعة؛ ومن ثم ضرورة تطبيق أساليب مناسبة في إدارة وقياس الأداء في الجامعات، وضرورة تعزيز وتحسين الأداء.

(٨) "أنظمة قياس وإدارة الأداء: اتجاهات حديثة في العقدين الأخيرين" (٢٠١٣) (Yadav, Sushil Neetu and Sagar, Mahim, 2013, PP. 947-970)

هدفت الدراسة إلى توفير نظام متكامل عن مجالات إدارة الأداء من خلال الاتجاهات البحثية الخاصة بأنظمة إدارة وقياس الأداء والتي تم تطويرها ومناقشتها في الأبحاث المنشورة خلال العقدين الأخيرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستعراض شامل عن أطر/أنظمة/ نماذج إدارة وقياس الأداء والتي تم تطويرها بالكامل خلال العشريين عامًا الأخيرة، وتم تقسيمها إلى فترتين زمنيتين: الأولى ما بين عامي ١٩٩١ و ٢٠٠٠، والثانية ما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠١١، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى التطورات الحادثة والتحويلات النوعية في قياس الأداء وإدارته حيث من المنظور المالي إلى المنظور التكاملي في الفترة بين عامي ١٩٩١ و ٢٠٠٠، ومن المنظور التشغيلي إلى المنظور الاستراتيجي والاستفادة من نظم وتقنيات المحاكاة في الفترة بين عامي ٢٠٠١

و ٢٠١١، وقد أدت تلك التحولات إلى تطوير نُظُم إدارة وقياس الأداء من حيث الفاعلية والتكاملية والديناميكية.

(٩) "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية" (٢٠١٥) (السعيد السعيد، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٩-٢٩٦)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الإطار المفاهيمي المرتبط بمدخل إدارة المعرفة، والتعرف على متطلبات وآليات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير إدارة الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٣٦١) عضواً من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جامعات كفر الشيخ والمنصورة وطنطا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى عدة أوجه قصور في إدارة التعليم الجامعي المصري من حيث ضعف وقلة توافر أبعاد الإدارة الجيدة، والقصور الواضح في الالتزام بالتميز الإداري، الأمر الذي يتطلب استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة تلك التحديات مثل مدخل إدارة المعرفة، كما توصلت هذه الدراسة إلى الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة المعرفة والتي تمثلت في مرحلة التخطيط والتهيئة، ومرحلة الإعداد، ومرحلة التطبيق، ومرحلة المتابعة.

(١٠) " التطبيق الفعال لإدارة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي" (٢٠١٥) (Ghosh, Sayantani and Das, Niladri, 2015, PP.17-21)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المتعددة المؤثرة ذات الاستخدام الفعال في إدارة الأداء واقتراح استراتيجيات هذا التطبيق الفعال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٥٠) عاملاً من مؤسسات التعليم الجامعي في بنغال الغربية West Bengal، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأداء في الجامعات تتمثل في المكافأة، والمراجعة، والاتصال والتغذية الراجعة، واستراتيجية التقييم الواضحة، والدوافع، وأن استراتيجيات التطبيق الفعال لإدارة الأداء في الجامعات هي: التزام وتعهد الإدارة العليا للاستراتيجية والأهداف والمقاييس ومعايير الأداء ودعم العاملين في التطبيق الفعال لذلك، وبناء ثقافة العمل الموجهة للأداء من خلال التنسيق بين ثقافات الموارد البشرية، والالتزام بمشاركة المقيمين والمحاسبية في إدارة الأداء، والتدريب والتغذية الراجعة للعاملين في كل المستويات، ووضع نظام للمكافأة لتحسين الأداء المؤسسي، وإعطاء الفرصة للعاملين للتقدم وتفجير طاقاتهم الكامنة من أجل مقابلة الاحتياجات الاستراتيجية المؤسسية.

(١١) "تقويم تطبيق ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعات أوغندا" (٢٠١٥) (Karuhanga, Bernadette Nambi, 2015, PP.42-56)

هدفت الدراسة إلى اقتراح أداة لتقويم تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال فحص ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في أوغندا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة مع عينة بلغ قوامها (٣٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بأكبر خمس جامعات في أوغندا، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعات أوغندا والتي تهدف إلى تحقيق الجودة وأن هناك تباين في الآراء حول درجة فعاليته، وأن تطبيق ممارسات إدارة الأداء في الجامعات يمكن تقويمها بناءً على عدة عناصر هي الرؤية المؤسسية، والرسالة،

والاستراتيجية، وأهداف الأداء الفردي، ومشاركة العاملين في تطبيق الأداء الاستراتيجي على مستوى الوحدة، ووجود خطة تحسين، ووجود خطة لتقويم للأداء، ووعي العاملين وفهمهم لإدارة الأداء، ومن خلال هذه العناصر يمكن للمديرين في الجامعات من أن يحددوا المناطق الرمادية في أنظمة إدارة الأداء الخاصة بهم.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي في التأكيد على جدوى إدارة الأداء الاستراتيجي الذي من خلاله يمكن لمؤسسات التعليم الجامعي تحقيق فعالية إدارة الأداء والتي يترتب عليها تحقيق التميز المؤسسي، وفي محاولة الوقوف على أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بعض نماذج الجيل الثاني للإدارة والذي حدده البحث الحالي في نموذج منشور الأداء، كما يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ويرجع ذلك إلى طبيعة الدراسة التي تهتم بوصف ورصد ملامح نموذج منشور الأداء من خلال الأدبيات التربوية المختلفة، وكذلك التعرف على طبيعة إدارة الأداء الاستراتيجي في التعليم الجامعي، وواقع هذه الإدارة بالجامعات المصرية، من أجل التوصل إلى الآلية المقترحة التي يسعى البحث الحالي إليها.

في حين يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في استخدامه لنموذج منشور الأداء كمنهجية تقويمية لرصد واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، من أجل التوصل إلى آلية مقترحة لإدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء؛ فمعظم الدراسات السابقة قدمت تأصيلاً نظرياً لنموذج منشور الأداء من حيث ماهيته وتطوره وأهميته وفوائده والخطوط العامة التي يمكن اتباعها عند تطبيقه، بالإضافة إلى اهتمام الدراسات السابقة بتقييم ممارسات إدارة الأداء عامة وإدارة الأداء الاستراتيجي خاصة التي تتم في الجامعات من أجل التعرف على العوامل المؤثرة على إدارة الأداء الاستراتيجي، والمتطلبات التي تحقق فعالية هذه الإدارة، في حين يهتم البحث الحالي بالتوصل إلى المبادئ الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء، بالإضافة إلى عوامل نجاح هذه الممارسات.

ويستفاد من هذه الدراسات السابقة في الوقوف على العديد من السلبيات التي تنتاب الإدارة الجامعية، والحاجة الملحة إلى التطوير المستمر لأساليبها، ليس فقط من خلال تبني هذه الأساليب المستحدثة كإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وإنما من خلال دمج هذه الأساليب مع النشاطات المؤسسية اليومية التي يقوم بها جميع العاملين سواء بالجهاز الإداري أو بالجهاز الأكاديمي، أي من خلال ربط عمليات إدارة الأداء بالأنشطة المختلفة التي يقوم بها العاملون، واستخدام النماذج أو الأطر الإدارية التي تمكن قادة المؤسسة ورؤساء مختلف وحداتها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومتابعة العمل المؤسسي وفقاً لمجموعة من مقاييس الأداء المتعددة الشاملة لمختلف جوانب الأداء المؤسسي، ومن هذه النماذج الإدارية التي لها القدرة على تحقيق ذلك هو نموذج منشور الأداء أو أحياناً ما يسمّى بنموذج قياس الأداء والذي يستخدم في إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي من خمسة جوانب أساسية تتمثل في إرضاء أصحاب المصالح، وتحديد الاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومساهمة أصحاب المصالح من خلال آلية واضحة.

وعليه يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء نموذج منشور الأداء.
المحور الثاني: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء نظريًا وميدانيًا.

المحور الثالث: الآلية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات في ضوء نموذج منشور الأداء:

لقد تطورت أنظمة قياس الأداء كوسائل وطرق لرقابة الأداء المؤسسي؛ فقياس الأداء هو عملية التأكد من الجامعة تسير في تحقيق استراتيجياتها والتي بدورها تحقق غاياتها العامة وأهدافها؛ فقياس الأداء هو العامل الأساسي لأحداث التغيير، ولقد تأثر تطور أنظمة قياس الأداء بحركات تحسين الجودة والخدمات ولمقابلة تحديات التكلفة، ولذلك من أهم أسباب الاهتمام بإدارة وقياس الأداء الاستراتيجي: الطبيعة المتغيرة لبيئة العمل، وزيادة التنافسية، ومبادرات التحسين المستمر، وجوائز الجودة القومية والعالمية، وتغير مطالب المجتمع الخارجي، وقوة تكنولوجيا المعلومات، وتغير مهام وأدوار المؤسسة الجامعية. (Baldry, Dilanthi Amaratunga David, and Sarshar, Marjan, 2001, P.180)

وتحتاج بذلك الجامعات إلى استخدام بعض النماذج الإدارية التي تختلف عن باقي أنظمة ونماذج قياس الأداء التقليدية التي تطبقها، ومن أمثلة هذه النماذج نموذج منشور الأداء؛ فهو أحدث نموذج شامل لإدارة وقياس الأداء ظهر في المجال العام لقياس الأداء والرقابة المستمرة، (والتي دائماً تأخذ بوجهة النظر الخاصة بالرقابة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى) في التوجه والتركيز، فمن ناحية التوجه كان التغيير في التحول من قياس الأداء إلى الإدارة الاستراتيجية، ومن ناحية التركيز فهذا أوجد تركيزاً على المستقبل، بحيث تدعم معايير الأداء المديرين؛ فهم يسعون إلى توضيح الاستراتيجية، ويتواصلون مع الاستراتيجية، ويضعون الافتراضات، ويتكون هذا النموذج من خمسة أوجه متكاملة تحدد المجالات الأساسية التي يتم معالجتها، والوجه الهام في منشور الأداء هو إعادة تنظيم العلاقات المتبادلة بين أصحاب المصالح والجامعة (Watts, T. and Connolly, C. J. McNair, 2012, PP.227-229)، وعليه يهتم هذا المحور بتوضيح الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات، والأسس النظرية لنموذج منشور الأداء، والعناصر الداعمة لاستخدام نموذج منشور الأداء في تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات على النحو التالي:

أولاً: الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

أن تحقيق إدارة الأداء الناجحة الفعالة تكون فقط إذا كانت تكاملية، وتعرف التكاملية بأنها الاصطفاف/ المحازاة الاستراتيجية *Strategically Aigned*، وهو يعني أن كل عمليات إدارة الأداء وأنشطتها يجب أن ترتبط باستراتيجية الجامعة، وينبغي أن تركز نظم إدارة الأداء التكاملية على تلك الأنشطة الهامة والتي إن تمت بالشكل المناسب تؤدي إلى الميزات التنافسية والنمو طويل الأمد؛ ولهذا تعد الاستراتيجية عنصراً محورياً لأي نظام لإدارة الأداء، ولكن الملاحظ في العديد من الجامعات أن

صياغة الاستراتيجية وتطبيقها نشاطين منفصلين، ومن ثم تحقيق التكامل بين الاستراتيجية طويلة الأمد والأداء الوظيفي (الإجرائي) ضروري للغاية، إذن يجب جعل الاستراتيجية إجرائية، وتتم هذه المحازاة الاستراتيجية من خلال تحديد أولويات استراتيجية واضحة، ثم تترجم هذه الأولويات إلى مقاييس مناسبة، ثم يتم دمجها وتكاملها في عمليات الإدارة الحالية مثل التخطيط الاستراتيجي، والتعويض والمكافأة، وتطبيق هذه القواعد عادةً ما يتطلب موقفاً مختلفاً تماماً من الإدارة والعاملين، والتوجه إلى العديد من مشروعات إدارة الأداء ومشروعات إدارة التغيير التي تؤثر في الجامعة بأكملها، ويكون بذلك هناك حاجة وبقوة إلى مدخل أكثر تركيزاً ومحازاة نحو إدارة الأداء (Verweire, Kurt and Berghe, Lutgart Van Den, 2004, PP.8-9)، وعليه يمكن توضيح ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي، ونشأتها، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، ومراحل ومتطلبات تطبيقها بالجامعات على النحو التالي:

١- ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

في البداية يعرف الأداء الجامعي بأنه نشاط أو مجموعة أنشطة علمية وبحثية وتدريبية تهدف إلى إنتاج سلعة مرغوبة اجتماعياً وهي الموارد البشرية المؤهلة للمشاركة في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ويمكن القول بأن الأداء الجامعي يستمد بقاءه ونموه وهيكله ووظائفه من نمو ووظائف المجتمع الذي يعوله ويستضيفه؛ وبالتالي فالأداء الجامعي هو وظيفة المشروع الاجتماعي للتنمية وهو مرحلة من مراحل برامج تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي بل والمنافسة الدولية العالمية التي اكتملت عناصرها في إطار مفاهيم العولمة؛ والتي تهدف إلى إحداث نوع من التجانس الاقتصادي السياسي الثقافي العالمي. (عمر على، ٢٠٠٨، ص ١٠٢)

وتعرف إدارة الأداء بأنها تلك العملية الشاملة في تعاملها مع الأداء، والتي تعكس المدخل الذي تتحيه الجامعة نحو الأداء والتي تشمل أيضاً العمليات الثانوية مثل تعريف الاستراتيجية (التخطيط/ تحديد الهدف)، وتنفيذ الاستراتيجية، والتدريب وقياس الأداء؛ وبالتالي فإن قياس الأداء يعد من العمليات الثانوية من عمليات إدارة الأداء التي تركز على تطابق، واتباع وتواصل نتائج الأداء عن طريق استخدام مؤشرات الأداء، ويتناول قياس الأداء تقويم النتائج، بينما تتناول إدارة الأداء رد الفعل القائم على نتائج التقويم، كما يضمن أيضاً تأكيد نتائج الأهداف المتحققة. (Brudan, Aurel, 2010, P.111)

كما تعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي تتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية وغايات الجامعة ووحداتها المختلفة قبل محاولة وضع معايير أداء الأفراد، وتحديد وتنفيذ المهام من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتنظيم معايير الأفراد لإنجاز هذه المهام، ورقابة أداء تلك المهام على مستوى الجامعة والوحدة والفرد، ومراجعة الأهداف والمعايير في ضوء النتائج. (Martinez, Javier, 2000, P.6)

وتعرف أنظمة إدارة الأداء بأنها مجموعة من الآليات الرسمية أو غير الرسمية المتطورة أو العمليات أو الأنظمة أو شبكات العمل التي تستخدمها الجامعات لتحقيق غاياتها وأهدافها التي حددتها إدارتها ولإدارة العمليات الاستراتيجية والإدارة المتطورة من خلال التحليل، والتخطيط، والقياس، والرقابة، والتحفيز، وذلك بغية إدارة الأداء ودعم تسهيلات التعلم التنظيمي والتغيير المؤسسي. (Ferreira, Aldonio and Otley, David, 2009, P.264)

وتهتم أنظمة إدارة الأداء بتحديد ورقابة وإدارة كل من إنجازات المخرجات أو النواتج النهائية للجامعة والتي تستخدم كوسائل للتحقق من الوصول إلى النتائج المؤسسية المطلوبة أكثر من التعرف على الأداء الفردي، وعادة ما تضمن إدارة الأداء: العمل التخطيطي وتحديد التوقعات، ورقابة الأداء المستمرة، وتحديد مؤشرات الأداء بشكل واضح ومختصر، ومكافأة الأداء الجيد، ولتطوير نظام إدارة الأداء المؤسسي هناك خمس قضايا مرتبطة بذلك والتي يمكن تناولها من خلال طرح أسئلة بحيث تمثل إجاباتها دلائل أو موجهات لتصميم أنظمة إدارة الأداء المؤسسي، وهذه القضايا/الأسئلة الخمسة هي: (Broadbent, Jane and Laughlin, Richard, 2009, PP.283-285)

- ١- ما الأهداف الأساسية التي تحقق النجاح المؤسسي بالجامعة، وكيف يمكن تقويم نتائجها لمعرفة مدى تحقق هذه الأهداف المؤسسية؟
- ٢- ما الخطط والاستراتيجيات التي تبنتها الجامعة، وما العمليات والأنشطة المطلوبة لتطبيق هذه الخطط والاستراتيجيات بنجاح، وكيف يمكن تقييم وقياس أداء هذه الأنشطة؟
- ٣- ما مستويات الأداء التي تحتاجها الجامعة لتحقيق ما تحدد في السؤاليين السابقين، وكيف يمكن تحديد معايير الأداء المترابطة بهم؟
- ٤- ما المكافآت التي يحصل عليها كل من المديرين والعاملين مقابل إنجاز معايير الأداء المطلوبة، وما العقوبات جراء الفشل في تحقيق هذه المعايير؟
- ٥- ما المعلومات المطلوبة (التغذية الراجعة) والضرورية لتمكين الجامعة من التعلم من خبراتها وتجاربها ومراجعة أداءاتها الحالية في ضوء هذه الخبرات؟

أما بالنسبة للمدخل الاستراتيجي لإدارة الأداء المؤسسي يعني أخذ نظرة واسعة وبعيدة المدى حول اتجاه سير العمل وإدارة الأداء بالطرق التي تضمن أن هذا التوجه الاستراتيجي مستمر، فالهدف هو إعطاء إحساس بالتوجيه في بيئة يغلب عليها العنف والمشاغبة؛ لأن العمل يحتاج أن يلتقي كل من المؤسسة والفرد واحتياجات العاملين من أجل التطوير والتطبيق المتكامل لأنظمة إدارة وتطوير الأداء، فإدارة الأداء الاستراتيجي تقوم على وجهة النظر القائمة على الموارد التي مؤاها أن التطوير الاستراتيجي نادر في المؤسسة، ومن الصعب التقليد وتبديل الموارد البشرية التي تنتج شخصياتها التي لا مثيل لها وتبدع ميزات تنافسية، فالهدف الاستراتيجي يكون من أجل إيجاد مؤسسات أكثر ذكاء وأكثر مرونة من منافسيهم، ويتطور عاملين موهوبين وإيجاد قاعدة مهارية، وهذا هو ما يهدف إليه إدارة الأداء، ويتمثل الدور الاستراتيجي لإدارة الأداء في التغيير المؤسسي بدلاً من أن تكون مبادرة تكتيكية، فإدارة الأداء لديها دور استراتيجي لتلعبه، والتحدي هو الاحتفاظ بالدور الاستراتيجي أكثر من الميل ناحية الأنشطة التكتيكية، فإدارة الأداء من الممكن أن تزود المؤسسة بطريقة جديدة للنظر إلى الأداء؛ حيث إنه يساعد في تضمين سلوك جديد ويسهل التحرك تجاه الثقافة الأكثر انفتاحاً وأكثر تركيزاً على إنتاج مخرجات جديدة. (Armstrong, Michael, 2009, P.221)

ومن أهم مبادئ أنظمة إدارة الأداء الاستراتيجي إيجاد الوضوح والاتفاق على الاستراتيجية، وجمع بيانات الأداء الجادة، واستخدام البيانات لإعداد الرؤى، وإيجاد ثقافة التعلم، وتوافق الأنشطة المؤسسية مع الاستراتيجية المحددة في أنظمة إدارة الأداء، والتحديث المنتظم لأهداف ومؤشرات الأداء، وتواصل التقارير

الخاصة بمعلومات الأداء، واستخدام بنية تكنولوجيا المعلومات الملائمة، واستخدام الموارد، وتقاني العاملين. (Ceppi, Matthew J., 2013, P.18)

ويعرف بذلك نظام إدارة الأداء الاستراتيجي بأنه مجموعة من المقاييس التي اندمجت مع بعضها البعض من أجل تقييم أداء أية مؤسسة ككل، كما أنه نظام شامل للمنهجيات والأطر والمؤشرات التي تستخدم لمساعدة المؤسسات في صياغة وتقييم الاستراتيجية، وتحفيز العاملين وعرض عملية الأداء على أصحاب المصالح الخارجيين، وتؤكد إدارة الأداء على توافق كل من القرارات والمبادرات والأفعال مع الأولويات الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، ويعتمد كل من التعليم والتطوير المؤسسين على قياس الأداء الجيد، فالمؤسسات ذات أنظمة قياس الأداء الشاملة تسلط الضوء على ما هو أكثر من مجرد المقاييس المالية التقليدية؛ بحيث تساهم إدارة الأداء في إظهار وتقديم إدارة جيدة للموارد العامة وإسهامات المؤسسات في تحقيق المصالح العامة. (Ceppi, Matthew J., 2013, PP.12-13)

كما تعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها مدخل استراتيجي مترابط لتطوير قدرات الأفراد وفرق العمل من أجل زيادة الكفاءة المؤسسية، وهي أيضاً طريقة لربط الأهداف المؤسسية بالأفراد الذين يقومون بتنفيذها، وتتميز أدوات إدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي بالتركيز (المستقبلية مقابل كل ما هو متعلق بالماضي)، والمدى (الشمولية مقابل التحديد)، والتطبيق (التصميم مقابل الامتثال)، والتأكيد (الدعم مقابل الرقابة). (caffery, Peter Mo, 2004, P.137)

وتعرف أيضاً إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها مدخل استراتيجي للإدارة الذي يمد المديرين والعاملين وأصحاب المصالح بمختلف مستوياتهم بالأدوات والتقنيات التي يتم استخدامها من قبل لاعبي الأدوار في الخطط الدورية والرقابة المستمرة والقياس الدوري ومراجعة أداء المؤسسة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتأثير؛ ومن ثم فإدارة الأداء الاستراتيجي هي العملية التي بواسطتها تدمج المؤسسة أداءها مع استراتيجياتها الوظيفية والأهداف، ويعتبر قياس الأداء كعنصر واحد من نظام الإدارة العامة التي تشمل عدة مكونات رئيسة التي تشكل مع بعضها البعض منظومة الإدارة. (Striteska, Michaela and Spickova, Marketa, 2012, P.3)

ويتم تمثيل إدارة الأداء الاستراتيجي عن طريق الديناميكيات الاستراتيجية، وتهتم هذه الديناميكيات بفهم وإدارة الأداء عبر الوقت بالتركيز على العوامل التي توضح لماذا كان الأداء كما هو اليوم، كما تفسر كيف يمكن أن تتم إدارته مستقبلاً، فالمبدأ الهام لنظام إدارة الأداء الاستراتيجي هو أن الإدارة التي يمكن أن تؤثر على الأداء الاستراتيجي تكون عن طريق الأنشطة التي تؤثر على تدفقات الموارد (سواء للداخل أو للخارج)؛ وبالتالي فإن الإجراءات أو الأنشطة الواعية تتطلب أن تتبع كلاً من مستويات وتدفقات الموارد وكذلك الأداء مع الوقت، مثل تلك التغييرات بالطريقة التي يتم من خلالها فهم واستخدام أنظمة إدارة الأداء تتطلب تغييراً في عقليات ممارسي إدارة الأداء؛ فيتحول من التفكير القيادي والتوجيهي إلى التفكير المنهجي، ومن القياس في مقابل المكافأة إلى القياس في مقابل التعليم، ومن الإدارة المشتتة للأداء المؤسسي إلى المدخل المتكامل. (Brudan, Aurel, 2010, P.115)

وتركز بذلك إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق أهداف استراتيجية، وتصميم وتنفيذ الاستراتيجية، والحصول على فهم عام للأهداف المحددة والتوقعات المؤسسية، واستمرار تقديم التغذية الراجعة وتطوير الأداء؛ وعلى هذا فإن كل ما يتم إنجازه يجب أن يصل بشكل فاعل إلى جميع الأطراف

ذات العلاقة لكي يطوروا أساليب إنجاز النتائج كأداء وكمنتج لكل أنشطة الأفراد والجامعة، وتتلخص بالتالي فكرة إدارة الأداء الاستراتيجي في: (Karuhanga, Bernadette Nambi, 2015, P.44)

- أنها مجموعة متعاونة للأعمال الاستراتيجية.
- تشمل وضع أهداف أداء للمؤسسة والحصول على فهم مشترك بين العاملين للأهداف الموضوعية.
- تشير إلى تعريف وتحديد أولويات الموارد لتحقيق الأهداف والغايات.
- إدارة وتدريب العاملين على تحقيق مجموعة الأهداف.
- أن استخدام معلومات قياس الأداء المالي وغير المالي يحدث تغييرًا إيجابيًا في ثقافة المؤسسة ومنظومات التشغيل.
- استخدام التغذية الراجعة الدورية لإبلاغ كل الأطراف ذات العلاقة في حينه بمدى وصول النتائج.
- اتخاذ القرار بشكل شفاف بعد تحديد التحديات ونقاط الضعف.
- اتخاذ خطوات تصحيحية حيثما تظهر الانحرافات.

ويتضح من ذلك أن إدارة الأداء الاستراتيجي تقوم في فلسفة عملها على وجود أنظمة إدارة الأداء الواضحة في مؤسسات التعليم الجامعي، وعلى وجود الاستراتيجية المؤسسية، بحيث يتم إحداث تكامل فيما بينهما عن طريق ربط جميع الإمكانيات المؤسسية المادية والبشرية بهذه الاستراتيجية، واستخدام النماذج والأطر الإدارية المختلفة التي تمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أداؤها المؤسسي.

٢- نشأة وتطور أنظمة إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

على المستوى الاستراتيجي فإن إدارة الأداء كنظام لها تاريخ قصير لم يبدأ فقط إلا في القرن العشرين وقد كان يتم توجيهها بصورة رئيسة عن طريق الإدارة الاستراتيجية وسلوك الممارسين التنظيميين، ونقطة التحول في تطور الإدارة الاستراتيجية وكذلك في إدارة الأداء الاستراتيجي كانت ما قام "داركر" بنشره في عام ١٩٤٦م عما يسمى بمفهوم الشركة والذي تناول الاستراتيجية بشيء من الاهتمام كمجال لدراسة الإدارة والتي أعقبت نشر التخطيط الاستراتيجي (التخطيط بعيد المدى) بين الشركات الكبيرة في فترة الخمسينات والستينات، هذا وقد بدأت تظهر في تلك الفترة بعض المقالات المتعلقة بالتخطيط طويل المدى في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review" في الفترة بين عامي ١٩٥٦م و ١٩٦١م، وبحلول عام ١٩٦٥م ظهرت أول الأطر المنهجية القائمة على الأسس التحليلية والخاصة بالصياغة الاستراتيجية، ومع الاهتمام بتطوير الإدارة الاستراتيجية كمجال للدراسة الأكاديمية فإن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات قد تضاعف، وبحلول فترة الثمانينات فإن البحث التجريبي في نظام التخطيط الاستراتيجي قد سلط الضوء على مجالين اثنين فقط هما تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وكذلك دور التخطيط الاستراتيجي في صناعة القرار الاستراتيجي. (Braudan, Aurel, 2010, P.114)

وفي نهايات الثمانينات تطورت إدارة الأداء في الخدمات العامة استجابة لإدراك أن هناك حاجة لمنهج أكثر استمرارية وتكامل لإدارة ومكافأة الأداء، بالإضافة إلى ذلك وتماشياً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي مفادها أن أداء المؤسسة هو مسئولية كل شخص يعمل في المؤسسة، وليس الإدارة فقط، وأصبح ذلك هو الأسلوب السائد في التفكير في هذا الموضوع؛ وبالتالي فإن كل فرد يعمل في مؤسسة يحاسب على النتائج،

وأنظمة إدارة الأداء أصبحت في أية مؤسسة كجزء من إدارة الموارد البشرية، وعرفت إدارة الأداء على أنها تتكون من منهج نظامي لإدارة الأفراد باستخدام الأداء، والأهداف، والقياس، والنتائج، والتغذية الراجعة، والاعتراف بوسائل حث لهم لإدراك أقصى طاقاتهم، كما عرفت إدارة الأداء على أنها العملية التي تحقق الصلة بين الأفراد والوظائف للوصول إلى استراتيجية وأهداف المؤسسة، وحددت أن إدارة الأداء الجيدة هي العمل على تشغيل العملية التي تزيد من أرجحية تحقيق تطورات الأداء، وأنها عملية ترجمة رسالة وأهداف وقيم المؤسسة إلى أهداف شخصية. (Forrester, Gillian, 2011, P.5)

وظهرت إدارة الأداء الاستراتيجي بذلك نتيجة تحرك المؤسسات من مرحلة الخطة الثابتة إلى ما يُسمى بالعملية المتكررة مستخدمةً في ذلك نظامًا تكيفيًا في إدارة الأداء مع استخدام قياسات للأداء فيما يخص كلاً من الاستراتيجيات والأهداف، والخطط التنفيذية، وتتطلب إدارة الأداء الاستراتيجي آليات متطورة من التغذية الاسترجاعية وتعديل المسار، بحيث يستطيع قادة المؤسسة عن طريقها أن تطور، وتبدأ في وضع الخطة التي تذهب إلى ما وراء العناصر الأساسية للرؤى، والمهام، والقيم، والأهداف والاستراتيجيات؛ وذلك لتشمل تحليلاً حذرًا للوظائف المؤداة بواسطة المؤسسة ووحداتها ومواقعها (الأدوار) حتى تُيسر كلاً من الإحلال الفعال والواجبات المحددة للتدريب الشخصي، وأن تشمل إدارة الأداء الاستراتيجي ما يُسمى بالعدسات الإنتاجية التي تحت قيادة المؤسسة على اعتبار كل الخيارات المتاحة لاستخدام كافة المصادر لتحقيق النتائج المرجوة، والتخطيط من خلال التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الخاصة بالأفكار التي يُحتاج إليها من أجل المواصلة، كما تقوم على ضرورة دمج المؤسسة عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال مع إدارة الأداء من منظور العمل وتعريف الطبيعة المتميزة للمؤسسة. (Redding, Sam and Layland, Allison, 2015, P.3)

ويتضح من ذلك أن البدايات الأولى لإدارة الأداء الاستراتيجي كانت في فترة الثمانينات عندما بدأت المؤسسات المختلفة تبحث عن مداخل أكثر تطورًا من التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية بما يتماشى مع طموحاتها في الوصول بأبعد من امتلاكها لاستراتيجية مؤسسية ووجود رؤية استراتيجية ورسالة وأهداف استراتيجية وخطط تنفيذية إلى امتلاكها لمنهجية واضحة تساعد على إدارة أداءها المؤسسي استراتيجيًا الذي يكمن في التحقيق الفعلي لأهدافها الاستراتيجية من خلال ترابط المهام المتنوعة التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة، وإلى وجود آليات للمتابعة والتطوير المؤسسي.

٣- أهداف إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

تهدف إدارة الأداء الاستراتيجي إلى ترجمة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجية الخاصة بالجامعة إلى نتائج قابلة للقياس تحدد درجة النجاح، بحيث تتم المشاركة فيها بين الجامعة وكافة الأطراف المعنية وتوفير أدوات لتقييم وإدارة وتحسين الأداء، وتأكيد مفهوم الشراكة الاستراتيجية والتعلم المتبادل، وتوفير مقاييس للجودة والتكلفة والسرعة وإرضاء العملاء والعاملين، ويعبر عن إدارة الأداء الاستراتيجي بمؤشرات تقيس درجة إنجاز الجامعة للرؤية ومقاييس تقيس القوى الدافعة للنجاح في المدى الطويل؛ مما يعني قياس الأداء الحالي وجهود الجامعة لتحسين العمليات والتحفيز والتعليم وتوسيع قدرة نظم

المعلومات على أساس تحديد مقاييس وأهداف محورية تعمل الجامعة على تحقيقها. (فريد محمد، ٢٠٠٤، ص٣٦٨)، وتتمثل بذلك أهداف إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات في الآتي:

- ترجمة الرؤية المؤسسية إلى مخرجات واضحة قابلة للقياس والتي من خلالها تستطيع أن تعرف مدى نجاحها من وجهة نظر المؤسسات الأخرى والمستفيدين وأصحاب المصالح.
 - توفير أداة لإدارة وتقييم وتحسين أنظمة العمل المؤسسي ومدى نجاح التسهيلات الإدارية في تحقيق أهدافها.
 - الاستمرار في التعديل من التدقيق والتوجيه والرقابة القائمة على الامتثال إلى التوجه المتطلع إلى المشاركة الاستراتيجية.
 - تضمين مقاييس الجودة والتكلفة والسرعة وخدمات المستفيدين وتخطيط العمل والحافزية والمهارات المتعمقة والتنبؤية في نظام إدارة الأداء. (Amaratunga, Dilanthi and Baldry, David, 2002, P.219)
 - استبدال نماذج قياس الأداء بالمدخل الشامل لإدارة الأداء. (Amaratunga, Dilanthi and Baldry, David, 2000, P.294)
 - تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
 - تقييم الأداء السابق للمؤسسة الجامعية.
 - تنفيذ الأهداف المؤسسية.
 - تطوير الكفايات الفردية لجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية.
 - المساعدة في اتخاذ قرار يخص المستقبل المهني.
 - ربط الأجر بالأداء.
 - تقييم الإمكانيات المستقبلية/ إمكانية الترقى للمؤسسة الجامعية.
 - تغيير الثقافة المؤسسية.
 - الاحتفاظ بالعاملين ذوي مستوى الأداء العالي. (Nankervis, Alan R. and Compton, Robert, Leigh, 2006, P.88)
 - تواصل العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحديد ماذا تتوقع منهم الجامعة فيما يخص السلوك والنتائج لكي يحققوا هذه الأهداف.
 - بناء العلاقات بين العاملين ومديريهم، فمشاركة المديرين والعاملين معاً في عملية التخطيط للأداء والمراجعة من الممكن أن توسع الحوار بينهم وتقوي الثقة المتبادلة بينهم. (Armstrong, Michael, 2015, P.11)
- ويتضح من ذلك أن إدارة الأداء الاستراتيجي تهدف إلى مساعدة الجامعات لاتخاذ كافة التدابير والإجراءات وتطبيق الأطر والمنهجيات التي تمكنها من التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها المؤسسية؛ بحيث تقوم هذه الجامعات من خلال التوجه الاستراتيجي في إدارتها بتطبيق أدوات الإدارة التي تؤكد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، توفير نظم التحفيز المادي والمعنوي، وتطوير ثقافة العمل المؤسسي باستمرار، وتوعية العاملين بأهمية التعلم والتطوير الذاتي والتدريب، علاوة على

ربط الأهداف الاستراتيجية بأداءات العاملين المختلفة، وترجمة الاستراتيجية المؤسسية إلى خطط إجرائية تؤكد على هذا الترابط.

٤- أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

لم تعد الجامعات في ظل بلوغها مجالات الأعمال بنفس قدرتها على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل والتحديات المتنوعة التي تواجهها؛ فإدارة الجامعات الحديثة بصورة نظامية تتطلب تحديد الخطط، والبرامج والأولويات وكذلك النفقات التي تحمي مستقبلها في وقت يتسم بالتغيير المستمر خاصة مع ظهور المفاهيم الاجتماعية في مجال التعليم الجامعي مثل حوكمة المؤسسات، والأعمال المبتكرة المؤسسية القائمة على خدمة العملاء؛ وكل ذلك جعل ضرورة النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة لتأسيس التغيير، وتقوية المؤسسات وتحقيق النجاحات، فالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء عليهما تحديد وتطبيق الاستراتيجيات من أجل أن تأخذ في الاعتبار مختلف الأوضاع الداخلية والخارجية، إدارة الموارد بطريقة عالية المستوى في تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى الحاجة إلى رقابة كفاءة وفاعلية أداء الجامعات من خلال استخدام عدة نماذج مختلفة لقياس ورقابة الأداء وإدارة الأعمال الاستراتيجية والتي تبرز مؤشرات الأداء. (Budimir, Verica, Lutilsky, Ivana Drazic and Idlbek, Robert, 2016, PP.19-20)

وبذلك تساعد إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعات في التغلب على تلك التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق نظام إدارة الأداء والتي تتمثل في المواءمة- الإبقاء على كل الوحدات المؤسسية تحت التركيز في سياق واحد لغايات وأهداف الأداء، وترجمة أهداف أداء المستوى الأعلى إلى أهداف تشغيلية واضحة في المستويات الدنيا داخل الجامعة، والتعامل مع آليات إعداد التقارير والمحاسبية، ومواجهة الضعف في قدرات نظام إدارة الأداء من حيث نقص الموارد والتدريب والمعلومات، وصعوبة الإبقاء على إدارة الأداء تحت الملاحظة، والتي كان قد تم اجتيازها وفقاً لوجود بعض الأولويات الأخرى، ونقص ملكية إدارة الأداء والتي كان يُنظر إليها على أنها مدفوعة بعوامل خارجية وأنها مجرد ممارسات بيروقراطية. (Goh, Swee Chua, Elliott, Catherine and Richards, Greg, 2015, P.169)

بالإضافة إلى أنه يساعد الجامعات على الوفاء بالمتطلبات الخارجية الخاصة بضرورة قيام الجامعات بفحص وتحسين الاستراتيجيات والأنظمة الإدارية، فالشرط الأول للتحسين وتحقيق التميز في العمل هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء؛ وبالتالي يجب الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وقضايا قياس الأداء؛ فالبيئة التي تعمل فيها الجامعات الآن هي بيئة متغيرة والنجاح فيها يعتمد على تلبية الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصالح، وبالرغم من أن للجامعة نظاماً قياس داخلي خاص بها فأنها تحتاج إلى تقييم أدائها من المنظور الخارجي، والاستماع إلى رأى العملاء، والموردين، وأصحاب المصالح الآخرين، ويتطلب ذلك تطبيق أنظمة إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي، والتي تحاول أن تتغلب على القصور في أنظمة قياس الأداء التقليدية. (Striteska, Michaela and Spickov, Marketa, 2012, P.1)

ويتضح من ذلك أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات من حيث يمكنها من مواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على أدائها، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، وتحقيق قيمة لأصحاب المصالح المتعددين المستفيدين من الجامعة، ومساعدة الجامعات أيضاً على التخلص من سلبات أنظمة الإدارة الأخرى المتبعة.

٥- خصائص إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

تتميز أنظمة قياس الأداء متعددة الأبعاد الاستراتيجية بالعديد من الخصائص من حيث إنها تحقق الترابط بين كلٍّ من الآفاق طويلة وقصيرة الأمد، والتكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية، ووجهات النظر الداخلية والخارجية، ووجود المنظور التطلعي (الإبداع وإدارة الموارد البشرية)، تعريف العلاقات السببية بين مختلف المقاييس والجوانب المختلفة للجامعة، ودمج المقاييس المتعلقة بإرضاء العميل، وكفاءة العمليات، وجودة الوقت والابتكار، الكفايات والأصول غير الملموسة، والتنافسية والمعايير القياسية، والقضايا البيئية والاجتماعية، وتعزيز التوافق الاستراتيجي والتعليم المؤسسي، والتأكيد على روابط السبب والنتيجة بين العمليات، والاستراتيجيات والأهداف وبين الأبعاد المتباينة للأداء، وتبني المقاييس متعددة الأبعاد (Silvi, Riccardo, et-al, 2015, P.197)، وبناءً على ذلك فإن إدارة الأداء الاستراتيجي تتميز بالخصائص التالية:

- يقرن إدارة الأداء الاستراتيجي بين كلٍّ من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في نظام معيشي واحد A Living System والذي يبين اتجاهات عمل الأفراد مع إتاحة الفرص أمام الابتكار وتعديل المسار لإنتاج نتائج أفضل وأكثر كفاءة، وتشمل إدارة الأداء الاستراتيجي أيضاً ربط عناصر التخطيط الاستراتيجي بمقاييس الأداء، واعتبارات الإنتاجية والعمليات المتنامية لقياس التقدم، وتحسين الممارسات، وتجاوز التوقعات.
- تصنع إدارة الأداء الاستراتيجي القرارات الاستراتيجية؛ فخلال بناء الجامعة للمرحلة المستقبلية والتخطيط والتنظيم لإدارة الأداء، يجب أن تُصنع القرارات في ظل العدسات الإنتاجية Productivity Lens، فعندما تقوم الجامعة برفع الإنتاجية فإن ذلك يعني الحصول على وسائل لتمويل الجامعة من أجل تحقيق أقصى قدر من أهداف الجامعة، وتحقيقاً لهذه الغاية فعلى قادة الجامعة أن تخصص وتختبر الافتراضات السابقة وتستخدم نفس التكوينات الهيكلية، إلى جانب كيفية استخدام التكنولوجيا والبيانات من أجل تحسين نتائج الطلاب، والأهم من ذلك أنه على قادة الجامعة أيضاً تمويل القوى المتميزة ومعرفة دور الدولة في إدارة القيود الحقيقية والمتصورة في الجامعة والتي تم وضعها عن طريق التشريعات والسياسات والقوانين والممارسات التقليدية والتي تُضعف جهود تحسين نتائج الطلاب.
- يتم تنظيم إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال وحدات وخطوات، بحيث يتم تطوير وحدة الهياكل والوظائف، ووحدة الابتكار، وتحقيق ارتباط أوسع للعاملين بأداء الجامعة، وتحديد وتقرير أي المجموعات تقوم بمعالجة أية وحدة، وتناسب احتياجات وتقاليدها كلاً من الدولة والجامعات. (Redding, Sam and Layland, Allison, 2015, P.4)
- إدارة الأداء الاستراتيجي هي عملية سيق التخطيط لها وعناصرها الخمسة الرئيسة هي الاتفاق، والقياس، والتغذية الراجعة، والدعم الإيجابي، والحوار، وهو متعلق بقياس النتائج في هيئة أداء الذي تم توزيعه مقارنة بما هو متوقع كغايات أو أهداف، وفي هذا الشأن فهو يركز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء أو المؤشرات، فهو قائم على الاتفاق على دور المتطلبات والأهداف وتطوير الأداء وخطة التطوير الشخصي، وهو يضمن استمرار الحوار حول الأداء الذي يشمل المراجعة المشتركة والدائمة للإنجازات مقابل الأهداف، والمتطلبات والخطط والنتائج والتدريب والتدريب.
- إدارة الأداء الاستراتيجي متعلقة بالمدخلات والقيم؛ فالمدخلات تتمثل في المعرفة، والمهارات، والسلوكيات المطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة، وقد تم تعريف الاحتياجات المتطورة بواسطة

تحديد المتطلبات وتقييم الموجود إلى المستويات المتوقع أن يتم إنجازها بواسطة الأداء من خلال الاستخدام الفاعل للمعرفة والمهارات وخلال السلوك المناسب الذي يدعم القيم الأساسية.

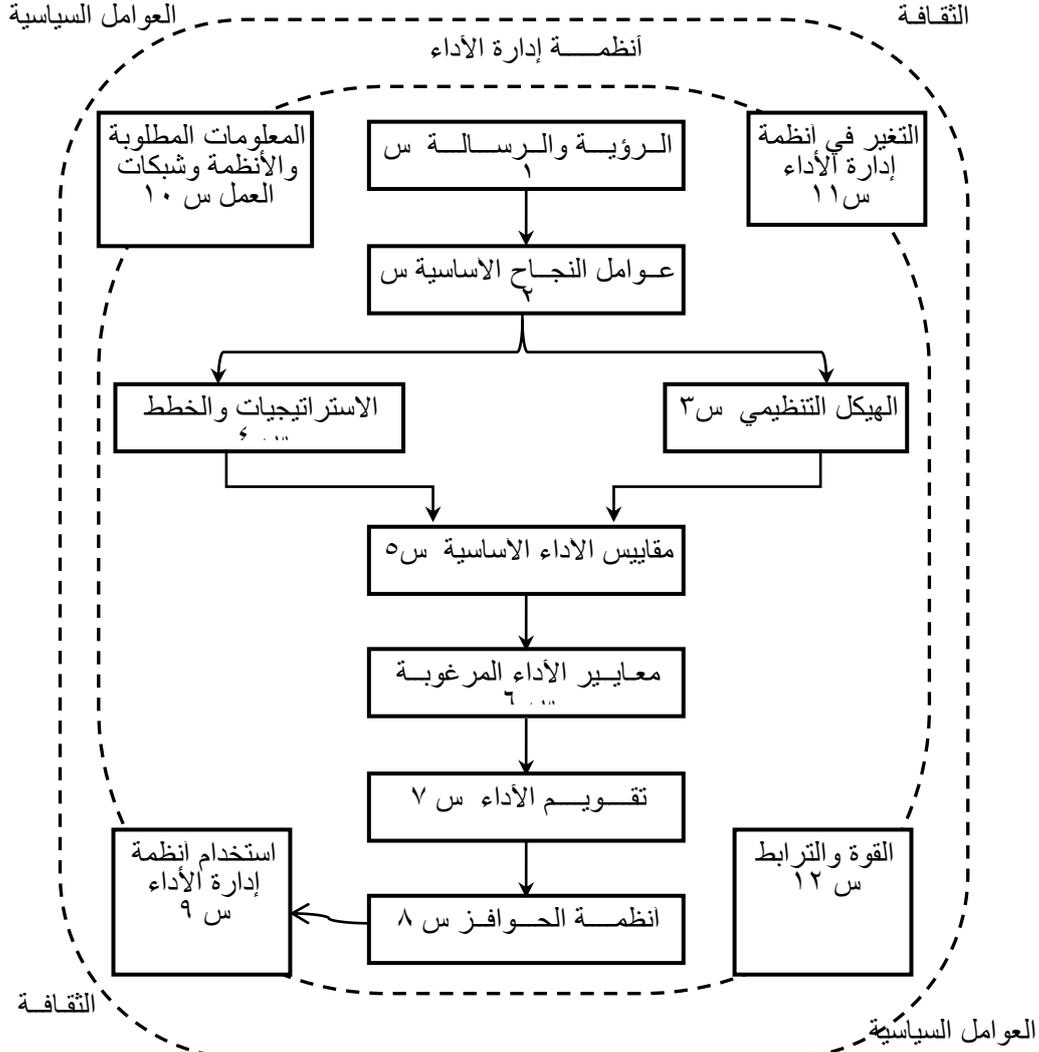
- الأداء ليس عملية متدرجة من أعلى إلى أسفل يعلم بها المديرين مرؤوسيهم حول ما يفكرون فيه بخصوصهم، أو تحديد الأهداف أو تحديد خطط تطور الأداء، بل إن إدارة الأداء هي شيئاً يتم من أجل الأفراد ومن أجل الشركاء معهم. (Armstrong, Michael, 2009, P.61)

ويتضح من ذلك أن من أهم خصائص إدارة الأداء الاستراتيجي تأكيدها التكامل الواضح بين أنظمة إدارة الأداء التي تتبعها الجامعة وبين عمليات التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية التي تتبناها عند بناء الاستراتيجية المؤسسية، وهو ما يعرف بالنظام المعيشي، بالإضافة إلى تميزها بما يعرف بالعدسات الإنتاجية التي تعني أن تحسين الإنتاجية المؤسسية يكون من خلال رفع كفاءة العاملين المحققة للأهداف الاستراتيجية وتوفير الموارد المؤسسية وباختبار العديد من الافتراضات الاستراتيجية؛ من أجل الوصول إلى ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، وتأكيداً على تحديد الوحدات المؤسسية لإدارة الأداء بها استراتيجياً، وتأكيداً على الدعم الإيجابي للعاملين بالجامعة، وتأكيداً على تحديد احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية بالجامعة.

٦- مراحل تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

تتحد دعائم إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي من حيث إعداد وثيقة الحقوق والمسئوليات الجامعية بشكل متوافق مع إفرزات اقتصاد المعرفة (المعلوماتية، والمعرفة، والحوكمة، والتنافسية، والهندرة)، وتنظيم وإدارة الحقوق والمسئوليات الجامعية استراتيجياً من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتطبيق والتقييم الاستراتيجي، وترشيد القرارات الاستراتيجية بدلالة متغيرات البيئتين الداخلية (الجامعة) والخارجية (المجتمع)، وتصميم هيكل للبرامج والأنشطة الجامعية المتوافق مع وثيقة الحقوق والمسئوليات الجامعية وتنظيمها استراتيجياً، وذلك لكل من البرامج الأساسية الخاصة بأنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والبرامج المدعمة الإدارية والمالية والقانونية واللوجيستية، وإعداد الموازنة الجامعية استناداً إلى الأداء الاستراتيجي، والعمل بالإدارة الرشيدة لتنمية المجتمع وحل مشكلاته من خلال حوكمة الجامعة وإعادة هيكلة الجامعة، وإعادة هندسة العمليات الجامعية. (محمد عبدالفتاح، ٢٠٠٧، ص ٧٨-٨٠)

وتتحدد مراحل تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات في الإجابة عن اثني عشر سؤالاً يتم طرحهم على الجامعة بهدف رؤية الأنشطة المؤسسية من أبعاد متعددة مع وجود نظام رقابي لها، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأسئلة تشكل الإطار العام لتطبيق أنظمة إدارة الأداء المؤسسي، ويوضح الشكل التالي هذه المراحل.



شكل رقم (١) يوضح مراحل تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي

ومن خلال إجابة الجامعة عن هذه الأسئلة فإنها تتمكن من إدارتها على نحو فعال، وتتمثل هذه

الأسئلة في: (Ferreira, Aldonio and Otley, David, 2009, PP.266-268)

- ١- ما رؤية ورسالة الجامعة، وكيف يهتم بهما كل من المديرين والعاملين، وما الآليات والعمليات وشبكات العمل المستخدمة لتحقيق الأغراض والأهداف المؤسسية والمنفردة لهؤلاء العاملين؟
- ٢- ما العوامل الأساسية والتي يمكن أن تعتبرها الجامعة بمثابة عوامل النجاح المستقبلي لها، وكيف يحيط بها علمًا كل من المديرين والعاملين؟
- ٣- ما الهيكل التنظيمي، وما تأثيراته على تصميم واستخدام نظام إدارة الأداء، وكيف يتأثر ويؤثر على عمليات تطبيق الاستراتيجية؟
- ٤- ما الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة، وما هي العمليات والأنشطة المطلوبة لتطبيق هذه الخطط والاستراتيجيات بنجاح، وكيف يتم تواصل هذه الاستراتيجيات والخطط مع كل من المديرين والعاملين؟

- ٥- ما مقاييس/مؤشرات الأداء الأساسية المرتبطة بالأهداف الأساسية للجامعة وعوامل النجاح الأساسية وخططها واستراتيجياتها، وكيف يتم توصلها وما الدور الذي تقوم به في تقويم الأداء؟
- ٦- ما مستويات الأداء التي تحتاجها الجامعة لتحقيق ما تحدد في الأسئلة السابقة، وكيف يمكن تحديد معايير الأداء المترابطة بهم، وما التحديات التي تقابل عملية تطبيق معايير الأداء؟
- ٧- ما العمليات التي تستخدمها الجامعة لتقييم أداء كل من الأفراد والمجموعات في الجامعة، وهل تقويمات الأداء مؤسسية أو شخصية أو هي خليط منهما، وكيف تستخدم المعلومات الرسمية وغير الرسمية في هذه العمليات؟
- ٨- ما المكافآت (المالية وغير المالية) التي يحصل عليها كل من المديرين والعاملين مقابل إنجاز معايير الأداء المطلوبة، وما العقوبات جراء الفشل في تحقيق هذه المعايير؟
- ٩- ما المعلومات المطلوبة (التغذية الراجعة) والأنظمة وشبكات العمل الضرورية لتمكين الجامعة من دعم عمليات إدارة أداؤها؟
- ١٠- ما نوع المعلومات المستخدمة وما آليات الرقابة المستخدمة، وكيف تختلف هذه الآليات واستخداماتها باختلاف المستويات الإدارية؟
- ١١- كيف تتعامل أنظمة إدارة الأداء مع التغييرات المستمرة في بيئة الجامعة وهل التغييرات في تصميم أنظمة الإدارة أو استخدامها يكون على نحو تفاعلي واستجابي؟
- ١٢- ما قوة ترابط وتناسق الروابط بين مكونات أنظمة إدارة الأداء والطرق المستخدمة؟

وتتمثل بذلك مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي في تحديد الرؤية والرسالة المؤسسية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد عوامل النجاح الهامة، وتحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها إدارة الأداء الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجيات المؤسسية، وتحديد العمليات والأنشطة المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وبناء مقاييس الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد معايير الأداء المترابطة بهذه المقاييس، ووضع أنظمة التحفيز والمكافآت، وبناء الأنظمة المعلوماتية، ووضع أنظمة المتابعة والرقابة الفعالة، ووضع آليات التحسين المستمر في ضوء التغييرات الطارئة على بيئة العمل المؤسسي، وتطبيق أنظمة إدارة الأداء التي تترابط مع الاستراتيجية المؤسسية.

ثانياً: الأسس النظرية التي يقوم عليها نموذج منشور الأداء:

لوحظ في الآونة الأخيرة العديد من الدعوات لإيجاد مقاييس تحقق جودة العلاقات مع مختلف أصحاب المصالح من خلال ما يعرف بإدارة أصحاب المصالح، والتي تعرف بأنها عملية تحديد الهدف، وليس تقييد أهداف المؤسسة بمجرد إيجاد قيمة لأصحاب المصالح، بل توسيع نطاقه ليشمل إيجاد قيمة اجتماعية لكل من يهتم بشكل مباشر أو غير مباشر بأداء المؤسسة وعملها؛ وبالتالي فالهدف من إدارة أصحاب المصالح أن تتم إدارة المؤسسة من خلال أصحاب المصالح، فلا يمكن إدراك قيمة أصحاب المصالح إلا إذا امتلكت المؤسسة فهمًا واضحًا لرغبات أصحاب المصالح وكيف يمكن أن يساهموا في تحقيق أهداف المؤسسة؛ لهذا هم بحاجة إلى حوار مفتوح مع أصحاب المصالح حتى يعرفوا أصحاب

المصالح؛ ويتم ذلك بدمجهم في استراتيجية المؤسسة، وفي أسلوب الإدارة المتبع فيها والإجراءات اليومية. (Verweire, Kurt, et-al, 2004, PP.31-33)

وأصبح فهم احتياجات أصحاب المصالح وتوجيهها إلى وجهة نظر شاملة لما تحاول المؤسسة أن تتبناه ضرورة لمدخل مختلف، وعندما تم تصميم نموذج منشور الأداء كانت هذه الفكرة محل اعتبار، فهو منهجية ذات مستويات متعددة للتعامل مع أصحاب مصالح متعددين، ومنشور الأداء له خمسة أوجه هي متطلبات أصحاب المصالح من المؤسسة، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، والموارد، ومتطلبات المؤسسة من أصحاب المصالح، ومع أنظمة إدارة الأداء المتعارف عليها إن نقطة البداية هي الاستراتيجية، بينما مع منشور قياس الأداء فتتمثل في أصحاب المصالح؛ ولهذا السبب فإنه مناسب لاستخدامه في مؤسسات القطاع العام، نظرًا لأنه يجمع بين احتياجات أصحاب المصالح (ماذا يحتاج أصحاب المصالح من المؤسسة)، ومتطلبات المؤسسة من أصحاب المصالح (ماذا تحتاج المؤسسة من أصحاب المصالح) على المستوى المؤسسي، ووحدة الأعمال، والمستوى الوظيفي، ويوفر نموذج منشور الأداء سلسلة من الأسئلة المسئلة عن تأسيس عوامل النجاح الهامة في المؤسسة، ولتطوير الأهداف وتحديد مقاييس ومعايير الأداء (Bourne, Michael and Bourne, Phillippa, 2011, PP.19-20)، وعليه يمكن توضيح ماهية نموذج منشور الأداء، ونشأته، ومبررات تطبيقه في الجامعات، وفلسفة عمله، وأهميته، ومكوناته فيما يلي:

١ - ماهية نموذج منشور الأداء (PP) The Performance Prism:

يعرف نموذج منشور الأداء بأنه عبارة عن إطار يتكون من خمسة جوانب لإدارة وقياس الأداء ثلاثي الأبعاد الذي تم تقديمه وتطويره واعتباره جيلًا ثانيًا من المداخل المبتكرة، والتي تحتاجها المؤسسات (سواء الربحية وغير الربحية) من أجل البقاء على المدى الطويل، والتفكير بشأن احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، ومحاولة تقديم القيمة المناسبة إليهم، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على تعقد علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح المتعددين في سياق بيئة التشغيل الخاصة بهم، ويوفر بذلك إطارًا كليًا مبتكرًا يوجه اهتمام الإدارة إلى ما يفيد في تحقيق النجاح ويساعد المؤسسات في تصميم وبناء أنظمة قياس الأداء بالطريقة التي تتصل مباشرةً بالشروط المحددة لبيئتها التشغيلية. (Javadi, Seyed Mohammad, 2013, PP.38-39)

كما يعرف منشور الأداء بأنه أحد المداخل البديلة لإدارة الأداء من وجهة نظر مغايرة للمداخل الإدارية الأخرى بتركيزها الكبير على مختلف متطلبات أصحاب المصالح وجعلهم محورًا أساسيًا في هذا النموذج، في حين سلطت بقية جوانب منشور الأداء الضوء على قياس العمليات المطلوبة، وتقييم أهداف المؤسسة، والقدرات التنظيمية لدعم ذلك، وسلسلة من الأسئلة تطرح من خلال منشور الأداء والتي تؤدي إلى تحسين التركيز على كل من الاستراتيجية والعمليات المؤسسية. (Walker, Tim, 2008, PP.340-341)

وبذلك في ظل نموذج منشور الأداء يتم تعريف كلٍّ من الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية بلغة أصحاب المصالح؛ ويكون السؤال الرئيس للمؤسسة: كيف يستطيع أصحاب المصالح مساعدة المؤسسة في تطبيق الاستراتيجية؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية، وعرف منشور الأداء بأنه إطار

أكثر شمولية للقياس ويتسم كذلك بأنه سهل الفهم والإدراك ويتمحور حول خمسة جوانب رئيسة متبادلة حول الأداء هي: (Verweire, Kurt, et-al, 2004, PP.31-32)

- رضا أصحاب المصالح Stakeholder Satisfaction: من هم أصحاب المصالح الأساسيين لدى المؤسسة، وما الذي يرغبون فيه ويحتاجونه؟
- مساهمة أصحاب المصالح Stakeholder Contribution: ماذا تريد وتحتاج المؤسسة من أصحاب المصالح على أساس متبادل؟
- الاستراتيجيات Strategies: ما هي الاستراتيجيات التي تحتاج المؤسسة تفعيلها حتى تلبى رغبات واحتياجات أصحاب المصالح لدى المؤسسة مع الوفاء بمتطلباتها؟
- العمليات Processes: ما هي العمليات التي تحتاج المؤسسة تفعيلها حتى تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها؟
- القدرات (الإمكانيات والموارد) Capabilities: ما هي القدرات التي تحتاج المؤسسة تفعيلها حتى تتمكن من تشغيل عملياتها؟

وتساعد هذه الجوانب الخمسة المؤسسة في تكوين نموذج فريد عن علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح وفقاً لمجموعة من المقاييس المتدرجة التي تقوم المؤسسة باختيارها لكل هذه الجوانب. (Pantazi, Malamadenia-Abma A. and Georgopoulos, Nikolaos B., 2006, P.430)

وتمثلت بذلك أهداف نموذج منشور الأداء في حث المديرين على التفكير في كل عوامل النجاح الرئيسية والمخاطر؛ حيث إن أنظمة إدارة الأداء التقليدية لا تغطي كل عوامل النجاح؛ فالفائدة من أية إدارة للأداء تقع في الافتراضات الراسخة فيه، ومنشور الأداء يشجع الإدارة على إجراء التحليل بصرامة والتعبير بشكل محدد عن مقدار القيمة التي يتم تحقيقها، كما يهدف إلى تسهيل عملية تحديد القضايا المصيرية التي يعتمد عليها في بناء الاستراتيجية، وكيف يتم قياس التقدم، وفي تحديد محركات النجاح وتطبيق مقاييس الأداء المناسبة لكل قضية. (Adams, Chris and Neely, Andy, 2000, P.21)

ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء هو إحدى الأطر الإدارية المستحدثة التي جاءت استجابة لظهور علم إدارة علاقات أصحاب المصالح أو الأطراف المستفيدة، بحيث يتركز هذا النموذج حول العلاقات التبادلية بين المؤسسة وأصحاب المصالح، وبناء الاستراتيجية من هذه الرؤية المتمركزة على أصحاب المصالح، بجانب تحديد متطلبات المؤسسة من أصحاب المصالح، وتحديد الاستراتيجيات والقدرات والعمليات المؤسسية التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات ورغبات جميع فئات أصحاب المصالح.

٢- نشأة نموذج منشور الأداء:

أن الهدف الرئيس لجميع نماذج وأطر وأنظمة إدارة وقياس الأداء هو دعم الإدارة عن طريق مساعدتها في قياس أداء العمل، وتحليله، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال عمليات صنع القرار، ففي الثمانينات جاءت نماذج القيمة الاقتصادية المضافة نتيجة ملاحظة وجود قصور في نظم المحاسبة التقليدية، وتطور نماذج تحليل القياس الاستراتيجي، وتقرير التقنية سنة ١٩٨٨م ليمثل تغييراً هاماً في أدبيات قياس الأداء؛ حيث جذب الانتباه لأول مرة ضرورة ربط الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية باستخدام مقاييس أداء داخلية وخارجية، وتمثيل المؤسسة كنظام متكامل، وتبع هذا نموذج الأداء الداعم، وذلك بإدخال ابتكارين جديدين وهما جانب القياسات المتوازنة واستخدام المؤشرات غير المالية، وفي بداية التسعينات قدم نموذج تحليل قيمة العميل وهو منهج جديد تماماً وذلك بإنشاء مقياس أداء تنفيذي من وجهة النظر التجارية، واستفاد

هذا النموذج من نموذج تميز الأعمال مستخدماً التميز كميّار للجودة، ونموذج القياس المقارن؛ وتوالت بذلك العديد من أنظمة قياس الأداء كمحاولة لتقديم حلول متكاملة أو حتى منهجيات متخصصة لمعالجة قضايا معينة، وجاء بعد ذلك نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي حظى باهتمام كبير خلال الخمسة عشر عاماً الأخيرة وتم تطبيقه في العديد من المؤسسات بنجاح، وتميزت بذلك النماذج والأطر التي تطورت في الفترة الأخيرة بالربط بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وتقديم مجموعة متوازنة من المقاييس (المالية وغير المالية) محاولة بذلك أن تنشئ علاقات نوعية لدمج مؤشرات الأداء ومعالجة قياس الأداء كعملية معرفية، كما أن النماذج التي ظهرت منذ عام ٢٠٠٠م وهي تركز على التحسينات المستقبلية لفهم العمليات المؤسسية. (Taticchi, Paolo, Tonelli, Flavio and Cagnazzo, Luca, 2010, PP.9-10)

وفي عام ٢٠٠٢م استخدم كل من Neely, Adams, and Kennerley نموذج بطاقة الأداء المتوازن (لكابلان ونورتون)، وتم تطويره باستخدام فئات أكثر من أصحاب المصالح، وخلصوا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم فقط بأصحاب المصالح تحت مسمى (العملاء customer)، ولكن من وجهة نظر نيلى وزملائه وجداً أن هذا يخالف الحقيقة حيث إن هناك العديد من أصحاب المصالح من موردين وعاملين ومجتمع خارجي والذي يجب أخذهم في الاعتبار، بالإضافة إلى ذلك فأنهم وجدوا من الضروري اشتقاق الاستراتيجية من أصحاب المصالح بعكس بطاقة الأداء المتوازن. (Erik Sebastian Wodi, 2015, P.10)

وعليه قام كل من أندى نيلى Andy Neely رئيس مركز إدارة الأعمال في كلية كرانفيلد للإدارة، مع زميليه كريس آدمز Chris Adam، ومايك كينرلى Mike Kennerley بتطوير نموذج منشور الأداء سنة ٢٠٠٢م، وهو النموذج التالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وكان السبب الرئيس لتطوير منشور الأداء انتقادان وجهها لأنظمة قياس الأداء الموجودة، الانتقاد الأول تمثل في أن وجهة نظر (كابلان ونورتون) أن نظام قياس الأداء يجب أن يكون موجهاً إلى الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في أعلى المستويات لن يؤدي إلى التوجه الأكمل تجاه النجاح، فكثير من المؤسسات تسيء فهم دور الاستراتيجية؛ لأنهم يضعون الاستراتيجية مساوية لصيغة الهدف، ويفرق المؤلفون بين كلا التعريفين كالتالي: مقاييس الأداء مصممة لمساعدة الأفراد على معرفة إذا كانوا يسيرون في الاتجاه المطلوب أم لا، بينما الاستراتيجية لا تخص هذا الاتجاه، وإنما تخص الطريق الذي يختار أن تتخذه - وكيف تصل إلى الوجهة المطلوبة، والانتقاد الثاني هو الحقيقة التي مفادها أن أنظمة الأداء الموجودة تركز بشدة مع الاستراتيجية على صاحب المصلحة (المستثمر) كصاحب مصلحة رئيس، وأن هذا التركيز الوحيد على مجموعة واحدة لأصحاب المصالح من الممكن أن يكون شيئاً خطيراً، لأن الأطراف الأخرى التي يتم إهمالها (مثل العاملين والموردين) من الممكن أن تضر بالعمل، وهو ما سيكون له آثار قوية على الأداء المالي للمؤسسة؛ لذلك اقترح ضرورة توجيه الاستراتيجية إلى فئات متنوعة من أصحاب المصالح. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.28)

وعليه يرى نيلى إن نموذج منشور الأداء الخاص به يتبنى بشكل واسع الاهتمام وجهة نظر نوي المصالح، ولذا فالمؤسسة تبدأ عملها ليس ما هي استراتيجية المؤسسة، وما يُقاس؟، ولكن من هم أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المؤسسة؟ وعندئذ ما مدى أهميتهم؟ ومن له الأولوية؟ وماذا تحتاج المؤسسة أن تقعه لتلبي الاحتياجات التنافسية لمختلف أصحاب المصالح؟، وبذلك فإن منشور الأداء يفصل بين تلبية احتياجات أصحاب المصالح ومشاركة أصحاب المصالح، فإن كلا جانبي العلاقة له متطلبات مختلفة تماماً، فمن ناحية علاقة العميل والمؤسسة على سبيل المثال، فإن العميل يطلب تلبية احتياجاته من المؤسسة، بينما تبحث المؤسسة عن الولاء والربحية من العميل، وبالرغم من أن مشاركة العميل تتطلب الإخلاص والربحية

ولكن ما يلبي احتياجاته هو جودة الخدمة التي يتلقاها، كما لوحظ على النماذج الموجودة أنها فشلت في تحديد فكرة العلاقة مع أصحاب المصالح في المشاركة والمتطلبات؛ وبذلك فإن منشور الأداء هو الإطار الوحيد الذي يحقق هذه العلاقة. (Neely, Andy and Powell, Sarah, 2004, P.1022)

ويوضح نيلى أيضاً مدى احتياج المؤسسات لنموذج منشور الأداء كإطار يصلح لبيئة العمل، وكيف ترى المؤسسة أن الاهتمام بأصحاب المصالح عاملاً أساسياً لإنجاز العمل في هذا المناخ، وحدد الأوجه الخمسة لنموذج منشور الأداء من حيث رضا أصحاب المصالح، ومشاركة أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، وقام نيلى بتطبيق نموذج منشور الأداء في عدد من المؤسسات، والتي تضمنت مؤسسات غير هادفة للربح، وكانت أولى هذه المؤسسات التي طبقت هذا النموذج هي الشركة الدولية السريعة لتوصيل البريد (Neely, Andy and Adams, Chris, 2003, P.14)، ومؤسسة الشباب الخيرية في لندن، والذي هدف إلى إعطاء الدعم وتطوير نطاق وجودة التعليم غير الرسمي والأنشطة الاجتماعية المتوفرة للشباب في منطقة (جريتير) بلندن، وتم استخدام منشور الأداء لتطوير خريطة النجاح التي أظهرت أصحاب المصالح الأساسيين والاحتياجات الرئيسة لكل منهم، وشملت العمال الشباب، ولجان إدارة نادى الشباب، والعاملين الشباب في لندن والممولين، وبعد ذلك تم تطوير مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح ووضع الاستراتيجية التكاملية. (Armstrong, Michael, 2009, P.224)

ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء أو منشور قياس الأداء كما يسميه البعض بأنه حديث النشأة، وترجع أصوله إلى قطاع الأعمال، وأنه تطور للجيل الأول من أنظمة إدارة الأداء المؤسسي، وخاصة فيما يتصل بتطوير أحد جوانب الأداء المؤسسي المرتبط بعلاقة المؤسسة بالأطراف المعينة بالمؤسسة أو أصحاب المصالح، فمؤسسي هذا النموذج يرون عدم اقتصار علاقات المؤسسة الخارجية بالعملاء فقط من حيث العملاء أو المستثمرين، وإنما هناك العديد من الأطراف الأخرى التي تولي المؤسسة اهتماماً بهم، فهناك الموردون، ومؤسسات القطاع العام والخاص، والعاملون الداخليون والخارجيون، وعليها تحقيق القيمة المتوقع الحصول عليها من المؤسسة، وفي المقابل هناك توقعات ومتطلبات تنتظرها المؤسسة من أصحاب المصالح، كما يتبين مما سبق أن الظهور الأول لنموذج منشور الأداء كان في المؤسسات الخدمية كالبريد والمؤسسات الخيرية، ولكن لا يمنع ذلك من محاولة استخدامه في بيئة المؤسسات التعليمية على اعتبار أنها أيضاً مؤسسات خدمية.

٣ - مبررات تطبيق نموذج منشور الأداء في الجامعات:

هناك تأكيد قوي على الجامعات بشأن رقابة إدارة الأداء المؤسسي وتطبيق تلك الأطر والأنظمة الإدارية التي تهتم بالقضايا الرئيسة الخمسة التالية: أهداف الجامعة وتقويمها؛ والاستراتيجيات والخطط وتطبيقها وتقييمها المستمر، ومعايير الأداء، والإجراءات المحفزة، والمعلومات وإدارة المعرفة، وجاء نموذج منشور الأداء ليتناول ذلك من خلال خمسة جوانب واضحة ومرتبطة بالأداء من حيث رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومشاركة أصحاب المصالح، وأعطى هذا النموذج اهتماماً بالسياسة لنتائج الجامعة وحسب انعكاسها على رضا أصحاب المصالح هي وظيفة لجوانب أخرى؛ ولهذا يكون منشور الأداء نظام إدارة شاملاً يجعل كل مقاييس الأداء القابلة للتطبيق؛ وبالتالي تحديد فجوات الأداء المؤسسي وتحديد مقاييس الأداء المسؤولة عن ذلك (Rouse, Paul and Putterill, Martin, 2003, P.793)؛ وتتمثل بذلك مبررات تطبيق نموذج منشور الأداء في الجامعات في الآتي:

- وقوع الجامعات تحت ضغط متزايد لى تصبح أكثر كفاءة في تقديم خدماتها، وهذه الضغوط الداخلية والخارجية دفعت الجامعات إلى أن تجدد وتعيد تشكيل هياكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية، فدرجة التميز في الأداء التي من الممكن أن تحققها الجامعة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة عمليات تشغيل العمل؛ لذلك ضرورة أن يكون هناك منهجيات لاستخدامها في دعم عملية تطوير طريقة تشغيل العمل، وأن تشمل جهودات تطوير العمل تحسين أداء الأفراد أيضاً، والعمليات، والتكنولوجيا طوال الوقت. (Bach, Vesna Bosilj Vukšić, Mirjana Pejić and Tomičić-Pupek, Katarina, 2014, PP.1-2)
 - الحاجة إلى تميز أداء الجامعات لمواجهة تلك التحديات الخاصة بازدياد المنافسة، والرغبة في تحسين الأداء الداخلي، والضغط من أصحاب المصالح لإيجاد قيمة، والتطبيق المتزايد لإدارة الجودة ونماذج تميز الأعمال في الجامعات والذي يعكس الرغبة في تميز الأداء وتطبيق تلك البديهية المعروفة (يمكن إدارة كل ما يمكن قياسه)، حيث الأداء المتميز لا معنى له بدون قياس الأداء. (Asif, Muhammad and Searcy, Cory, 2014, P.984)
 - الحاجة إلى نظام لقياس وإدارة الأداء يوصف بأنه متوازن ومتحرك يمكن وبدعم عمليات صنع القرار من خلال جمع وتحليل المعلومات، بحيث يشير التوازن إلى الحاجة إلى استخدام مقاييس وجوانب مختلفة للترابط معاً وتعطي نظرة شمولية للجامعة، أما التحرك فيشير بدلاً من الحاجة إلى تطوير نظام يراقب بشكل مستمر الحالة الداخلية والخارجية ومراجعة الأهداف والأولويات الخاصة بالأداء المؤسسي ضرورة الاهتمام بتلك التحديات الخاصة بالبيئة التنافسية، وتطوير مفاهيم الجودة، والتركيز المتزايد على التحسين المستمر، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Taticchi, Paolo, Tonelli, Flavio and Cagnazzo, Luca, 2010, PP.4-5)
 - وجود بعض أنظمة إدارة الأداء التي لا تدعم فكرة السببية بوضوح. (Rouse, Paul and Putterill, Martin, 2003, P.793)
 - الحاجة إلى تصميم مقاييس الأداء المرتبطة ببعضها البعض من خلال علاقات تبادلية وتكون نابعة من الاستراتيجيات، واحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، وذات الصلة بالجوانب المختلفة للأداء المؤسسي، والتي تكون -أيضاً- مرتبطة بنتائجها وتوجهاتها وأهدافها ومعاييرها ومبادراتها وخطط عملها من أجل تسهيل إدارة الأداء. (Najmi, Manoochehr, Etebari, Mohammad and Emami, Samin, 2012, P.1125)
 - الرغبة في تطبيق ذلك الإطار القوي لقياس وإدارة الأداء الذي يطوق العمليات الأربعة للإدارة من حيث تصميم نظام القياس، وقياس المقاييس والتي تمكن الجامعات من معرفة أسلوب الأداء (أي ماذا حدث)، وتحليل نتائج القياس لتحديد مدى الحاجة إلى إجراءات تصحيحية، وتطوير العمليات؛ لتمكين صناع القرار من اكتشاف تأثير الإجراءات التصحيحية البديلة في أداء الجامعة، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل. (Santos, Sp, V Belton and Howick, S, 2008, P.763)
 - حاجة قادة الجامعات إلى أن يفهموا البيئة المحيطة بأنظمة التعليم الجامعي، انطلاقاً من ضرورة أن يكون لديهم وعي بالتحديات التي تطرحها هذه البيئة، والأكثر من ذلك القدرة على فهم وتبني وتطبيق بمهارة الاستراتيجيات التي تدعم فعالية التعليم الجامعي؛ ومن ثم فتحتي قيادة التعليم الجامعي خلال القرن الحادي والعشرين تتطلب من القادة أن يقوموا بفحص سياساتهم والاهتمام بمبادئ الإدارة الفاعلة، وتطويرها لاستخدامها في جهود الإصلاح. (Michael, Steve O., 2004, P.125)
- ويتضح من ذلك أن من أهم مبررات تطبيق نموذج منشور الأداء في الجامعات حاجتها إلى تلك المداخل الإدارية التي تمكنها من الوصول إلى التميز المؤسسي على الصعيد الداخلي والخارجي،

وبناء إطار واضح لإدارة وقياس الأداء المؤسسي، ومساعدتها في فهم بيئتها المؤسسية، مع الأخذ في الاعتبار مدى اتفاق أهمية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي، وإمكانية استخدام نموذج منشور الأداء في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات، فكلًا منهما يسعى إلى الوصول بالجامعة إلى مجابهة مختلف تحدياتها والإدارة التكاملية لمنظومتها.

٤ - فلسفة عمل نموذج منشور الأداء في الجامعات:

جاء منشور الأداء ليعالج بعض الإخفاقات التي حدثت فيما سبقه في أنظمة إدارة الأداء ويحاول تحسينها، ومنشور الأداء على عكس كل الأنظمة الأخرى ينظر بعين الاعتبار لكل أصحاب المصالح، وتتمثل فلسفة منشور الأداء في توفير علاقة تبادلية بين المؤسسة وأصحاب المصالح المرتبطين بها، واعتبر هذا المنشور أصحاب المصالح جانبًا مهمًا من الأداء المؤسسي؛ ولذلك جاء كوجه أول من نموذج منشور الأداء، أما الوجه الثاني فيمثل الاستراتيجيات وهي مرتبطة بأصحاب المصالح وما يحتاجون؛ ولهذا الجانب أهميته حيث إن السبب الوحيد الذي بمقتضاه تمتلك المؤسسة استراتيجية هو توصيل القيمة إلى بعض أصحاب المصالح، ودعم العلاقات الاستراتيجية التي تخص العديد من أصحاب المصالح، وكشف التعقيد الموجود فيه، أما الوجه الثالث فهو يتعامل مع العمليات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، فالاستراتيجية من الممكن أن تكون ذات نتائج مثمرة لو أن العمليات الخاصة بالمؤسسة كانت في حالة اتساق مع بعضها البعض، والوجه الرابع القدرات، وهي تشمل الأفراد والممارسات والتكنولوجيا والبنية التحتية التي تندمج مع بعضها لتمكن من القيام بأعمال المؤسسة (سواء الآن أو في المستقبل)، وهذا الوجه ضروري لأنه يسمح للمؤسسة بالتعرف على الموارد الضرورية مثل العمالة والتمويل والمواد الخام، بالإضافة إلى ذلك فهي تحدد العمليات المطلوبة من أجل تطوير تلك الموارد مثل التدريب ورقابة العاملين، والحصول على رأس المال المطلوب، وشراء المعدات المطلوبة، كما أنها تقترح الأساليب التي بواسطتها يمكن الاستفادة من تلك الموارد بشكل أكثر فاعلية، والوجه الأخير هو مشاركة أصحاب المصالح الذي يعبر عن علاقات أصحاب المصالح بشكل جديد عن طريق تحديد وفحص المكسب الذي يعود على المؤسسة من مشاركة أصحاب المصالح. (Star, Sequoia, et-al, 2016, PP.159-160)

كما تنطلق فلسفة عمل منشور الأداء من أن هدف المؤسسات هو التطلع إلى النجاح في المدى البعيد من خلال التفاعل مع بيئة العمل اليومية مع تحديد صورة واضحة عن أصحاب المصالح الرئيسيين وما يريدونه، ثم تحديد الاستراتيجيات التي يتبعونها لضمان تلك القيمة المقدمة إلى أصحاب المصالح، ومعالجة احتياجات المؤسسة وعملياتها ومعرفة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذه العمليات؛ فإدارات المؤسسات الأكثر تطورًا تهتم بما تريده المؤسسة من أصحاب المصالح، وكذلك تحديد مدى ولاء العاملين بها وتحديد الربحية الناتجة من المستقبلين؛ إذ يعمل هذا النموذج على وضع إطار نموذجي وفهم واضح لكيفية تحقيق الأداء الجيد. (نور محمد، ٢٠١٣، ص ٤١٣)

بالإضافة إلى ذلك ينطلق هذا المنشور في فلسفة عمله من ضرورة توحيد المؤشرات والمعايير من خلال استخدام مجموعة من العلاقات الافتراضية يطلق عليها مصطلح خرائط النجاح، والتأكيد على تعددية الأبعاد كما يقدمها هذا النموذج، فمثل هذه الأبعاد تساعد في التعرف على أية معايير مفقودة (Star Sequoia, et-al, 2016, P.160)، ومن مبدأ الحاجة الدائمة إلى فحص واسع المدى للمقاييس غير المالية في العديد من الأبعاد المترابطة والتي يتضمنها هذا المنشور من حيث رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومشاركة أصحاب المصالح، والتركيز بدرجة كبيرة على أصحاب المصالح خاصة فيما يتصل بتحديد احتياجاتهم وما تحتاجه المؤسسة منهم والتأكيد على العلاقة التبادلية

بين تحقيق رضا أصحاب المصالح وبين الأداء المؤسسي العالي. (Wang, Ying, Bhanugopan, Ramudu and Lockhart, Pamela, 2015, PP.24-25)

وتكمن بذلك الفكرة الأساسية لنموذج منشور الأداء في أن مقاييس ومؤشرات الأداء للجوانب الداخلية من الممكن فقط تأسيسها عندما تؤخذ في اعتبارها المقاييس المناسبة الخاصة بأصحاب المصالح؛ ولهذا يؤكد منشور الأداء على ضرورة تناول المؤسسة الأوجه الثلاث للمنشور الخاصة بالاستراتيجيات والعمليات والقدرات في ضوء اهتمامات أصحاب المصالح من حيث تحديد الاستراتيجيات التي يتم تطويرها لتحقيق رضا أصحاب المصالح، وتحديد العمليات والقدرات التي تطبق هذه الاستراتيجيات. (Pidd, Michael, 2012, P.206)

ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء يعتمد في فكرة عمله على الترابط والتفاعل بين أبعاده الخمسة؛ فهو يبدأ بتحديد أصحاب المصالح على تنوعهم ورصد احتياجاتهم ومتطلباتهم وكذلك تحديد احتياجات المؤسسة منهم، ثم يتم بناء الاستراتيجيات المؤسسية في ضوء هذه الاحتياجات، يتبع ذلك تحديد القدرات المؤسسية من الموارد البشرية والمادية والبنية التحتية، وتحديد العمليات المؤسسية المختلفة الخاصة بالتخطيط والإدارة المؤسسية المحققة لهذه الاستراتيجيات في ضوء القدرات المؤسسية، ويكمل عمل كل هذا بوضع إطار من مقاييس ومعايير الأداء الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد، وكل هذا مكمل لبعضه البعض؛ فالإخفاق في أي بعد يؤثر على بقية الأبعاد الأخرى.

٥ - أهمية نموذج منشور الأداء:

يعد نموذج منشور الأداء إطارًا ملائمًا للعمل، وشموليًا منظمًا مهمته تسليط الضوء على عملية تعقيد التكامل بين أصحاب المصالح المتعددين، كما أنه يقوم بتوفير المساعدة في توجيه وإرشاد تصميم أنظمة إدارة الأداء من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل ضمن بيئة أعمال معينة، وفي ظل تعدد أصحاب المصالح، كما أن رضا أصحاب المصالح في هذا النموذج أوسع من أنظمة إدارة الأداء الأخرى؛ ويقصد بأصحاب المصالح الأفراد والمؤسسات الذين يتأثرون أو يؤثرون على تطوير الأداء المؤسسي، ويعد رضاهم من عوامل النجاح الهامة في المؤسسة. (Liu, Junxiao, et-al, 2015, PP.41-42) ، وبذلك تتضح أهمية نموذج منشور الأداء في أنه:

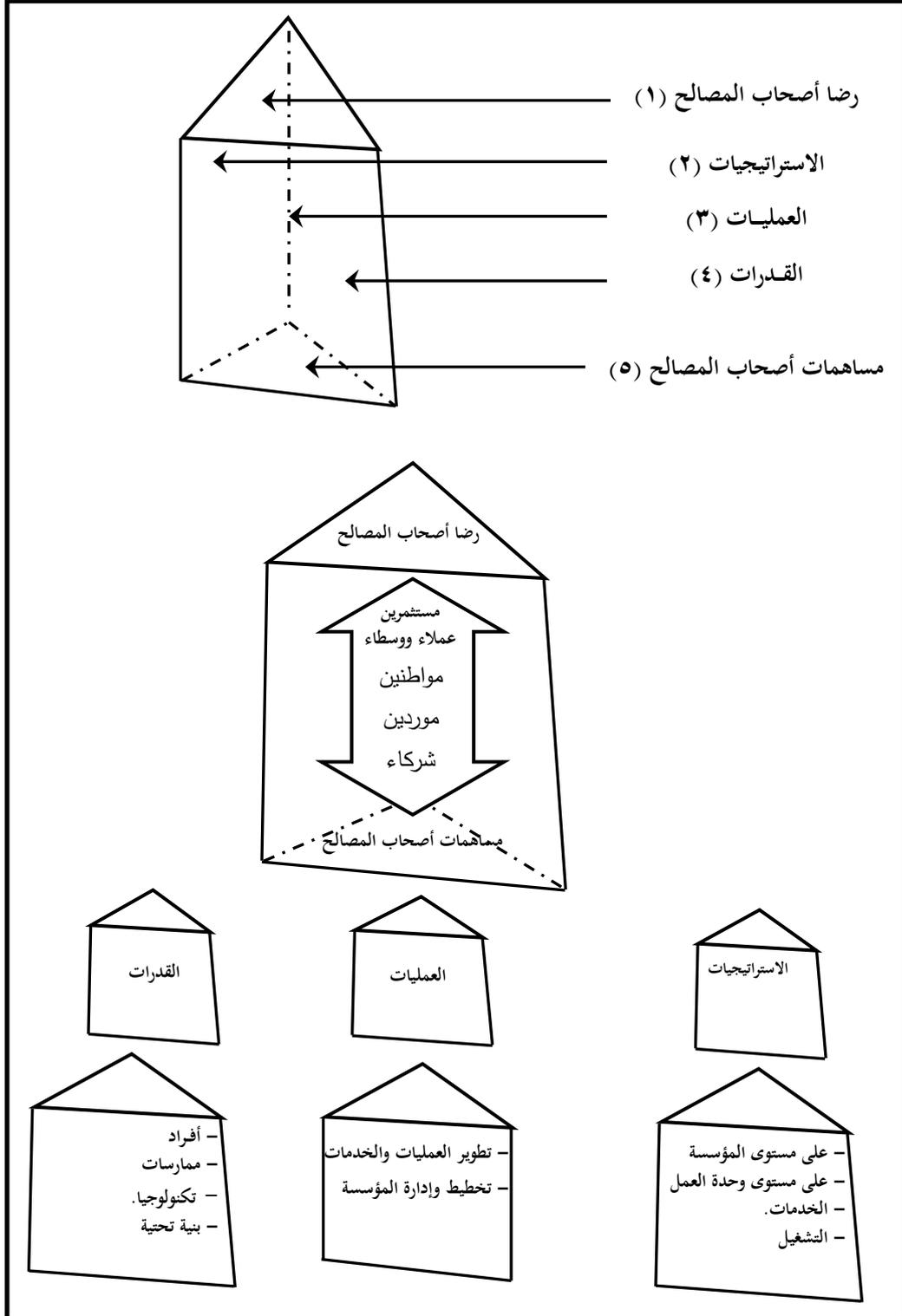
- يعطي رؤية شاملة لأصحاب المصالح المختلفين ذوي الصلة بالأداء المؤسسي والتي يجب أخذهم في الاعتبار.
- يهتم بالبحث عن تميز العمليات والقيم التنظيمية والتعلم ورضا أصحاب المصالح، ويوفر العمليات التي تنقل السلطات إلى العاملين وتصميم العمليات الإدارية الملائمة اللازمة لمرونة الهيكل التنظيمي. (Yadav, Sushil Neetu and Sagar, Mahim, 2013, P.958)
- يجعل المديرين يفكرون بوضوح خلال الروابط بين المقاييس بطريقة لا تقرها الأنظمة الأخرى عن طريق الحدس، حيث يتم النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات (تكاملاً أفقياً في الأنشطة والوظائف) والتي تحتاجها القدرات الخاصة.
- يُمكن قادة المؤسسة من تكوين الصورة المتوازنة للمؤسسة من خلال إلقاء الضوء عليها من الخارج (أصحاب المصالح) ومن الداخل (الاستراتيجيات، العمليات، والقدرات) وهذا يساعد على رسم وإنشاء العلاقات المتداخلة بين أبعاد الأداء، وإنشاء علاقات سبب ونتيجة تشمل احتياجات أصحاب المصالح مقابل المشاركة.

- يمكن استخدامه لتطوير خريطة النجاح التي تشمل أصحاب المصالح واحتياجات كل مجموعة استنادًا على أى المقاييس يمكن إنشاؤها تبعًا لاستراتيجية متكاملة، وهو مناسب جدًا لتلبية المعايير الموجهة سببياً. (Scholten, Hella Abidiand Kirstin, 2015, PP.47-48)
 - يمتلك استراتيجية مباشرة وموضحة، والتي يتم استخلاصها من متطلبات أصحاب المصالح؛ وبالتالي يكون أصحاب المصالح في المستوى الأعلى من نموذج منشور الأداء ويشتمل منهم الاستراتيجيات، وهذا صحيح؛ فالمؤسسات تعرف فقط أصحاب المصالح عندما يعرفون العمل الذي يريدونه أن يستكمل والطريقة التي يريدونه أن يستكمل بها؛ ويكون ذلك في ضوء استراتيجية المؤسسة، ولذلك من الممكن تحديد أصحاب المصالح. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.35)
 - يجمع كل أصحاب المصالح، وخاصةً المستثمرين والعلماء والوسطاء والعاملين والممولين والمُنظِّمين، ويتبع في ذلك طريقتين اثنتين هما: الاهتمام باحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، واحتياجات المؤسسة من أصحاب المصالح التابعين لها، وفي هذا السبيل فإنه يتم استقصاء العلاقات المتبادلة بين كل أصحاب المصالح، ويجمع منشور الأداء الاستراتيجيات والعمليات، والأهم من ذلك القدرات التي يُحتاج إليها من أجل الوفاء بهاتين المجموعتين الهامتين للاحتياجات والمتطلبات. (Javadi, Seyed Mohammad, 2013, P.40)
 - يعتبر من أكثر الأنظمة ملائمة للمؤسسات التي تضع قيمة أصحاب المصالح كأولوية أولى؛ فالمستويات الإضافية للتطوير التفصيلي لكل جانب من جوانب المنشور تؤكد على أنه نموذج شامل يمكن من وضع كل المقاييس في خريطة تعرف بخريطة النجاح؛ وبالتالي تحديد الفجوات الخاصة بعملية القياس.
 - نموذج متعدد الأبعاد ويعكس كل جوانب الأداء التي تؤثر على أداء المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يطرح نقاشًا للاستراتيجية المؤسسية قبل عملية اختيار المقاييس، وبهذه الطريقة؛ فإن هذا النموذج يضع لمقاييس الأداء أساسًا قويًا والاهتمام بأصحاب المصالح الذين كان يتم إهمالهم عند وضع مقاييس الأداء. (Najmi, Manoochehr, Etebari, Mohammad and Emami, Samin, 2012, P.1125)
- ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات التي تقوم باستخدامه في إدارة الأداء الاستراتيجية من حيث نظرته الشمولية لأصحاب المصالح المعينة بهم المؤسسة وتوسيع نطاق تعاملها مع العديد من الأطراف المجتمعية، والاهتمام بعلاقات السببية بين مقاييس أبعاد الأداء المؤسسي، وتوضيح الترابط بين هذه الأبعاد من خلال خرائط النجاح الاستراتيجية، تتوع جوانب الأداء المؤسسي التي يتناولها نموذج منشور الأداء، كما يوفر هذا النموذج إطارًا واضحًا مختلفًا لإدارة الأداء الاستراتيجي والذي يبدأ بتحديد أصحاب المصالح واحتياجاتهم والتي في ضوءها تبنى الاستراتيجيات، وتتحدد القدرات والعمليات المؤسسية.

٦ - مكونات نموذج منشور الأداء:

يعد منشور الأداء واحدًا من أحدث الأنظمة المفاهيمية، ويؤكد على أن قياس الأداء لا ينطلق من الاستراتيجية، وإنما توضع الاستراتيجيات في مكانها للتأكيد على أن احتياجات ومطالب أصحاب المصالح يتم تلبيتها؛ فهو أداة تساعد فريق الإدارة على التفكير في القضايا المؤسسية الهامة والاستراتيجيات لعلاجها، كما يؤكد على ضرورة تكامل المؤسسات مع الاستراتيجيات، والعمليات،

والقدرات لكي تصل القيمة الحقيقية إلى أصحاب المصالح، وعلى العلاقة التبادلية بين المؤسسة وأصحاب المصالح؛ فعلى المؤسسة تلبية احتياجاتهم وما يريدون، ومن جهة أخرى أن يتشاركوا مع المؤسسة؛ لذلك فإن منشور الأداء يتكون من خمسة أوجه متداخلة من حيث رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومشاركة أصحاب المصالح (Striteska, Michaela and Spickova, Marketa, 2012, PP.7-8) والتي يوضحها شكل رقم (٢).



شكل رقم (٢) يوضح نموذج منشور الأداء بأوجهه الخمسة

-Source: Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull: "The Performance Prism in Practice", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.5, No.2, 2001, P.12

ويمكن توضيح هذه الأوجه على النحو التالي:

✘ **الوجه الأول: رضا أصحاب المصالح:** ويسأل: من هم أصحاب المصالح وماذا يريدون ويحتاجون؟ وهذا الوجه يتعامل مع الجانب الخارجي للمؤسسة في رؤيته لأصحاب المصالح التي تدور حول المستثمرين والعملاء والعاملين والموردين والشركاء المتحالفين أو الوسطاء، بالإضافة إلى المنظمين والمجتمع المحلي، وكل تلك الأطراف من الممكن أن يكون لها تأثير جوهري على الأداء ونجاح المؤسسة (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, P.6) وفي الجامعة ثلاثة أنماط رئيسة من أصحاب المصالح من حيث أصحاب المصالح الداخليين وهم تلك المجموعة من الأفراد الذين يعملون بالكامل خلال حدود الجامعة مثل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وفريق الدعم، وأصحاب المصالح الوسطاء وهم هؤلاء الذين يعملون في الداخل وفي الخارج من خلال علاقتهم مع الجامعة، ومعظم فئات الوسطاء تشمل مجلس الإدارة والمشرفين، أصحاب المصالح الخارجيين وينحصر في ثلاث فئات خلال علاقتهم بالجامعة: وهم هؤلاء الذين يقومون بتوريد المدخلات إلى الجامعة -الخريجين؛ وهؤلاء الذين يربطون الجامعة بالأعضاء-الطلبة والموارد؛ وهؤلاء ذوي الاهتمامات الخاصة بكيفية أداء الجامعة لوظائفها -

مؤسسات تطوير الاقتصاد. (Collins, Lorna, et-al, 2013, PP.450-451)

وتتضمن أصحاب المصالح في الجامعات بذلك فئات مختلفة تعددت بين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والخريجين، وأولياء الأمور، والحكومات، والعاملين، والمستخدمين، والجهات المانحة، والمجتمعات، إلا أن كل هذه الفئات لها أهدافها المشتركة تتمثل في تخريج كوادر تخدم المجتمع، ولكن كل صاحب مصلحة أو مستفيد تكون له وجهة نظره الخاصة والتي تتطلب اعتبارات واهتمامات مختلفة؛ وبالتالي فإن الجامعات يُتوقع أن توفر القيم التي توفي باهتمامات مختلف أصحاب المصالح. (Javadi, Seyed Mohammad, 2013, P.42)

✘ **الوجه الثاني: الاستراتيجيات:** فيشكل تقليدي تم الاتفاق على أن القياسات يجب أن تنشأ من الاستراتيجيات، في الحقيقة هذا المبدأ خاطئ؛ فالسبب الوحيد الذي من أجله توجد استراتيجية للجامعة هو توزيع القيمة على أصحاب المصالح؛ وبذلك تكون نقطة البداية كالتالي: من هم أصحاب المصالح وماذا يريدون أو ماذا يحتاجون؟، فقط عند الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن البدء في اكتشاف المشكلة التي وقتها توضع لها الاستراتيجيات في مكانها الذي يضمن تلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح؛ لذلك فإن الوجه الثاني للمنشور يسأل عن ما هي الاستراتيجيات التي تريدها الجامعة لضمان تلبية احتياجات أصحاب المصالح؟ (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, PP.6-7)

وفي هذا الوجه فإن الاستراتيجيات التي يتم تطويرها تنشأ عن كيف ستقوم الجامعة بتلبية المعايير العليا؛ وبالتالي من الممكن للجامعات أن تحدد إذا كان تم تطبيق الاستراتيجيات الفعلية، وما إذا كانت الاستراتيجيات تعمل حسب ما هو مخطط أم لا، وهل تم توصيلها إلى المستويات الدنيا؛ وفي النهاية من

الممكن تحديد أي العمليات والقدرات يجب إعدادها من أجل تحقيق الاستراتيجية، وعند تطبيق الاستراتيجيات وعمل القياسات الصحيحة فمن المفترض أن يكون كل شيء على ما يرام؛ فالخطر يزداد في الوقت الذي ينحرف فيه مسار العمليات والقدرات عن الاستراتيجيات؛ فالأسئلة الخاصة بالعمليات والقدرات لتحقيق الاستراتيجيات يجب أن تكون واضحة، مع ضرورة استخدام ما يعرف باستراتيجيات التشغيل في هذا المستوى، والتي توضح كيف يمكن الوصول إلى حاجات أصحاب المصالح، ولكنهم لا يضعون في الاعتبار استراتيجية الجامعة التي حددت في أي مجال وبأية طريقة يمكن المنافسة؛ فأصحاب المصالح يمكن اجتذابهم بعد وضع استراتيجية الجامعة. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.30)

✘ **الوجه الثالث: العمليات:** وي طرح السؤال التالي: ما العمليات التي يجب أن تضعها الجامعة في مكانها لكي تسمح بتداول الاستراتيجيات الخاصة؟ أي ما العمليات المؤسسية العامة المشتركة التي تقوم عليها الغالبية العظمى من الجامعات، وهي تطوير المنتجات والخدمات، وإنتاج المطالب، وتلبية المطالب، وتخطيط وإدارة الجامعة، ومن الضروري للعمليات المنفذة أن تسأل هل عمليات تلبية الاحتياجات التي تقوم بها الجامعة تعمل بكفاءة وفاعلية؟ ولو كانت الإجابة: لا كيف سأعرف أيًا من المكونات الفرعية هي السبب في عدم الكفاءة وعدم الفاعلية؟ وهكذا خلال العمليات الأخرى وما يتفرع عنها (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, P.7)، حيث إنه في تلك العمليات الرئيسة توجد مجموعة من العمليات الفرعية التي تتجزأ حتى تصل إلى العمليات المؤسسية النهائية، وهذه العمليات تشتمل على إضافة القيمة، وهناك خمسة جوانب لهذه العمليات الفرعية يمكن تحليلها لمعرفة مدى كفاءتها وكم هي فاعلة في تشغيل العمليات وهي الجودة، والكمية، والوقت، والراحة، والقيمة المادية. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.31)

✘ **الوجه الرابع: القدرات (الإمكانات والموارد):** والتي تشمل كلاً من الأفراد والممارسات والتكنولوجيا والبنية التحتية، وكل هذه العناصر مجتمعة تجعل من الممكن تنفيذ العمليات المؤسسية؛ فهي المكون الرئيس للجامعة الذي يمكنها من المنافسة، فبدون الأفراد المناسبين، والممارسات الصحيحة والتكنولوجيا والبنية التحتية في مكانها؛ لن تتمكن الجامعة من تنفيذ أو تطوير العمليات، وأصبح السؤال الأساسي المرتبط بهذا الوجه هو ما هي القدرات التي تحتاجها الجامعة لتشغيل العمليات؟ وبمجرد الإجابة عن هذا السؤال يكون من الممكن تحديد المقاييس التي تسمح للجامعة بمعرفة ما إذا كان لديها القدرات المطلوبة وفي مكانها الآن أو إن لها خطة لتنفيذ هذا الأمر، أو أنها تم تنشئتها وحمايتها (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, P.7) وبالتالي فالعمليات لا تعمل باستقلالية؛ فمن أجل التطبيق لأبد من وجود القدرات التي تمتلك العمليات من حيث الأفراد، والتقنية، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، ومن المهم الربط بين هذه القدرات، فالأفراد يعملون في العملية من خلال التقنية التي تحتاج إلى تكنولوجيا والتي تدعمها البنية التحتية، ويجب أن تقاس القدرات من أجل تطويرها. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, PP.31-32)

✘ **الوجه الخامس: مشاركة أصحاب المصالح،** حيث لا يهتم منشور الأداء باحتياجات أصحاب المصالح فقط، ولكن أيضاً يتساءل عن مشاركات ومساهمات أصحاب المصالح في الجامعة من أجل تلبية احتياجاتهم؛ ولذلك فالسؤال الرئيس هنا: ماذا تحتاج وتتطلب الجامعة من أصحاب المصالح على أساس متبادل؟ (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.29)، كما أن هذا الوجه تم شموله

ليكون مكوّنًا منفصلاً منذ أن تم الاعتراف بأن الجامعة لا تهتم فقط بتوصيل القيمة إلى أصحاب المصالح، ولكن أيضًا أن تدخل في علاقة مع أصحاب المصالح المشاركين في الجامعة، والعاملون على سبيل المثال يحتاجون من الجامعة السلامة، وتأمين مكان العمل، ومرتبًا كافيًا، واعترافًا بهم، ويريدون كذلك فرصًا للتأثير في الجامعة، وفي المقابل فإن الجامعة نفسها تحتاج من العاملين أن يشاركوا في العمل المؤسسي، وأن يتقدموا بالأفكار والمقترحات التي بدورها تؤدي إلى تطوير العمل وتنمية الخبرات، وأن يكونوا مخلصين في العمل، تلك العلاقة التكافلية بين الجامعة وأصحاب المصالح هي حقيقية على جميع مستويات أصحاب المصالح. (Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull, 2001, P.7)

ويتضح من ذلك أن نموذج منشور الأداء يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في خمسة أوجه من حيث رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والقدرات، والعمليات، ومساهمة أصحاب المصالح، ويهتم كل وجه من هذه الأوجه بأحد أبعاد الأداء المؤسسي والذي يبدأ بطرح بعض التساؤلات على الجامعة وبالإجابة عنها تتمكن الجامعة من إدارة أداؤها على نحو فعال.

ثالثًا: العناصر الداعمة لاستخدام نموذج منشور الأداء في تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

لأنظمة إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي تأثير إيجابي على توجيه العاملين إلى تحديد ما هو مهم بالنسبة للجامعة، وربط الأداء المؤسسي بالعمليات مع الأهداف الاستراتيجية، وتحسين رضا العاملين وتنظيم سلوكهم تجاه التحسين المستمر؛ خاصة عندما يتم تزويد النمط الصحيح من التفاعل والمعلومات لدعم إدارة الأداء الاستراتيجي؛ فأنظمة إدارة الأداء لا تؤثر فقط في القرار الفردي، ولكن أيضًا في البيئة وأدائها (Tenhunen, J. Ukko, J. and Rantanen, H., 2007, P.41)، فإدارة الأداء الاستراتيجي تستخدم كأداة لتنسيق جهود العاملين مع رؤية واستراتيجيات الجامعة والثقافة المرغوب فيها، من منطلق أن إدارة الأداء هي نشاط استراتيجي رئيسي تستخدمه إدارة أية مؤسسة؛ فالمؤسسات تحتاج إلى دعم استراتيجي للعاملين ليبقوا في وضع منافسة في هذا العالم الاقتصادي. (Sayantani Ghosh and Niladri Das, 2015, P.17)

وعرفت بذلك إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها إدارة أداء الجامعة والذي يصف كل العمليات والمنهجيات والمقاييس والأنظمة المطلوبة لإدارة وقياس أداء الجامعة، وهناك العديد من الأطر والنماذج المستخدمة لتقويم إدارة الأداء الاستراتيجي والتي تم تطويرها لبناء مؤشرات الأداء المتنوعة القائمة على الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والجودة ورضا العملاء والإبداع ورضا العاملين والاهتمام بالمقاييس المالية ومنها نموذج منشور الأداء. (Mohammad Akhtar and Raj Kumar Mitta, 2015, P.72)

فمن الملاحظ الأساسية لنموذج منشور الأداء أن تم تصميمه ليشمل كل العوامل الهامة التي تعتمد عليها كل أنظمة قياس الأداء الناجحة؛ فهذا النموذج يهتم بكل أصحاب المصالح، فبينما تعاملت الأنظمة الإدارية والتقويمية التقليدية مع اثنان من أصحاب المصالح - المستثمرين والعملاء - فإن منشور الأداء اهتم بشكل أكثر عمقا وأدخل العاملين والموردين والوسطاء والمسؤولين عن التنظيم والمجتمعات واعتبرهم أصحاب المصالح، ومع منشور الأداء فإن كل هؤلاء أصحاب المصالح يعتبروا هم النقطة المحورية في

تصميم نظام قياس الأداء، ويضع منشور الأداء أيضاً في الاعتبار الاستراتيجيات الهامة والعمليات والقدرات التي يحتاجها العمل المؤسسي من أجل إنجاز النجاح سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، وهو بالتالي يحقق نظرة شاملة واسعة المدى والتي لا تتوافر في أنظمة القياس الأخرى. (Adams, Chris and Neely, Andy, 2000, P.20)

ومن ثم عند بدء الجامعة في تطبيق نموذج منشور الأداء لتقويم إدارة الأداء الإستراتيجي عليها طرح الأسئلة التالية: هل تم تعريف إدارة الأداء في بيئة العمل الحالية؟، وما أنماط تطور إدارة الأداء كنظام على المستويات الفردية والاستراتيجية والمؤسسية؟، وما القيمة وما تطبيقات دمج الحوكمة مع الأداء الاستراتيجي والفردية والمؤسسي داخل الجامعة؟، وما نتائج استخدام القيادة والرقابة اللتين شكلتا نظام إدارة الأداء في الجامعة؟، وما عوامل القيمة الرئيسة لتطبيق واستخدام نظام إدارة الأداء في المؤسسة؟، وما العقبات الرئيسة التي تواجه تنفيذ نظام إدارة الأداء المستدام داخل الجامعة؟ وكيف يمكن تخطي تلك العقبات؟ (Brudan, Aurel, 2010, P.120)

وتحتاج عملية تصميم نموذج منشور الأداء لتقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات إلى إنشاء أنظمة إدارة وقياس الأداء المناسبة لها؛ من أجل الوصول إلى مستوى تطبيق ناجح، ويتطلب ذلك التأكيد على أن يكون نظام الإدارة هذا مفهوم من قادة الإدارة العليا سواء من خلال أهدافه أو الطريقة التي يعمل بها، وأن يتم الموافقة على عناصر النظام من قبل فريق الإدارة العليا والالتزام بها، والمشاركة بفاعلية في تطوير النظام ومراجعته وتطويره (Bourne, Michael and Bourne, Phillipa, 2011, P34) ، ووضع أصحاب المصالح في بؤرة تصميم المقاييس الخاصة بالأداء المؤسسي، والتركيز على تحديد عناصر نجاح الاستراتيجيات الهامة، وكذلك المقاييس المرتبطة بها، والتأكيد على العمليات المؤسسية كمحركات أساسية لإيجاد القيمة لأصحاب المصالح، والتركيز على التكامل والاهتمام بمكونات قدرات الجامعات المرتبطة ببعضها البعض (Adams, Chris and Neely, Andy, 2000, P.23) ، وبذلك فالعناصر الداعمة لعمليات تصميم وتطبيق نموذج منشور الأداء في تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعة تتمثل في وضع خرائط النجاح وخرائط الفشل الموضحة لعوامل نجاح الجامعة، وكذلك المخاطر المتوقعة عند إدارة إدارتها وتنفيذ استراتيجياتها، اختيار مقاييس الأداء وتحديد مؤشراتهما، وتحديد معاييرها ومبادرات التطوير، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

١- وضع خرائط النجاح وخرائط الفشل The Success Maps and The Failure Maps: وهي

تطور للخريطة الاستراتيجية المتعارف عليها، ولكن هناك اختلافات بينهما من حيث أن الخرائط الاستراتيجية لا تفصل بين التأثير الإيجابي والسلبي من حيث نتائجها والتي من الممكن أن يتم دعمها أو تجنب فشلها في تحليل الاستراتيجية إلى مكونات حيوية- احتمالات النجاح والفشل؛ لذلك فإن نيلي وفريقه قسموا الخريطة الاستراتيجية إلى خريبتين هما خريطة النجاح وخريطة الفشل؛، فخريطة النجاح هي خريطة منطقية للسبب والنتيجة لخمسة جوانب يتناولها نموذج منشور الأداء، وتشتمل خريطة النجاح على العوامل التي تدعم إنجاز الأهداف، أما خريطة الفشل فتهم بتحليل العوامل المرتبطة بالجوانب الخمسة التي تعرض الجامعة للخطر، ففي

المستوى الأعلى يوجد انشاقات ذوي المصالح، والمخاطر التي من الممكن أن تحدث طبقاً لذوي المصالح، وعلى المستوى الثاني توجد استراتيجية الحفاظ على ذوي المصالح التي تحدد أفعال تقليل الخطر، وعلى البعد الثالث يتم تسجيل العمليات التي يجب أن تطبق لمنع الخطر من الأحداث وفي النهاية تتواجد قائمة القدرات التي تحتاجها العمليات. (Wodi, Erik Sebastian, 2015, P.32)

كما توضح خرائط النجاح الروابط بين الأهداف المتعددة، حيث يتم الربط في آن واحد بين كلٍّ من القدرات، والعمليات، والاستراتيجيات المطلوبة لخدمة أو إرضاء الاحتياجات والمتطلبات المؤسسية والخاصة بأصحاب المصالح، ولأي من تلك الاحتياجات المعنية؛ فإن خريطة النجاح لا بد لها من أن تعطي كافة الوجوه والتي تبدأ من أسفل بالقدرات انتقالاتاً إلى العمليات ثم إلى الاستراتيجيات والتي يتم ربطها باحتياجات المستوى الأعلى، وفي المقابل فخرائط الفشل والتي هي بالأساس إحدى خرائط النجاح تطرح سؤالاً بشأن كيفية تقليل مخاطر حدوث الفشل، على سبيل المثال ما هي أنواع كلٍّ من الاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات التي ربما يتم الاستعانة بها لضمان أن جميع أصحاب المصالح ليس لديهم أي قصور، ومثلما بدأت خرائط النجاح تبدأ خرائط الفشل من أسفل بالقدرات التي يتم ربطها بالعمليات المتنوعة؛ ومن ثم قامت بربطها بالاستراتيجيات المختلفة والتي يمكن لها أن تخفف من مخاطر الفشل المحتملة. (Coveney, Michael, et-al, 2003, P.85)

وتعرف بذلك خريطة النجاح بأنها إطار للاستحواذ على أهداف العمل، وكذلك هي عملية لتقرير ماذا يقاس، وتتمثل بداية العملية في السؤال البسيط ماذا تريد الجامعة أن تفعل؟ بالنسبة لبعض الجامعات ربما يكون الهدف من السؤال "زيادة العائد المالي"، بمجرد أن تطرح السؤال فالخطوة التالية هي أن تسأل "كيف سنؤدي هذا؟"، فالإجابة عن سؤال (كيف) سوف يحدد الهدف في المستوى التالي، وبمجرد أن تتعرف على الأهداف في المستوى التالي الذي سيصبح (ماذا تريد أن تفعل) الذي سيتبعه (كيف ستفعل هذا) مرة أخرى، وباستمرار عملية "ماذا / كيف" ستأخذ الجامعة إلى أسفل خريطة النجاح، بالرغم من وجود سؤال ثانٍ يجب أن يسأل للتأكد من المنطق الخاص بـ "ماذا" والسؤال لماذا يأخذ إلى أعلى خريطة النجاح، فعلي سبيل المثال "ماذا تريد الجامعة أن تقلل من التكلفة" فإن الإجابة هي "زيادة العائد"، وعندما تنتهي من المسودة الأولية لخريطة النجاح مستخدمة عملية "ماذا / كيف"، فإن الاختبار الأول سيكون بتطبيق سؤال "ماذا" لاختبار المنطق الخاص بالعمل من أسفل إلى أعلى، و"ماذا" هو السؤال الذي سيسأله الأفراد التابعون للجامعة؛ لذلك وعلى الرغم من أن خريطة النجاح تعرض الشيء الذي تريد أن تفعله الجامعة، فإن السؤال الأول الذي سيسأله أعضاء فريق العمل هو "لماذا؟" وبالإجابة عن السؤال "لماذا؟" يكون قد تم شرح كيف يفعلون مما يريدون ارتباطاً مع ما تحاول الجامعة أن تحققه، وعندما يعرف الأفراد كيف كان أداءهم في الجامعة، فأنهم سيفهمون دورهم وسيوضح لهم دليل على أنهم سيؤديون ذلك بشكل أحسن، ولو كان الدليل غير مقنع؛ فسيتم التفكير بعناية حول ما إذا كانت خريطة النجاح الخاصة صحيحة، وخريطة النجاح التي سيتم إنشاؤها بهذه الطريقة تعتبر خطة منطقية للأهداف المرتبطة بالهدف الأساسي للجامعة. (Bourne, Michael and Bourne, Phillipa, 2011, P.26)

٢- اختيار مقاييس الأداء وتحديد مؤشراتها: بحيث يتم اختيار وتحديد المقاييس الهامة والقابلة للتنفيذ، ويتم ذلك من خلال تطوير شجرة المقاييس Measures Tree التي تحدد الروابط الرئيسة بين المقاييس المختارة لكل وجه من أوجه نموذج منشور الأداء، مع تحديد أي المؤشرات تعطي الإجابة عن الأسئلة المحددة في أوجه المنشور، وتحديد كيف ومن وأين يمكن الحصول على تلك المعلومات الضرورية لإعطاء صورة صحيحة ودقيقة عن هذه المقاييس ومؤشراتها (Star, Sequoia, et-al, 2016, P.161)، ومن أجل ذلك يشتمل نموذج منشور الأداء على ما يعرف بورقة تسجيل مقياس الأداء Performance Measure Record Sheet والتي تبين بوضوح كيفية حساب كل مقياس، وكيف يقاس غالباً، ومن المسئول عنه ومصدر البيانات حتى تضمن التتاسق طول الوقت، وهي تساعد أيضاً على ربط مقاييس الأداء بأهداف مستوى القمة وبالتالي بالاستراتيجية، كما أنها تساعد على ضمان الحدث/الإجراء المتخذ لأنها تذكر أسماء الأفراد المسئولين، ويوضح الجدول التالي ورقة تسجيل قياس الأداء. (Bourne, Michael and Bourne, Phillippa, 2011, PP.20-22)

جدول رقم (١) يوضح ورقة تسجيل مقياس الأداء

١	المقياس
٢	الغرض
٣	اي المستويات يرتبط
٤	المعيار
٥	صياغته (حسابه)
٦	مصادقيه
٧	من المسئول؟
٨	مصدر البيانات
٩	من الذي يجمع البيانات؟
١٠	ما الذي يفعله الأفراد؟ (خطوات العمل)
	ملاحظات وتعليقات

ويتضح من الجدول السابق توافر العديد من البيانات بخصوص مقاييس الأداء التي يقدمها نموذج منشور الأداء في أوجهه الخمسة من حيث تحديد المقياس وهدفه وعلى أي المستويات التنظيمية يستخدم، ومدى صدقه وثباته وأي المعايير المنشود الوصول إليها، وكذلك يهتم بتحديد النشاطات التي يقوم بها الأفراد لإنجازه، ومصدر المعلومات الصحيحة التي يستند عليها لبناء هذه المقاييس ولتنفيذها أيضاً.

٣- تحديد معايير الأداء ومبادرات التطوير: ويشترط نموذج منشور الأداء في المعايير التي تضعها الجامعة أن تكون قابلة للإنجاز، وهذا يتطلب من الجامعة الإجابة عن السؤالين الأساسيين التاليين: هل المعيار واقعي ومبني على معرفة الجامعة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي من الممكن أن تتوقعها بشكل معقول؟ وهل العمليات الحالية قادرة على الوصول إلى المستوى المستهدف من الأداء؟ وللإجابة عن السؤال الأول يجب أن تكون الجامعة قادرة على التنبؤ بمستوى النشاط وتكون قادرة على التفاعل مع التغيرات البيئية، وللإجابة عن السؤال الثاني تحتاج الجامعة إلى قياس عمليات الأداء الخاصة بها، واستخدام أدوات الرقابة لكي تتجز الجامعة تطوير الأداء بها، أما بالنسبة لمبادرات التطوير؛ فعند تأسيس الجامعة نظام إدارة وقياس الأداء في نموذج منشور الأداء عليه أن يكون لديه مبادرات تطوير الأداء بالتوازي مع الأهداف، والمقاييس والمعايير، وهناك سببان لذلك، أولاً تحتاج الجامعة إلى متابعة تقدم المبادرات

لتضمن أنها كاملة، حيث إنه من غير المتوقع أن يقوم الأداء بالتطور حتى يتم التغيير، ثانيًا الجامعات تمتلك مقدرة محدودة لعمل التغيير، وتسجيل المبادرات يمكن التأكد إذا كانت قد وصلت إلى خطر التحميل الزائد على الجامعة بالأنشطة الجديدة، وعند وجود مبادرات عديدة؛ فمن الممكن مناقشتها وترتيبها وفقًا لأولويتها في تطوير العمل بالجامعة. (Bourne, Michael and Bourne, Phillipa, 2011, PP.27-28)

ويتضح من ذلك أن أهم العناصر الداعمة لبناء نموذج منشور الأداء في الجامعات، ووضع آلية لتصميمه وتطبيقه تتمثل في خرائط النجاح وخرائط الفشل التي توضح الترابط بين أوجه المنشور المختلفة من حيث عوامل النجاح الحاكمة كما توضحه خرائط النجاح، ومخاطر الاخفاق في تحقيق احتياجات أصحاب المصالح كما توضحها خرائط الفشل، بالإضافة إلى بناء مقاييس الأداء في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء وإدراجها في أوراق تسجيل المقاييس التي تحوى مختلف المعلومات عنها، مع تحديد مبادرات التطوير المؤسسية المحققة لهذه المقاييس.

المحور الثاني: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء نظريًا وميدانيًا:

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات ولعل أبرزها ما يتصل بغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وهو الشيء الذي ينعكس مباشرة في تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة، كما أن غياب التوجه الاستراتيجي على مستوى كل جامعة يعتبر أيضًا من التحديات الهامة؛ حيث تحولت الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي وهو ما أدى في النهاية إلى غياب وضعف قوة الدفع التطوري والتنافسي على مستوى منظومة الجامعات عامة وعلى مستوى كل جامعة على حدة؛ حيث غابت الرؤية والرسالة التي تحتاج إليها كل جامعة، وأسلوب تحققها في ضوء ما هو متاح من تكنولوجيا عالمية، نظرًا لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمي والتطور التكنولوجي (إسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٩، ص ١٨)، وعليه يهتم هذا المحور بإلقاء الضوء على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء نظريًا وميدانيًا.

أولاً: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء نظريًا:

لقد واجهت الجامعات المصرية بعد صدور التقييمات العالمية المتعددة للجامعات انتقادات من معظم فئات المجتمع، والتي يمكن إرجاعها إلى المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع وإلى غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وإلى ضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار من خلال حوار مجتمعي حول إدارة الجامعات المصرية وحول الأسلوب الأمثل لتخطيط أنشطتها والبدائل التمويلية المتاحة للجامعات في ظل نظام متكامل للرقابة والمتابعة، وهناك العديد من التساؤلات حول ضرورة الحوار مع ذوي المصالح المختلفة، بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب البيئة المصرية وتحكم عمل الجامعات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود توجهات ورؤى واضحة حول العديد من التساؤلات والقضايا التي تعد ذات طابع استراتيجي عند التعامل مع قضية تطوير الجامعات والبحث العلمي وتطبيق معايير الحوكمة ووضع التصورات والسياسات اللازمة لإحداث عملية التطوير. (إسماعيل سراج الدين، ٢٠٠٩، ص ١٣).

كما من العوامل التي تؤثر في ترتيب الجامعات المصرية في الترتيبات الدولية للجامعات خضوعها للحكومات مما جعل منها نسجاً مكررة في لوائحها وممارساتها وتخصصاتها العلمية وأنشطتها الأكاديمية، والصراعات والمشكلات التي تعوق وجود مناخ تنظيمي جيد داخل الجامعات المصرية، وضعف شراكة المنظمات المجتمعية في القيام بدورها تجاه الجامعات من تمويل وتدريب، وسلبية الحكومة في الاهتمام بدور الجامعة التنموي، والانفصال بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل المحلية والعالمية، وقلة وعي أفراد المجتمع بأهمية التعليم الجامعي ودوره في تطوير المجتمع، وضعف التشريعات والقوانين التعليمية المنظمة للعمل الجامعي، وعدم تطبيق بعض المفاهيم والأنماط الإدارية المستحدثة، وعدم وجود فرص للمنافسة بين الجامعات لقلة المشروعات الجامعية المشتركة. (جمال مصطفي، ٢٠٠٨، ص ص ١٦٤-١٦٥)

وفيما يخص واقع الإدارة الجامعية في مصر فيشير إلى الانحصر في الأنماط التنظيمية التقليدية، واستنطالة الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات السلطة والميل إلى التوسع في الهياكل الوظيفية، وضعف أسس التكامل الايجابي بين الإدارات الجامعية والتجزؤ والتباعد بين كليات ووحدات الجامعات، ويبدو الأمر وكأن كل كلية منعزلة عن الأخرى، وقلة الاهتمام بالمتغيرات الخارجية والانحصر في الشؤون الداخلية للجامعات وإهدار فرص الاستفادة بالتقنيات الجديدة؛ ولهذا فالجامعة التقليدية يواجهها العديد من المشكلات خاصة وأنها تخدم طبقة عريضة من المجتمع وهم الطلاب والعاملون وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ما تقدمه للبيئة المجتمعية الخارجية من خدمات واسعة، ولمواجهة مثل هذه المشكلات كان لزاماً على إدارة الجامعات إدخال أنواع جديدة من الأساليب الإدارية تتماشى مع هذا التقدم والتطور وتواكبه. (محمد أحمد ومحمد مسلم، ٢٠٠٨، ص ص ٤٧-٤٨)

وهناك العديد من المستويات الإدارية تقوم بإدارة الجامعة وإصدار القرارات الإدارية المتعلقة بها، سواء من داخلها أو من خارجها، وتتدرج هذه المستويات بدءاً من وزير التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، ورؤساء الجامعات ونوابهم ومجالس الجامعات وعمداء الكليات ومجالس الكليات ووكلاء الكليات، وتصدر القرارات وفقاً لهذا التسلسل بشكل هرمي شديد المركزية، لا يراعي أي قدر من المرونة، وهو ما يضيء طابعاً بيروقراطياً على القرارات المتعلقة بسير عملية التعليم الجامعي وتطورها (أحمد عزت وآخرون، ٢٠١١، ص ١٨)، والسند القانوني لهذا التقسيم هو نص المادة (١٤) من قانون تنظيم الجامعات، التي تنص على أن تتولى المجالس والقيادات الميينة في هذا القانون كل في دائرة اختصاصه مسئولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح المنظمة، وتعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون في حدود اختصاصها ملزمة للمجالس الأدنى منها. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، ص ٦)

وبذلك فقد اقتصر عمليات الحوكمة والمحاسبية لأداء الجامعات المصرية على مجلس الجامعة ورئيسها، في حين أصبح هذا لا يتماشى مع عصر المعرفة التي تزايدت فيه مجموعات الأطراف المعنية الذين تربطهم بالجامعة علاقات ومصالح يريدون في أن يكون لهم رأي في توجهات الجامعة وقراراتها ومراجعة أدائها، ومن هذه المجموعات أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والعاملون الإداريون والفنيون من داخل الجامعة، بينما من خارجها إدارة المحافظة أو المنطقة التي تتبعها الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة، وهذا يفرض على الجامعة تصميم مزيد من الآليات والوسائل في عمليات الإدارة والمراجعة والتقويم وذلك لإتاحة الفرصة لهذه المجموعات للاستماع والمشاركة والمراجعة الحقيقية، حيث من المعروف أن هناك

بالفعل مشاركة للمجتمع المحلي في إدارة الجامعات ولكنها غير مفعلة على النحو المنشود لها. (بيومي محمد ومحمد إبراهيم، ٢٠١٤، ص ١٥٧)

ويتطلب ذلك توجه الجامعات إلى نظام إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف الجامعة، حيث بدأت تدرك الجامعات أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات؛ وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أمورًا يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها، وهنا تقوم إدارة الأداء بتحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه للمساهمة الاستراتيجية من خلال تقييم أداء الأفراد المعتمد على دور مقارنة الأداء الفعلي مع خطة الأداء، أي أن إدارة الأداء الاستراتيجي تضمن أن جميع النشاطات ستعزز الأهداف الاستراتيجية للجامعة. (سنا عبدالكريم، ٢٠٠٥، ص ٣٧)

كما أن العمليات الاستراتيجية وإدارة الأداء يكونوا متداخلين تمامًا من حيث المحتوى والوقت عن طريق مساهمة إدارة الأداء في تنظيم الأهداف الفردية، وإحداث التغيير الذي ينسجم مع أهداف الجامعة أو وحدة الأعمال، أي أن تكون الأعمال قادرة على الإبقاء على الوضوح وتوجه وتوحد وتقيس الأداء الفردي ليتلاءم مع الأداء المؤسسي في مقابلة الاستراتيجية، وتصبح عملية مقابلة الأداء الفردي عملية ذات معنى أكبر ما دام إن الأهداف والأفعال للتطوير الفردي ترتبط بوضوح مع الأهداف الاستراتيجية ومتابعة هذه الأفعال والأهداف من أجل إكمالها، بالإضافة إلى جعل الأوامر المستخدمة للاستراتيجية تستخدم ذاتها لإدارة الأداء من أجل تسهيل العملية اليومية وربط المشروع بالاستراتيجية حقيقة واقعة. (سنا عبدالكريم، ٢٠٠٥، ص ٣٨).

حيث إن النظام الجديد لإدارة التعليم الجامعي المصري يحتاج إلى تخطيط طويل المدى يقوم على ثبات الهدف والاتصال بجميع الأفراد داخل النظام ويحسن أهداف وأغراض النظام التعليمي ويعترف على الاتجاهات والتغيرات الحادثة في البيئة ويعطي نتائج أساسية بالنسبة للجامعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية؛ وبالتالي فإن جدوى وفعالية جهود الإدارة الجامعية الحديثة يكمن في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي الجامعي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة الجامعية وتتبعه الإمكانات وتوظيف كل القدرات المبدعة المتوفرة بمجتمع الجامعات من الطلبة والإداريين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس في إطار مشاركة فعالة بين الجامعة وكافة مؤسسات المجتمع مع استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التنمية والتجديد الحضاري. (بيومي محمد ومحمد إبراهيم، ٢٠١٤، ص ١٣٩)

وعن ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية فلقد وجد أنه بالرغم من توجه الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية لإصلاح التعليم الجامعي بهذه الجامعات لما لها من دور فعال في التصدي للتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة والتغلب على مشكلات التعليم الجامعي والتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل منظم يتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التي تحدث أثناء عملية التنفيذ والشمول لكافة الإمكانات والموارد المادية والبشرية المتوفرة، إلا أن العديد من الجامعات المصرية ما زالت غير فاعلة في عملية الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط المناسبة لها، أو أنها تهتم بترجمة بعض الخطط الاستراتيجية من الدول المتقدمة دون إعادة توظيفها وصياغتها لتناسب مع بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية؛ وعليه

تعاني الجامعات المصرية من ضبابية الفلسفة والرؤية والرسالة، فمناهجها وبرامجها لا تتواءم التطورات الحديثة، وغير مرتبطة بحاجات المجتمع، ولا تتناسب مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة. (سحر حسني، ٢٠١٣، ص ٥)

ويتضح من ذلك أن واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من الناحية النظرية يقتصر على تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي أو مراحل الإدارة الاستراتيجية من أجل إعداد استراتيجية مؤسسية تحوى مجموعة من الغايات والأهداف الاستراتيجية، والتي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، دون الإلتزام الحقيقي من قبل جميع العاملين بإنجاز هذه الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى غياب ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي، أو غياب الوعي أو قلة المعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالتخطيط الاستراتيجي، الذي هو جوهر إدارة الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء ميدانياً:

لتقويم واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية، وهل بالفعل تتواجد ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي ومبادئه في بيئة الجامعات المصرية كما يوضحها نموذج منشور الأداء في أوجهه الخمسة؛ فلقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها (٦٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بوحدة الجودة بثلاثة كليات معتمدة بإحدى الجامعات المصرية (وهي كليات التمريض والطب البيطري والزراعة بجامعة بنها)، وهدفت الاستبانة^(*) إلى التعرف على وجهة نظر أفراد العينة حول مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي وأهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء نموذج منشور الأداء.

وتكونت الاستبانة من محورين هما مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، وممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، وتم تعديل الاستبانة من صورتها المبدئية والتي تكونت من (٤٧) عبارة إلى الصورة النهائية والتي تكونت من (٥٥) عبارة في ضوء آراء المحكمين من حيث إعادة صياغة عبارات المحور الأول لتعكس مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي ومظاهرها أوجه منشور الأداء، وكذلك تم تعديل عبارات المحور الثاني لصياغة ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء أوجه منشور الأداء على أن يكون لكل وجه مجموعة من الممارسات الخاصة به، كما تم تعديل مقياس ليكرت في المحور الأول من درجة الأهمية (مهم جداً، مهم، غير مهم) إلى درجة التوافر (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، بالإضافة إلى بعض التعديلات الخاصة باختصار بعض العبارات وإعادة الصياغة اللغوية.

كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث كان معامل ألفا للمحور الأول يساوى ٠.٩٤ وعدد عباراته (٢٨) عبارة، ومعامل ألفا للمحور الثاني يساوى ٠.٩٣ وعدد عباراته (٢٧) عبارة، ومعامل ألفا للاستبانة كلها يساوى ٠.٩٧ وعدد عباراتها (٥٥) عبارة، ويشير هذا إلى مصداقية هذه الاستبانة، وتم إجراء المعالجة الإحصائية لهذين المحورين باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

(*) ملحق رقم (١).

١- المحور الأول: مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء نموذج منشور الأداء: ويشتمل هذا المحور على خمسة مبادئ من حيث الالتزام، والتمكين، والقيادة الاستراتيجية الفعالة، والتعلم التنظيمي، والمرونة، وفيما يلي عرض النتائج لكل مبدأ من هذه المبادئ.

أ- مبدأ الالتزام: اهتم هذا المبدأ بتقويم مظاهر الالتزام التي يقوم على أساسها إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء أوجه منشور الأداء، ويندرج تحت هذا المبدأ (٦) مظاهر يوضحها جدول رقم (٢).

جدول (٢) يوضح مبدأ الالتزام في ضوء أوجه منشور الأداء

الترتيب حسب المرتبة	الدالة	ك٢	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		العبارة
								ك٣	%	ك٢	%	ك١	%	
١	٠.٠١	٣.٢	١٨.٨	٠.٤٩	٢.٦	٢٦١.٣	١٦٢	-	-	٣٨.٧	٢٤	٦١.٣	٣٨	تلتزم الجامعة بتحقيق الرضا التام لمختلف فئات أصحاب المصالح.
٢	٠.٠١	٢٦.٤	٢٤.٨	٠.٦٢	٢.٥	٢٥٣.٢	١٥٧	٦.٥	٤	٣٣.٩	٢١	٥٩.٧	٣٧	يتعهد أصحاب المصالح بتحقيق احتياجات وتوقعات الجامعة منهم.
١	٠.٠١	٢٤.٩	٢٤.٤	٠.٦٢	٢.٥	٢٥٨	١٦٠	٦.٥	٤	٣٥.٥	٢٢	٥٨.١	٣٦	تلتزم قادة الجامعة وجميع أصحاب المصالح بالاستراتيجية المؤسسية.
٣	٠.٠١	١٩	٢٧.٦	٠.٦٩	٢.٥	٢٤٥.٢	١٥٢	١١.٣	٧	٣٢.٣	٢٠	٥٦.٥	٣٥	تلتزم الجامعة بتطوير عملياتها المؤسسية بما يقابل التطوير المستمر في خدماتها.
٢	٠.٠١	٢٣.٣	٢٦	٠.٦٥	٢.٥	٢٥٠	١٥٥	٨.١	٥	٣٣.٩	٢١	٥٨.١	٣٦	تلتزم الجامعة بتوفير مختلف الإمكانيات المؤسسية المطلوبة لإنجاز عملياتها.
٢	٠.٠١	٢٦.٤	٢٤.٨	٠.٦٢	٢.٥	٢٥٣.٢	١٥٧	٦.٥	٤	٣٣.٩	٢١	٥٩.٧	٣٧	تدعم قادة الجامعة أصحاب المصالح للقيام بالنشاطات المطلوبة منهم.

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مظاهر مبدأ الالتزام في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، والتي جاءت في المرتبة الأولى: تلتزم الجامعة بتحقيق الرضا التام لمختلف فئات أصحاب المصالح، تلتزم قادة الجامعة وجميع أصحاب المصالح بالاستراتيجية المؤسسية، يليها في المرتبة الثانية: يتعهد أصحاب المصالح بتحقيق احتياجات وتوقعات الجامعة منهم، تلتزم الجامعة بتوفير مختلف الإمكانيات المؤسسية المطلوبة لإنجاز عملياتها، تدعم قادة الجامعة أصحاب المصالح للقيام بالنشاطات المطلوبة منهم، يليها في المرتبة الثالثة: تلتزم الجامعة بتطوير عملياتها المؤسسية بما يقابل التطوير المستمر في خدماتها؛ ويشير ذلك إلى توافر معظم مظاهر مبدأ الالتزام لإدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة؛ ويفسر ذلك بوعي قادة الكليات بأهمية كسب رضا أصحاب المصالح وبضرورة التقاف كل من أصحاب المصالح وقادة الجامعة حول الاستراتيجية والعمل سوياً لإنجازها بنجاح ويكون ذلك بالتوازي مع التزام أصحاب المصالح بمقابلة توقعات الجامعة منهم وبدعم الجامعة لأصحاب المصالح للقيام بالأدوار المطلوبة منهم، وبالالتزام الجامعة بالتحديث المستمر لمكونات منظومتها؛ وإن كان يرى أفراد العينة أن هذا الالتزام يغيب عن الواقع إلى حد ما؛ ويرجع ذلك إلى افتقاد الجامعة لآلية الدعم الواضحة لأصحاب المصالح ومساعدتهم على القيام بالأدوار المطلوبة منهم، وهذا له تأثير سلبي

على إدارة الأداء الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة (Mohammad Akhtar and Raj Kumar, 2015) حيث تشير إلى أن غياب الالتزام الإداري، وعدم ربط الأداء بالاستراتيجيات، وعدم ربط الإدارات بالاستراتيجيات وبالأهداف الفردية والجماعية، ونقص التواصل المؤسسي من عراقيل إدارة الأداء الاستراتيجي.

ب- **مبدأ التمكين:** اهتم هذا المبدأ بتقويم مظاهر التمكين التي يقوم على أساسها إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء أوجه منشور الأداء، ويندرج تحت هذا المبدأ (٦) مظاهر يوضحها جدول رقم (٣).

جدول (٣) يوضح مبدأ التمكين في ضوء أوجه منشور الأداء

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		١ك %	٢ك %	٣ك %	٤ك %										
١	تتوافر ظروف العمل الملائمة لقيام أصحاب المصالح بالأدوار المطلوبة منهم.	٢٩	٤٦.٨	٢٥	٤٠.٣	٨	١٢.٩	١٤٥	٢٣٣.٩	٢.٣	٠.٧١	٣٠.٩	١٢	٠.٠١	٢
٢	تشترك قادة الجامعة أصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية.	٢٧	٤٣.٥	٢٥	٤٠.٥	١٠	١٦.١	١٤١	٢٢٧.٤	٢.٤	٠.٧٣	٣٠.٤	٨.٤	٠.٠١	٣
٣	تشترك الجامعة أصحاب المصالح بها في وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياستها في العمل.	٣٢	٥١.٦	٢٤	٣٨.٧	٦	٩.٧	١٥٠	٢٤١.٩	٢.٤	٠.٦٧	٢٧.٩	١٧.٢	٠.٠١	٢
٤	ترتبط نشاطات أصحاب المصالح بالأهداف الاستراتيجية.	٣٩	٦٢.٩	٢٢	٣٥.٥	١	١.٦	١٦٢	٢٦١.٣	٢.٦	٠.٥٢	٢٠	٣٥	٠.٠١	١
٥	تمنح الجامعة أصحاب المصالح السلطة الكافية لأداء مهامهم.	٣٦	٥٨.١	٢١	٣٣.٩	٥	٨.١	١٥٥	٢٥٠	٢.٥	٠.٦٥	٢٦	٢٣.٣	٠.٠١	١
٦	يحاسب أصحاب المصالح عن أدائهم في ضوء السلطة الممنوحة لهم.	٣٦	٥٨.١	٢٤	٣٨.٧	٢	٣.٢	١٥٨	٢٥٤.٨	٢.٥	٠.٥٦	٢٢.٤	٢٨.٨	٠.٠١	١

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مظاهر مبدأ التمكين في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، والتي جاءت في المرتبة الأولى: ترتبط نشاطات أصحاب المصالح بالأهداف الاستراتيجية، تمنح الجامعة أصحاب المصالح السلطة الكافية لأداء مهامهم، يحاسب أصحاب المصالح عن أدائهم في ضوء السلطة الممنوحة لهم، يليها في المرتبة الثانية: تتوافر ظروف العمل الملائمة لقيام أصحاب المصالح بالأدوار المطلوبة منهم، تشترك الجامعة أصحاب المصالح بها في وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياستها في العمل، يليها في المرتبة الثالثة: تشترك قادة الجامعة أصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية؛ ويشير ذلك إلى توافر معظم مظاهر مبدأ التمكين لإدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وبالفعل يعرف معظم أصحاب المصالح رؤية ورسالة الجامعة وسياساتها المتبعة في العمل، وهناك محاسبية ومساءلة في المسئوليات المعهودة لبعض أصحاب المصالح (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس- الإداريين)، كما تتوافر ظروف العمل الملائمة لقيام أصحاب المصالح بنشاطاتهم، فقد لاحظت الباحثة أثناء التطبيق الميداني لأداة البحث توافر هذه الظروف من حيث الإمكانيات والمناخ التنظيمي البناء، وإن كان هناك قصور واضح خاص بغياب المشاركة الفعلية لممثلي أصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية؛ حيث يتوافر ذلك بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أفراد العينة، ويفسر ذلك بأن قد تم إجراء العديد من الندوات التثقيفية وورش العمل لأصحاب المصالح بهذه الكليات قبل حصولها على الاعتماد لتعريفهم بالرؤية والرسالة وماهية الاستراتيجية والأهداف وسياسات وقيم العمل، ولكن

غاب عنها المشاركة الفعلية لأصحاب المصالح في صناعة القرار الاستراتيجي؛ لقلة وعي القيادات العليا لأهمية أصحاب المصالح وبدورهم الحيوي في العمل المؤسسي.

ج- **مبدأ القيادة الاستراتيجية الفعالة:** اهتم هذا المبدأ بتقويم مظاهر القيادة الاستراتيجية الفعالة التي يقوم على أساسها إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء أوجه منشور الأداء، ويندرج تحت هذا المبدأ (٥) مظاهر يوضحها جدول رقم (٤).

جدول (٤) يوضح مبدأ القيادة الاستراتيجية الفعالة في ضوء أوجه منشور الأداء

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%										
١	يتبع مدخل إداري متطور في إدارة العمل الجامعي.	٢٨	٤٥.٢	٢٨	٤٥.٢	٦	٩.٧	١٤٦	٢٣٥.٥	٢.٤	٠.٦٦	٢٧.٥	١٥.٦	٠.٠١	٣		
٢	يشعر أصحاب المصالح بالاحترام والتقدير من قبل قادة الجامعة.	٤١	٦٦.١	١٧	٢٧.٤	٤	٦.٥	١٦١	٢٥٩.٧	٢.٦	٠.٦١	٢٣.٥	٣٤	٠.٠١	١		
٣	يتم التعامل مع جميع أصحاب المصالح بحيادية وموضوعية.	٣١	٥٠	٢٨	٤٥.٥	٣	٤.٨	١٥٢	٢٤٥.٢	٢.٥	٠.٥٩	٢٣.٦	٢٢.٨	٠.٠١	٢		
٤	يتم تقدير الأعمال الجيدة بالجامعة.	٣٦	٥٨.١	٢١	٣٣.٩	٥	٨.١	١٥٥	٢٥٠	٢.٥	٠.٦٥	٢٦	٢٣.٣	٠.٠١	٢		
٥	يتم العمل من خلال فرق العمل الجماعية.	٣٧	٥٩.٧	٢١	٣٣.٩	٤	٦.٥	١٥٧	٢٥٣.٢	٢.٥	٠.٦٢	٢٤.٨	٢٦.٤	٠.٠١	١		

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مظاهر مبدأ القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يشعر أصحاب المصالح بالاحترام والتقدير من قبل قادة الجامعة، يتم العمل من خلال فرق العمل الجماعية، يليها في المرتبة الثانية: يتم التعامل مع جميع أصحاب المصالح بحيادية وموضوعية، يتم تقدير الأعمال الجيدة بالجامعة، يليها في المرتبة الثالثة: يتبع مدخل إداري متطور في إدارة العمل الجامعي؛ ويشير ذلك إلى توافر النمط القيادي الديمقراطي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة من حيث تقدير قادة الجامعة ورؤساء وحداتها الإدارية وأقسامها الأكاديمية واحترامهم للآخرين، والعمل بروح الفريق، والتعامل بشفافية مع أصحاب المصالح إلى حد ما، حيث إن هذا غير متوافر في جميع التعاملات سواء على مستوى الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية من وجهة نظر بعض أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلى ذاتية بعض الرؤساء وبعض السمات الشخصية لهم، فضلاً عن عدم اتباع أحد المداخل الإدارية المتطورة الخاصة بإدارة الموارد البشرية أو إدارة المواهب المؤسسية أو حتى إدارة الأداء المؤسسي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Mohammad Akhtar and Raj Kumar Mitta, 2015) فمن معوقات إدارة الأداء الاستراتيجي غياب القيادة الفعالة لمواجهة التغيير، ومشكلة تعريف العوامل الهامة المحققة للنجاح.

د- **مبدأ التعلم التنظيمي:** اهتم هذا المبدأ بتقويم مظاهر التعلم التنظيمي التي يقوم على أساسها إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء أوجه منشور الأداء، ويندرج تحت هذا المبدأ (٦) مظاهر يوضحها جدول رقم (٥).

جدول (٥) يوضح مبدأ التعلم التنظيمي في ضوء أوجه منشور الأداء

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%										
١	يتم تدريب أصحاب المصالح بالجامعة على	٣٥	٥٦.٥	٢٠	٣٢.٣	٧	١١.٣	١٥٢	٢٤٥.٢	٢.٥	٠.٦٩	٢٧.٦	١٩	٠.٠١	٢		

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	التقدير	الوزن	المتوسط	الانحراف	معامل	كا	الدلالة	الترتيب
	كيفية تحقيق التقدم في أعمالهم.											
٢	يتم تدريب أصحاب المصالح بالجامعة على كيفية التعامل مع الآخرين.	٣٤	٢٠	٣٢.٣	٨	١٢.٩	١٥٠	٢.٤	٠.٧١	٢٩.٦	٠.٠١	٢
٣	يتم تدريب أصحاب المصالح على الانضباط في العمل.	٣٧	٢٢	٣٥.٥	٣	٤.٨	١٥٨	٢.٥	٠.٥٩	٢٣.٦	٠.٠١	١
٤	توفر الجامعة لأصحاب المصالح كافة التسهيلات والموارد التي تمكنهم من التطوير الذاتي.	٣٢	٢٥	٤٠.٣	٥	٨.١	١٥١	٢.٤	٠.٦٤	٢٦.٧	٠.٠١	٢
٥	تعقد الجامعة ورش العمل والندوات لمناقشة خطط العمل المنفذة لأهدافها الاستراتيجية.	٣٥	٢٤	٣٨.٧	٣	٤.٨	١٥٦	٢.٥	٠.٥٩	٢٣.٦	٠.٠١	١
٦	تقوم الجامعة بمراجعة أدائها بصفة دورية من أجل تحسينه.	٣٨	٢٠	٣٢.٣	٤	٦.٥	١٥٨	٢.٥	٠.٦٢	٢٤.٨	٠.٠١	١

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مظاهر مبدأ التعلم التنظيمي في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم تدريب أصحاب المصالح على الانضباط في العمل، تعقد الجامعة ورش العمل والندوات لمناقشة خطط العمل المنفذة لأهدافها الاستراتيجية، تقوم الجامعة بمراجعة أدائها دورياً من أجل تحسينه، يليها في المرتبة الثانية: يتم تدريب أصحاب المصالح بالجامعة على كيفية التعامل مع الآخرين، توفر الجامعة لأصحاب المصالح كافة التسهيلات والموارد التي تمكنهم من التطوير الذاتي؛ ويشير ذلك إلى توافر بعض هذه المظاهر بدرجة كبيرة، وتوافر البعض الآخر إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة؛ ويفسر ذلك أنه بالفعل قد تلقي بعض فئات أصحاب المصالح (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس - الإداريين - الطلاب) بكلياتهم العديد من الدورات التدريبية الهادفة إلى إكسابهم معارف ومهارات واتجاهات عن ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية، وهذا ما أكده أحد أفراد العينة للباحثة أثناء التطبيق الميداني، لدرجة أنه أشار إلى أن جميع العاملين بكلية يدركون هذا الفكر الاستراتيجي بشكل جيد بسبب تشجيع الكلية المستمر على التعلم والتدريب وتطوير أدائهم، ويعتبر هذا مهماً حيث أشارت دراسة (Andre A. de Waal and Harold Counet, 2009) إلى أن من أهم المشكلات التي واجهتها الجامعات هي مشكلة عدم توافر ثقافة إدارة الأداء؛ وأن الإدارة تضع إدارة الأداء ضمن أقل الأولويات عند التطبيق؛ كما أن العاملين ليسوا معدين بما فيه الكفاية للاستفادة من إدارة الأداء.

هـ - مبدأ المرونة: اهتم هذا المبدأ بتقويم مظاهر المرونة التي يقوم على أساسها إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء أوجه منشور الأداء، ويندرج تحت هذا المبدأ (٥) مظاهر

يوضحها جدول رقم (٦).

جدول (٦) يوضح مبدأ المرونة في ضوء أوجه منشور الأداء

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	ك٢	ك٣	ك١	ك٢	ك٣	ك١	ك٢								
١	يناح لأصحاب المصالح المرونة الكافية في أداء	٢٦	٤١.٩	٣٠	٤٨.٤	٦	٩.٧	١٤٤	٢.٣	٢٣٢.٣	٠.٦٥	٢٨.٣	٠.٠١	١٦	٠.٠١	١	

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	التقدير	الوزن	المتوسط	الانحرا	معامل	كا	الدلالة	الترتيب حسب
١	أعمالهم.											
٢	يشترك أصحاب المصالح في العديد من المهام لامتلاكهم مهارات متنوعة.	٣٢	٢٣	٧	١١.٣	١٤٩	٢٤٠.٣	٠.٦٩	٢٨.٨	١٥.٥	٠.٠١	١
٣	يتميز نظام الأجور والمكافآت بارتباطه بالأداء وليس بالدرجة الوظيفية.	٢٦	٢٠	١٦	٢٥.٨	١٣٤	٢١٦.٢	٠.٨١	٣٦.٨	٢.٥	٠.٠١	٣
٤	يتم تعديل سياسات العمل والاستراتيجية في ضوء التغييرات المستجدة على الجامعة.	٢٥	٢٨	٩	١٤.٥	١٤٠	٢٢٥.٨	٠.٧١	٣٠.٩	١٠	٠.٠١	٢
٥	يتم تطوير خدمات الجامعة في ضوء احتياجات أصحاب المصالح المتغيرة.	٢٦	٢٨	٨	١٢.٩	١٤٢	٢٢٩	٠.٦٩	٣٠	١١.٤	٠.٠١	٢

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مظاهر مبدأ المرونة في إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء منشور الأداء، والتي جاءت في المرتبة الأولى هي: يتاح لأصحاب المصالح المرونة الكافية في أداء أعمالهم، يشترك أصحاب المصالح في العديد من المهام لامتلاكهم مهارات متنوعة، يليها في المرتبة الثانية: يتم تعديل سياسات العمل والاستراتيجية في ضوء التغييرات المستجدة على الجامعة، يتم تطوير خدمات الجامعة في ضوء احتياجات أصحاب المصالح المتغيرة، يليها في المرتبة الثالثة: يتميز نظام الأجور والمكافآت بارتباطه بالأداء وليس بالدرجة الوظيفية؛ ويشير ذلك إلى اتسام أداءات أصحاب المصالح خاصة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بقدر كبير من المرونة من وجهة نظر أفراد العينة؛ ويرجع ذلك لامتلاكهم مهارات متنوعة تمكنهم من مجابهة التغييرات الطارئة على النشاطات المطلوبة منهم، مع إمكانية تعديل بعض سياسات العمل وبعض بنود الاستراتيجية المؤسسية بما يخدم الصالح العام للجامعة، ولكن ينقصهم نظام الأجور والتعويضات المرتبط بأدائهم وليس حسب مواقعهم الوظيفية، حيث يغيب هذا المظهر عن جميع الجامعات المصرية؛ نظراً لارتباط ذلك بالنظام المالي التشريعي الخاص بقطاعات الدولة المختلفة، والذي يتطلب تعديله قوانين وتشريعات عليا؛ وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (Sayantani Ghosh and Niladri Das, 2015) فمن العوامل المؤثرة على إدارة الأداء بالجامعات ضرورة إعطاء الفرصة للعاملين للتقدم وتفجير طاقاتهم الكامنة من أجل مقابلة الاحتياجات الاستراتيجية المؤسسية.

٢- المحور الثاني: ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة في ضوء نموذج منشور الأداء:

واشتمل هذا المحور على مجموعة من الممارسات التي تم تقسيمها إلى خمسة مجموعات في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء من حيث رضا أصحاب المصالح، وإسهامات أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات (الإمكانيات والموارد)، وفيما يلي عرض النتائج لكل مجموعة من هذه الممارسات.

أ- رضا أصحاب المصالح: اهتم هذا الوجه بتقويم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من

حيث رضا أصحاب المصالح، ويندرج تحت هذا الوجه (٤) ممارسات يوضحها جدول رقم (٧).

جدول (٧) يوضح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث رضا أصحاب المصالح

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	معامل الاختلاف	كا	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٤ %											
١	يتم تحديد نقطة الانطلاق في بناء	٢٢	٣٥	٢٥	٤٠.٣	١٥	٢٤.٢	١٣١	٢١١.٣	٢.١	٠.٧٧	٣٦.٧	٢.٥	٠.٠١	٣	

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	التقدير	الوزن	المتوسط	الانحراف	معامل	كا	الدلالة	الترتيب
	الاستراتيجية لتكون كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح.	٥										
٢	يتم تحديد الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.	٣٣.٩	٣٢	٥١.٦	٩	١٤.٥	١٣٦	٢١٩.٤	٢.٢	٠.٦٧	١٢.٨	٢
٣	يتم تحديد متطلبات واحتياجات كل فئة من أصحاب المصالح.	٣٠.٦	٣٢	٥١.٦	١١	١٧.٧	١٣٢	٢١٢.٩	٢.٥١	٠.٦٩	١٠.٩	٢
٤	يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح.	٤٥.٢	٢٦	٤١.٩	٨	١٢.٩	١٤٤	٢٣٢.٣	٢.٣	٠.٧١	١١.٧	١

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي الخاصة برضا أصحاب المصالح في الجامعة، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح، يليها في المرتبة الثانية: يتم تحديد الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، يتم تحديد متطلبات واحتياجات كل فئة من أصحاب المصالح، يليها في المرتبة الثالثة: يتم تحديد نقطة الانطلاق في بناء الاستراتيجية لتكون كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح؛ ويشير ذلك إلى توافر معظم هذه الممارسات إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة في كلياتهم، فبالفعل تقوم الكليات بتحديد مختلف أصحاب المصالح واحتياجات ومتطلبات كل فئة، كما تتوافر تلك الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات أصحاب المصالح حيث أشار أفراد العينة إلى ذلك بدرجة كبيرة، وبالرغم من ذلك لا يتم بناء الاستراتيجية المؤسسية ليكون تحقيق رضا أصحاب المصالح هو الموجه الأول في بناء هذه الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة؛ ويفسر ذلك غياب مشاركة أفراد العينة في بناء هذه الاستراتيجيات أو قلة وعيهم بوجود أو من عدم وجود استراتيجيات متنوعة لمقابلة احتياجات أصحاب المصالح المختلفة.

ب- إسهامات أصحاب المصالح: اهتم هذا الوجه بتقويم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث إسهامات أصحاب المصالح، ويندرج تحت هذا الوجه (٣) ممارسات يوضحها جدول رقم (٨).

جدول (٨) يوضح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث إسهامات أصحاب المصالح

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	ك٢	ك١	ك٢	ك١	ك٢								
١	يتم تحديد متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح.	٣٣.٩	٣٠	٤٨.٤	١١	١٧.٧	١٣٤	٢١٦.٢	٢.٢	٠.٧١	٣٢.٣	٨.٧	٠.٠١	٢	
٢	يتم استطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح حول توقعات الجامعة منهم.	٣٣.٩	٣٣	٥٣.٢	٨	١٢.٩	١٣٧	٢٢١	٢.٢	٠.٦٦	٣٠	١٥.٢	٠.٠١	١	
٣	يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح.	٣٣.٩	٣٠	٤٨.٤	١١	١٧.٧	١٣٤	٢١٦.٢	٢.٢	٠.٧١	٣٢.٣	٨.٧	٠.٠١	٢	

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي الخاصة بإسهامات أصحاب المصالح في الجامعة، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم استطلاع آراء مختلف أصحاب المصالح حول

توقعات الجامعة منهم، يليها في المرتبة الثانية: يتم تحديد متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح، يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح؛ ويشير ذلك إلى توافر هذه الممارسات إلى حد ما من وجهة نظر أفراد العينة في كلياتهم، ويعني ذلك أنه بالفعل هناك اهتمام من هذه الكليات بتحديد توقعات ومتطلبات الجامعة من مختلف المستفيدين من خدماتها؛ فهناك استمارات استقصاء آراء مختلف أصحاب المصالح من حيث الأطراف المجتمعية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين المعتمدة الموجودة بوحدات الجودة بالكليات؛ ولكن لا يعني ذلك وجود تلك الاستراتيجيات المؤسسية المحققة لتلك التوقعات حيث أشار أفراد العينة إلى تواجدها إلى حد ما؛ ويرجع ذلك إلى قلة معرفتهم أو اطلاعهم على هذه الاستراتيجيات لقلة اهتمام المعينين بذلك.

ج- الاستراتيجيات: اهتم هذا الوجه بتقويم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث الاستراتيجيات، ويندرج تحت هذا الوجه (١٢) ممارسة يوضحها جدول رقم (٩).

جدول (٩) يوضح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث الاستراتيجيات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا	الدالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%									
١	يتم تحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية.	٢١	٣٣.٩	٣٣	٥٣.٢	٨	١٢.٩	١٣٧	٢٢١	٢.٢	٠.٦٦	٣٠	١٥.٢	٠.٠١	٢	
٢	يتم تحليل الاداء الماضي للجامعة.	٢١	٣٣.٩	٢٤	٣٨.٧	١٧	٢٧.٤	١٢٨	٢٠٦.٥	٢.١	٠.٧٩	٣٧.٦	١.٢	٠.٠١	٣	
٣	يتم إجراء التحليل البيئي للوضع الراهن للجامعة.	٢٥	٤٠.٣	٢٤	٣٨.٧	١٣	٢١	١٣٦	٢١٩.٤	٢.٢	٠.٧٦	٣٤.٥	٤.٣	٠.٠١	٢	
٤	يتم وضع الاستراتيجية المستقبلية للجامعة.	٣٥	٥٦.٥	١٩	٣٠.٦	٨	١٢.٩	١٥١	٢٤٣.٥	٢.٤	٠.٧٢	٣٠	١٧.٨	٠.٠١	١	
٥	يتم تحديد نقطة الانطلاق في بناء الاستراتيجية المؤسسية من رؤية استراتيجيية.	٢٩	٤٦.٨	٢١	٣٣.٩	١٢	١٩.٤	١٤١	٢٢٧.٤	٢.٣	٠.٧٨	٣٣.٩	٧	٠.٠١	٢	
٦	يتم ترجمة الاستراتيجية المستقبلية إلى خطط تنفيذية.	٢٧	٤٣.٥	٢٨	٤٥.٢	٧	١١.٣	١٤٤	٢٣٢.٣	٢.٣	٠.٦٧	٢٩.١	١٣.٦	٠.٠١	١	
٧	يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح الروابط بين الاحتياجات الأساسية لمختلف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء الخاصة بها.	٢٦	٤١.٩	٣٠	٤٨.٤	٦	٩.٧	١٤٤	٢٣٢.٣	٢.٣	٠.٦٥	٢٨.٣	١٦	٠.٠١	١	
٨	يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء قيام العاملين بالأنشطة اليومية.	٢١	٣٣.٩	٣١	٥٠	١٠	١٦.١	١٣٥	٢١٧.٧	٢.٢	٠.٦٩	٣١.٤	١٠.٧	٠.٠١	٢	
٩	يتم تقييم أداء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بما هو مخطط له وفي ضوء الاستراتيجية المؤسسية.	٢١	٣٣.٩	٣٠	٤٨.٤	١١	١٧.٧	١٣٤	٢١٦.٢	٢.٢	٠.٧١	٣٢.٣	٨.٧	٠.٠١	٢	
١٠	يتم تصحيح مسار العمل في ضوء نتائج التقييم.	٢٧	٤٣.٥	٢٣	٣٧.١	١٢	١٩.٤	١٣٩	٢٢٤.٢	٢.٢	٠.٧٦	٣٤.٥	٥.٨	٠.٠١	٢	
١١	يتم كتابة تقارير العمل عن نسب النجاح ونسب الفشل.	٢٦	٤١.٩	٢٥	٤٠.٣	١١	١٧.٧	١٣٩	٢٢٤.٢	٢.٢	٠.٧٤	٣٣.٦	٦.٨	٠.٠١	٢	
١٢	يتم وضع خطة تحسين العمل المؤسسي وإدارته.	٢٥	٤٠.٥	٢٦	٤١.٩	١١	١٧.٧	١٣٨	٢٢٢.٦	٢.٢	٠.٧٣	٣٣.٢	٦.٨	٠.٠١	٢	

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي الخاصة بالاستراتيجيات، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم وضع الاستراتيجية المستقبلية للجامعة، يتم ترجمة الاستراتيجية المستقبلية إلى خطط تنفيذية، يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح الروابط بين الاحتياجات الأساسية لمختلف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء الخاصة بها، يليها في المرتبة الثانية: يتم تحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية، يتم إجراء التحليل البيئي للوضع الراهن للجامعة، يتم تحديد نقطة الانطلاق في بناء الاستراتيجية المؤسسية من رؤية استراتيجيية، يتم وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء قيام العاملين بالأنشطة اليومية، يتم تقييم أداء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بما هو مخطط له وفي ضوء الاستراتيجية المؤسسية، يتم تصحيح مسار العمل في ضوء نتائج التقييم، يتم كتابة تقارير العمل عن نسب النجاح ونسب الفشل، يتم وضع خطة تحسين العمل المؤسسي وإدارته، يليها في المرتبة الثالثة: يتم تحليل الأداء الماضي للجامعة؛ ويشير ذلك إلى توافر هذه الممارسات بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة في كلياتهم، فهناك بالفعل استراتيجيية طويلة المدى لمدة خمس سنوات ومعتمدة ويسير العمل المؤسسي في نهجها، وهناك رؤية مؤسسية واضحة ومعلنة لجميع

أصحاب المصالح، وهناك توزيع للمهام والمسئوليات الوظيفية لأصحاب المصالح خاصة للعاملين بالجامعة في ضوء تخصصاتهم ومهاراتهم، وتحديد النشاطات والأعمال المطلوبة منهم كما هو موضح في الخطط التنفيذية، وبالرغم من ذلك يرى بعض أفراد العينة أن هذا موجود بالفعل ولكن يغيب إلى حد ما وجود الاستراتيجية المحددة سواء على مستوى عمل الوحدات الإدارية أو الأقسام الأكاديمية، وانطلاق عمل الاستراتيجية بالفعل من وجود تلك الرؤية المؤسسية المعلنة أو الأخذ في الاعتبار الأدوار المؤسسية الماضية، وتقييم الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية المتحققة، وتصحيح مسارات العمل المؤسسي؛ ويرجع ذلك إلى غياب القيادة الواعية المشاركة لأصحاب المصالح في ظلها وقلة وعيها بتطبيق إدارة الأداء التي تأخذ في اعتبارها أدوار أصحاب المصالح، وربطها بالاستراتيجية المؤسسية، وهذا يؤكد على أهمية مبدأ الالتزام ومبدأ التمكين اللذين يجب مراعاتهما من أجل تحقيق إدارة الأداء الاستراتيجي بفعالية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Sayantani Ghosh and Niladri Das, 2015) أن من العوامل المؤثرة على إدارة الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي: التزام وتعهد الإدارة العليا للاستراتيجية والأهداف والمقاييس ومعايير الأداء ودعم أصحاب المصالح بالتطبيق الفعال، وبناء ثقافة العمل الموجه للأداء من خلال التنسيق بين ثقافات الموارد البشرية، والالتزام بمشاركة المقيمين في إدارة الأداء، والتدريب لأصحاب المصالح على كافة المستويات، كما تبين وجود بعض البوادر التي تشير إلى حد ما إلى إمكانية إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج منشور الأداء من حيث وضع الخرائط الاستراتيجية التي توضح الروابط بين الأهداف الاستراتيجية الخاصة باحتياجات أصحاب المصالح ومقاييس تحقيقها والخرائط الأخرى التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء العمل المؤسسي والتي أشار أفراد العينة إلى تواجدها في كلياتهم إلى حد ما.

د- العمليات: اهتم هذا الوجه بتقويم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث العمليات، ويندرج تحت هذا الوجه (٤) ممارسات يوضحها جدول رقم (١٠).

جدول (١٠) يوضح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث العمليات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة			ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كأ	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	ك٢	ك٣	ك١	ك٢	ك٣	ك١	ك٢								
١	يتم تحديد العمليات المؤسسية التي تتم على المدى القريب والمتوسط والبعيد.	٢٢	٣٥	٣٣	٥٣.٢	٧	١١	١٣٩	٢٢٤.٢	٢.٢	٠.٦٤	٢٩.١	١٦.٥	٠.٠١	٣		
٢	يتم تحديد العمليات المؤسسية في إطار الخطط التنفيذية.	٣١	٥٠	٢٤	٣٨.٧	٧	١١	١٤٨	٢٣٨.٧	٢.٤	٠.٦٩	٢٨.٨	١٤.٧	٠.٠١	١		
٣	يتم إدارة الأنشطة المؤسسية اليومية من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها.	٢٦	٤١	٣٠	٤٨.٤	٦	٩.٧	١٤٤	٢٣٢.٣	٢.٣	٠.٦٥	٢٨.٣	١٦	٠.٠١	٢		
٤	يتم تطوير العمليات المؤسسية بما يقابل تطوير الخدمات الجامعية.	٢٥	٤٠	٢٨	٤٥.٢	٩	١٤	١٤٠	٢٢٥.٨	٢.٣	٠.٧١	٣٠.٩	١٠.١	٠.٠١	٣		

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي الخاصة بالعمليات في الجامعة، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم تحديد العمليات المؤسسية في إطار الخطط التنفيذية، يليها في المرتبة الثانية: يتم إدارة الأنشطة المؤسسية اليومية من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها، يليها في المرتبة الثالثة: يتم تحديد العمليات المؤسسية التي تتم على المدى القريب والمتوسط والبعيد، يتم تطوير العمليات المؤسسية بما يقابل تطوير الخدمات الجامعية؛ ويشير ذلك إلى توافر معظم هذه الممارسات بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أفراد العينة في كلياتهم، أي يغيب على إدارة كلياتهم التخطيط الاستراتيجي للعمليات المؤسسية وتحديد أية منها تتحقق في الأجل الطويل والأخرى في الأجل المتوسط، والثالثة في الأجل القريب

على مستوى الأعمال اليومية، والمتابعة المستمرة لمستوى تشغيل هذه العمليات وتحديد أية منها للتحديث والتطوير بما يقابل تغيير متطلبات أصحاب المصالح؛ ويرجع ذلك إلى افتقاد إدارة الكلية للمنهجية الإدارية العلمية التي يتم من خلالها تسيير العمل المؤسسي أو حتي اتباع العمليات الإدارية المتعارف عليها من تخطيط الأعمال وتنظيمها، بالرغم من وجود الخطط التنفيذية الموضحة للأنشطة المؤسسية وآليات تحقيقها وجداولها الزمنية والتي أشار أفراد العينة إلى تواجدها بدرجة كبيرة في كلياتهم؛ ويفسر ذلك اعتياد القائمين على إدارة هذه الكليات على الروتينية في العمل وتطبيق القوانين الميسرة للأعمال فقط دون الأخذ في الاعتبار وجود استراتيجية مؤسسية.

هـ- القدرات (الإمكانيات والموارد): اهتم هذا الوجه بتقويم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في

الجامعة من حيث القدرات، ويندرج تحت هذا الوجه (٤) ممارسات يوضحها جدول رقم (١١).

جدول (١١) يوضح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة من حيث القدرات

م	العبارة	كبيرة			متوسطة		ضعيفة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	كا ^٢	الدلالة	الترتيب حسب المرتبة
		ك١	ك٢	ك٣	%	ك٣	%									
١	يتم تحديد نشاطات أصحاب المصالح طبقاً لتوصيف وظيفي معتمد.	٢٩	٤٦.٨	٢١	٣٣.٩	١٢	١٩.٤	١٤١	٢٢٧.٤	٢.٣	٠.٧٨	٣٣.٩	٧	٠.٠١	٢	
٢	يتم تحديد كفايات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف الاستراتيجية.	٣١	٥٠	٢١	٣٣.٩	١٠	١٦.١	١٤٥	٢٣٣.٩	٢.٣	٠.٧٥	٣٢.٦	٧	٠.٠١	١	
٣	يتم تحديد التقنيات وأدوات العمل والأساليب التكنولوجية المناسبة لطبيعة العمل المؤسسي.	٣٢	٥١.٦	١٦	٢٥.٨	١٤	٢٢.٦	١٤٢	٢٢٩	٢.٣	٠.٨٢	٣٥.٧	٩.٤	٠.٠١	٢	
٤	يتم تحديد البنية التحتية الداعمة لأداء الموارد البشرية بالجامعة.	٢٥	٤٠.٣	٢٨	٤٥.٢	٩	١٤.٥	١٤٠	٢٢٥.٨	٢.٣	٠.٧١	٣٠.٩	١٠	٠.٠١	٣	

ويتضح من هذا الجدول أن أهم ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي الخاصة بالقدرات (الإمكانيات والموارد في الجامعة)، والتي جاءت في المرتبة الأولى: يتم تحديد كفايات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف الاستراتيجية، يليها في المرتبة الثانية: يتم تحديد نشاطات أصحاب المصالح طبقاً لتوصيف وظيفي معتمد، يتم تحديد التقنيات وأدوات العمل والأساليب التكنولوجية المناسبة لطبيعة العمل المؤسسي، يليها في المرتبة الثالثة: يتم تحديد البنية التحتية الداعمة لأداء الموارد البشرية بالجامعة؛ ويشير ذلك إلى قيام قادة كليات أفراد العينة بتحديد مؤهلات وتخصصات مختلف أصحاب المصالح في ضوء الأهداف الاستراتيجية التي يقومون بتحقيقها وخاصة العاملين بالوحدات الإدارية، وكذلك بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، والطلاب، والخريجين، ويكون ذلك طبقاً لتوصيف وظيفي معتمد وفي ظل توافر مقومات العمل المؤسسي والتي أشار أفراد العينة إلى توافر هذه الممارسات في كلياتهم إلى حد ما من وجهة نظرهم، وفي هذا الصدد أشار بعض أفراد العينة إلى تواجد البنية التحتية من تجهيزات وإمكانيات مادية ومالية بشكل ضعيف في كلياتهم؛ ويرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بالمتابعة المستمرة لمستوى البنية التحتية بهذه الكليات والتطوير المستمر لها، ويعني ذلك تواجد بعض البوادر التي تشير إلى إمكانية تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في بيئة الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، فمن مرتكزات عمله تحديد العمليات المؤسسية وتحديد الإمكانيات المؤسسية من البنية التحتية والأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل.

ويستخلص من تحليل هذه النتائج الخاصة بتقويم إدارة الأداء الاستراتيجي في بعض الكليات الجامعية المصرية المعتمدة في ضوء نموذج منشور قياس الأداء مدى أهمية التوجه إلى اعتماد هذا النموذج في تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية؛ فهو يولي اهتمامًا خاصًا بكيفية تحقيق الجامعة رضا أصحاب المصالح، ويظهر ذلك في الوجه الأول من منشور الأداء الذي يتناول ضرورة تحديد احتياجات ومتطلبات جميع فئات أصحاب المصالح بداية من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومرورًا بالعاملين بالجهاز الإداري ونهايةً بالمجتمع الخارجي والخريجين وأولياء الأمور ومؤسسات القطاع العام والخاص المستفيدين من الجامعة، وفي الوجه الثاني يهتم بالاستراتيجيات المؤسسية، وفي الوجه الثالث والرابع على التوالي يهتم بالعمليات والإمكانيات والموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وفي الوجه الأخير منه يولي اهتماماً بمشاركة أصحاب المصالح في الجامعة، بحيث تحدد الجامعة متطلباتها وتوقعاتها منهم.

المحور الثالث: الآلية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء:

تم بناء هذه الآلية في ضوء الإطار النظري، وفي ضوء نتائج دراسة الواقع الميداني لإدارة الأداء الاستراتيجي في بعض الكليات الجامعية المصرية المعتمدة، بحيث تم التوصل إلى أهم المبادئ الأساسية الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء، وممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء، بالإضافة إلى التوصل لعوامل نجاح تطبيق ممارسات كل وجه من أوجه منشور الأداء.

ولقد تم عرض هذه الآلية على مجموعة من المحكمين من أجل التعرف على مدى موضوعيتها وتربطها مع موضوع البحث، ولقد تم الاستفادة من آراء المحكمين في إعادة النظر في كلاً من مبادئ وممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء، كما تم تعديل عوامل نجاح تطبيق نموذج منشور الأداء في إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية بحيث تدرج هذه العوامل في صورة جدول يوضح عوامل النجاح الخاصة بكل ممارسة في مختلف أوجه منشور الأداء، وعليه فلقد تم التوصل إلى آلية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، وتكونت هذه الآلية من ثلاثة بنود أساسية هي:

أولاً: المبادئ الأساسية الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

ثانياً: ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

وفيما يلي توضيحاً لهذه البنود:

أولاً: المبادئ الأساسية الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء: تتحدد أهم المبادئ الأساسية الداعمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء وأهم مظاهرها على النحو التالي:

١- **الالتزام:** ويشير إلى علاقة الجامعة بمختلف أصحاب المصالح وبالظروف الإيجابية التي توفرها لضمان ولاءهم والتزامهم لتحقيق أداء يعكس على مستوى التنفيذ الاستراتيجي؛ وبالتالي فالالتزام هو تأكيد شعور جميع أصحاب المصالح بالارتباط برسالة الجامعة والالتزام بتحقيق الأداء الاستراتيجي بشرط وجود ثقافة تنظيمية تحفز أصحاب المصالح على الإنجاز، ومن مظاهر مبدأ الالتزام ما يلي:

- التزام الجامعة بتحقيق الرضا التام لمختلف فئات أصحاب المصالح.
- تعهد أصحاب المصالح بتحقيق احتياجات وتوقعات الجامعة منهم.
- تبني القيادات وجميع أصحاب المصالح لاستراتيجية الجامعة، وما جاء بها من أهداف استراتيجية.
- إبداء جميع أصحاب المصالح بالجامعة استعدادهم التام لتحقيق أهداف إدارة الإداء الاستراتيجي على نحو فعال.

- تعهد الجامعة بتوفير مختلف الإمكانيات المؤسسية المطلوبة لإنجاز عملياتها.
- دعم القيادات لأصحاب المصالح للقيام بالنشاطات المطلوبة منهم.
- التزام الجامعة بتطوير عملياتها المؤسسية بما يقابل التطوير المستمر في خدماتها.

٢- **التمكين:** بمعنى السماح لأصحاب المصالح بالجامعة أن يكونوا مسئولين عن قرارات أعمالهم واستخدام مهاراتهم إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإعطائهم السلطة الكافية التي تمكنهم من ذلك مع محاسبتهم في ضوء النتائج المتحققة، ومن مظاهر مبدأ التمكين ما يلي:

- اشراك أصحاب المصالح في وضع رؤية الجامعة ورسالتها وكذلك أهدافها وسياساتها في العمل.
- اشراك أصحاب المصالح في صنع القرارات الاستراتيجية الجامعية.
- ربط نشاطات واحتياجات أصحاب المصالح بالأهداف الاستراتيجية.
- توافر ظروف العمل الملائمة لقيام أصحاب المصالح بأدوارهم المطلوبة منهم.
- منح أصحاب المصالح السلطة الكافية لأداء نشاطاتهم المطلوبة منهم.
- محاسبة جميع فئات أصحاب المصالح عن أدائهم في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

٣- **القيادة الاستراتيجية الفعالة:** بمعنى قدرة القائد الاستراتيجي على التأثير في أصحاب المصالح في الجامعة من أجل تحفيزهم وإشراكهم مع بعضهم البعض للوصول إلى الأداء المؤسسي المطلوب، ومن مظاهر مبدأ القيادة الاستراتيجية الفعالة ما يلي:

- شعور أصحاب المصالح بالاحترام والتقدير من قبل قادة الجامعة.
- الاعتماد على فرق العمل الجماعية.
- التعامل مع جميع أصحاب المصالح بحيادية وموضوعية.
- تقدير الأعمال الجيدة المقدمة من أصحاب المصالح.
- اتباع مدخلاً إدارياً متطوراً في إدارة العمل الجامعي مثل منشور الأداء.

٤- **التعلم التنظيمي:** بمعنى تحسين الأداء الجامعي وتغيير سلوكيات أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التعلم والتدريب والتطوير الذاتي لمهارات أصحاب المصالح، ومن مظاهر مبدأ التعلم التنظيمي ما يلي:

- تدريب أصحاب المصالح على الانضباط في العمل.
- عقد ورش العمل والندوات لمناقشة خطط العمل المحققة لأهدافها الاستراتيجية.
- مراجعة أداء الجامعة دوريًا من أجل تحسينه.
- تدريب أصحاب المصالح على كيفية التعامل مع الآخرين وتحقيق التقدم في أعمالهم.
- توفير كافة التسهيلات والموارد التي تمكن أصحاب المصالح خاصة (الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والخريجين) من التطوير الذاتي.

٥- **المرونة:** بمعنى إتاحة فرص التغيير أمام أصحاب المصالح في النشاطات المطلوبة منهم في حال الظروف المتغيرة الطارئة على بيئة العمل الجامعي، ويتطلب ذلك امتلاك أصحاب المصالح خاصة (الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والخريجين) العديد من المهارات وأن يكونون أكثر استجابة للتغييرات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، ومن مظاهر مبدأ التعلم التنظيمي ما يلي:

- إعطاء أصحاب المصالح الحرية الكافية في أداء أعمالهم.
- اشتراك أصحاب المصالح في العديد من المهام لامتلاكهم مهارات متنوعة.
- تعديل سياسات العمل والاستراتيجية في ضوء التغيرات المستجدة على الجامعة.
- تطوير الخدمات الجامعية في ضوء احتياجات أصحاب المصالح المتغيرة.
- ارتباط نظام الأجور والمكافآت بالأداء وليس بسنوات الخبرة في الوظيفة.

ثانياً: ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء: هناك خمسة جوانب لإدارة الأداء الاستراتيجي كما توضحها أوجه نموذج منشور الأداء والتي تتمثل في رضا أصحاب المصالح، وإسهامات أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات (الإمكانيات والموارد)، بحيث لكل وجه مجموعة من الممارسات، ويمكن توضيح هذه الممارسات فيما يلي:

١- **رضا أصحاب المصالح:** من حيث تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين، وتحديد احتياجاتهم ومتطلبات تحقيق رضاهم، ويتم ذلك من خلال الممارسات الآتية:

- تحديد نقطة الانطلاق في بناء الاستراتيجية المؤسسية للجامعة لتكون كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح، ويكون ذلك التوجه الأساسي الذي ينطلق منه فلسفة وسياسات العمل الجامعي.

▪ تعريف أصحاب المصالح وتصنيفهم من خلال عقد الاجتماعات أو بعض اللقاءات لقادة الجامعة ووحداتها؛ بحيث يتم الاتفاق على من هم أصحاب المصالح المنوط الاهتمام بهم من قبل الجامعة؛ نظرًا لتعدد تصنيفات أصحاب المصالح، ويمكن الأخذ بهذا التصنيف (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وأولياء الأمور، ومؤسسات التدريب، والمجتمع الخارجي/مؤسسات القطاع العام والخاص المستفيدة من الجامعة، الخريجين، والحكومة).

- تحديد احتياجات ومتطلبات كل صاحب مصلحة التي تحقق رضاه من خلال استمارات استطلاع رأي وإعداد قائمة توضح هذه الاحتياجات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح احتياجات أصحاب المصالح من الجامعة

م	أصحاب المصالح	الاحتياجات
١	الطالب.	جودة العملية التعليمية- الإرشاد الأكاديمي- بيئة أكاديمية مناسبة.
٢	عضو هيئة التدريس.	الدعم الأكاديمي والمالي- تنمية مهاراته التدريسية والبحثية- الاعتراف به كعضو له قيمته.
٣	الإداريون.	الدعم المؤسسي لهم، والامتيازات المالية وغير المالية، والاعتراف بهم.
٤	اولياء الامور.	جودة التعليم-توفير فرص تعليمية أكثر لابنائهم، وان يكون أبناؤهم أكثر مهارة وتحملاً للمسئولية.
٥	مؤسسات التدريب.	التواصل من اجل التدريب الفعال.
٦	المجتمع الخارجي (مؤسسات القطاع العام والخاص المستفيدة من الجامعة).	جودة التعليم-المحاسبية-خريجون مسئولون ومهاريون.
٧	الحكومة.	إدارة مالية فعالة - حوكمة جيدة- انسيابية العمل.
٨	الخريجون.	اكتساب مهارات التوظيف-خبرات التعلم مدى الحياة- تحقيق الانجازات المستقبلية في مجال تخصصاتهم.

تحديد الاستراتيجيات الجامعية التي تحقق متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح، بحيث يكون هناك استراتيجية على مستوى الجامعة وأخرى على مستوى وحداتها الإدارية والأكاديمية، وثالثة على المستوى التشغيلي/التنفيذي.

٢- إسهامات أصحاب المصالح: من حيث تحديد احتياجات الجامعة من أصحاب المصالح وتوقعاتها منهم، بمعنى الإسهامات التي تتوقعها الجامعة من أصحاب المصالح انطلاقاً من مبدأ تبادل المنافع، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

تحديد رغبات واحتياجات أعضاء المؤسسة الجامعية، وكذلك تحديد توقعاتها من جميع أصحاب المصالح من خلال عقد بعض الاجتماعات لممثلي مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة للوقوف على احتياجاتهم من الفئات المختلفة لأصحاب المصالح وإعداد قائمة توضح هذه الاحتياجات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح توقعات الجامعة لإسهامات أصحاب المصالح

م	أصحاب المصالح	توقعات الجامعة لإسهامات أصحاب المصالح
١	الطالب.	المشاركة الفعالة-تغذية راجعة صادقة- الإنجازات الذاتية.
٢	عضو هيئة التدريس.	الدعم للجامعة- مشاركة أفضل- التواصل-افكار إبداعية.
٣	الإداريون.	انسيابية في العمل-إدارة أفضل- التواصل-الدعم.
٤	اولياء الامور.	التغذية الراجعة- الدعم.
٥	مؤسسات التدريب.	تأكيد المهارات- التدريب الموجه للوظيفة.
٦	المجتمع الخارجي(مؤسسات القطاع العام والخاص المستفيدة من الجامعة).	التغذية الراجعة -دعم التحسينات الجامعية.
٧	الحكومة.	الدعم المالي- التوجيه.
٨	الخريجون.	التغذية الراجعة- المشاركة في تطوير الجامعات والمجتمع.

استطلاع آراء جميع أصحاب المصالح حول ما يمكن أن يقدموه للجامعة، وبالتالي تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصالح تجاه الجامعة، ويتم ذلك من خلال دراسة نتائج هذا الاستطلاع لاستخلاص تلك الأدوار والمسؤوليات المحققة لهذه الاحتياجات.

تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح، بحيث تشمل هذه الاستراتيجيات على الإجراءات الإبداعية لمساهمة أصحاب المصالح وكذلك تحديد الحواجز والممكنات التي تؤدي إلى إبداع أصحاب المصالح، بالإضافة إلى وضع التشريعات والقواعد الداخلية التي تسهل إنجاز هذه الإجراءات.

٣- **الاستراتيجيات:** بمعنى تحديد الاستراتيجيات التي تحتاجها الجامعة لتلبية متطلباتها ومتطلبات واحتياجات أصحاب المصالح، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

- تحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية.
- صياغة الاستراتيجية المؤسسية في ضوء احتياجات أصحاب المصالح واحتياجات الجامعة؛ بحيث يتم وضع الرؤية والرسالة المؤسسية ويشتمل منها الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- تخطيط الأداء الاستراتيجي من خلال عدة خطوات هي: تحليل الأداء الماضي للجامعة، والتحليل البيئي للوضع الراهن للجامعة، ووضع الاستراتيجية المستقبلية للجامعة، بحيث تكون نقطة الانطلاق في بناء هذه الاستراتيجية هي كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح، مع وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المحققة لذلك، ثم ترجمة الاستراتيجية المستقبلية إلى خطط تنفيذية واقعية.
- تشكيل فريق لبناء الخرائط الاستراتيجية (خريطة النجاح وخريطة الفشل^(*)) التي توضح التسلسل الهرمي لبنية العمل الجامعي والتي تبدأ بتحديد احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، وتليها الاستراتيجيات المؤسسية، وتليها العمليات والإمكانيات المؤسسية، وتليها مساهمات أصحاب المصالح.
- إعلان خريطة النجاح التي توضح الترابط بين الاحتياجات الأساسية لمختلف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي يتم تطويرها لكل فئة من أصحاب المصالح، وهي تفيد في معرفة مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية ورقابة مقاييس الأداء.
- إعلان خريطة الفشل التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء قيام العاملين بالنشاطات اليومية، مع وضع الخطط العلاجية والافتراضات الاستراتيجية التي تحقق المعايير المرغوبة.
- تقييم أداء أصحاب المصالح في مختلف المستويات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بما هو مخطط له وفي ضوء الاستراتيجية المؤسسية، مع تصحيح مسار العمل في ضوء نتائج التقييم، وكتابة تقارير العمل عن نسب النجاح ونسب الفشل.

٤- **العمليات:** بمعنى تحديد العمليات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها بالجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

- تحديد العمليات المؤسسية التي تقوم بتنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، وذلك في إطار الخطط التنفيذية التي توضح الأنشطة اليومية وإجراءاتها وأدواتها وفترتها الزمنية ومؤشرات تحقيقها بنجاح.
- تحديد العمليات المؤسسية سواء الإدارية أو الأكاديمية التي تتم على المدى القريب والمتوسط والبعيد، مع إدارتها من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها.
- تطوير العمليات المؤسسية بما يقابل تطوير الخدمات الجامعية من خلال اتخاذ الترتيبات التحفيزية ومبادرات التطوير المرتبطة بمختلف العمليات المؤسسية التي تحقق رضا أصحاب المصالح والنجاح الكلي للجامعة.

(*) ملحوظ رقم (٢).

٥- القدرات (الإمكانيات والموارد): بمعنى تحديد القدرات التي تحتاجها الجامعة للقيام بالعمليات بكفاءة، وكيفية تطويرها واستدامة هذه القدرات، ويتحقق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

- تحديد نشاطات أصحاب المصالح طبقاً لتوصيف وظيفي معتمد يتحدد من خلاله ممارسات وأداءات كل فئة من أصحاب المصالح، بحيث في ضوء هذه الممارسات تتحدد مقومات العمل اللازمة لإنجازها.
 - تحديد الإمكانيات المؤسسية (الموارد البشرية والمادية والمالية) للجامعة المطلوبة لتشغيل العمليات من خلال إجراء مسح شامل للإمكانيات المتوافرة لدى الجامعة والأخرى غير المتوافرة على أن تقوم الجامعة بدراسة كيفية توفير هذه الإمكانيات.
 - توظيف هذه الإمكانيات والاستفادة منها في إنجاز الاستراتيجية والعمليات المؤسسية من خلال:
 - تحديد كفايات أصحاب المصالح خاصة العاملين بالجامعة من حيث تخصصاتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
 - تحديد البنية التحتية وجميع الإمكانيات المادية والمالية الداعمة لتوظيف الموارد البشرية بالجامعة.
 - تحديد التقنيات وأدوات العمل والأساليب التكنولوجية المناسبة لطبيعة العمل الجامعي.
- ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء: يمكن توضيح عوامل نجاح مختلف ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) يوضح عوامل نجاح ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء

م	أوجه منشور الأداء	الممارسات	عوامل نجاحها
١	رضا أصحاب المصالح	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد نقطة الانطلاق في بناء الاستراتيجية المؤسسية للجامعة لتكون كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح، ويكون ذلك التوجه الأساسي الذي ينطلق منه فلسفة وسياسات العمل الجامعي. ▪ تعريف أصحاب المصالح وتصنيفهم من خلال عقد الاجتماعات أو بعض اللقاءات لقادة المؤسسة الجامعية ووحداتها، بحيث يتم الاتفاق على من هم أصحاب المصالح بالمؤسسة الجامعية، نظراً لتعدد تصنيفات أصحاب المصالح، ويمكن الأخذ بهذا التصنيف (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، أولياء الأمور، مؤسسات التدريب، المجتمع الخارجي/مؤسسات القطاع العام والخاص، الخريجين، الحكومة). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التأكيد على ذلك بدرجة كبيرة في عملية بناء الجامعة لرؤيتها ورسالتها المؤسسية. ▪ تأكيد التوجه الاستراتيجي للجامعة هو كسب الرضا التام لأصحاب المصالح.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسة طبيعة عمل الجامعة جيداً وتوجهاتها للوقوف بشكل سليم على أصحاب المصالح الحقيقيين. ▪ اعتماد البيان الذي يوضح فئات أصحاب المصالح وسمات كل فئة واحتياجاتها من الجامعة. ▪ تعميم هذا البيان ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة والتأكيد على تداوله. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدام استمارات استطلاع رأى أو أدوات مسحية تتصف بالشمولية والموضوعية والمصادقية. ▪ تقنين قائمة احتياجات أصحاب المصالح من الجامعة بعرضها على الخبراء المختصين.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد الاستراتيجيات الجامعية التي تحقق متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح، بحيث يكون هناك استراتيجية على مستوى الجامعة وأخرى على 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التأكيد على الوضوح التام على تعدد المستويات التنظيمية للعمل الجامعي والتي يتم إعلامها لجميع أصحاب المصالح.

م	أوجه منشور الأداء	الممارسات	عوامل نجاحها
		مستوى وحداتها الإدارية والأكاديمية، وثالثة على المستوى التشغيلي.	التأكيد على تعدد الاستراتيجيات الجامعية وعلى تكاملها.
٢	إسهامات أصحاب المصالح	تحديد رغبات واحتياجات أعضاء الجامعة، وكذلك تحديد توقعاتها من جميع أصحاب المصالح من خلال عقد بعض الاجتماعات لممثلي مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة للوقوف على احتياجاتهم من الفئات المختلفة لأصحاب المصالح وإعداد قائمة توضح هذه الاحتياجات.	تأكيد الإدارة العليا على مشاركة مختلف العاملين بالجامعة في هذه الاجتماعات. تقنين قائمة احتياجات وتوقعات الجامعة من أصحاب المصالح وعرضها على الخبراء المختصين.
		استطلاع آراء جميع أصحاب المصالح حول ما يمكن أن يقدموه للجامعة، وبالتالي تحديد أدوار ومسئوليات أصحاب المصالح تجاه الجامعة، ويتم ذلك من خلال دراسة نتائج هذا الاستطلاع لاستخلاص تلك الأدوار والمسئوليات المحققة لهذه الاحتياجات.	إعداد توصيف وظيفي يوضح فئات أصحاب المصالح وسمات كل فئة وأدوارها ومسئولياتها تجاه الجامعة. تعهد أصحاب المصالح أمام الجامعة للقيام بأدوارهم.
		يتم تحديد الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق متطلبات وتوقعات الجامعة من مختلف أصحاب المصالح، بحيث تشمل هذه الاستراتيجيات على الإجراءات الإبداعية لمساهمة أصحاب المصالح وكذلك تحديد الحواجز والممكنات التي تؤدي إلى إبداع أصحاب المصالح، بالإضافة إلى وضع التشريعات والقواعد الداخلية التي تسهل إنجاز هذه الإجراءات.	اعتماد تلك الإجراءات من قبل الجامعة. الالتزام بتنفيذ هذه الإجراءات. وضع آلية لمتابعة هذا التنفيذ ومواجهة العراقيل المختلفة.
٣	الاستراتيجيات	تحديد المستويات التنظيمية التي يتم بها إدارة الأداء الاستراتيجي في كل من الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية.	مراعاة خصوصية المستوى التنظيمي الذي يوضع له الاستراتيجية فكلما من الوحدات الإدارية أو الأكاديمية أو الجامعة أو حتي العمليات التشغيلية لها طبيعة العمل المميزة لها.
		صياغة الاستراتيجية المؤسسية في ضوء احتياجات أصحاب المصالح واحتياجات الجامعة، بحيث يتم وضع الرؤية والرسالة المؤسسية ويشتمل منها الغايات والأهداف الاستراتيجية.	التأكيد على مشاركة مختلف فئات أصحاب المصالح في وضع الاستراتيجية. مراعاة الشروط المتعارف عليها عند وضع الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف.
		تخطيط الأداء الاستراتيجي من خلال عدة خطوات هي: تحليل الأداء الماضي للجامعة، التحليل البيئي للوضع الراهن للجامعة، ووضع الاستراتيجية المستقبلية للجامعة، بحيث تكون نقطة الانطلاق في بناء هذه الاستراتيجية هي كيفية تحقيق رضا جميع فئات أصحاب المصالح، مع وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المحققة لذلك، ثم ترجمة الاستراتيجية المستقبلية إلى خطط تنفيذية.	التأكيد على استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي في تحليل أداء الجامعة مثل أسلوب سوات SWOT. بناء مصفوفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات لاستفادة منها في بناء الاستراتيجية.
		تشكيل فريق لبناء الخرائط الاستراتيجية (خريطة النجاح وخريطة الفشل) التي توضح التسلسل الهرمي لبنية العمل الجامعي والتي تبدأ بتحديد احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح يليها مساهمات أصحاب المصالح، والاستراتيجيات المؤسسية، والعمليات والإمكانات المؤسسية.	محاولة الجامعة مشاركة أكبر عدد ممكن من ممثلي مختلف مستويات العمل الجامعي في هذا الفريق. إعداد كتيب للعاملين بالجامعة يوضح ماهية الخرائط الاستراتيجية وكيفية بنائها وأهميتها.
		إعلان خريطة النجاح التي توضح الترابط بين الاحتياجات الأساسية لمختلف أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي يتم تطويرها لكل فئة من أصحاب المصالح، وهي تفيد في معرفة مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية ورقابة مقاييس الأداء.	استخدام القنوات المتعارف عليها لهذا الإعلان من حيث الموقع الإلكتروني للجامعة، والملصقات، والنشرات الدورية. عقد بعض الدورات وورش العمل التعريفية لهذه الخرائط وكيفية استخدامها.
		إعلان خريطة الفشل التي توضح المخاطر المتوقعة أثناء قيام العاملين بالنشاطات اليومية، مع وضع الافتراضات الاستراتيجية التي تحقق المعايير المرغوبة.	استخدام القنوات المتعارف عليها لهذا الإعلان من حيث الموقع الإلكتروني للجامعة، والملصقات، والنشرات الدورية. عقد بعض الدورات وورش العمل التعريفية لهذه الخرائط وكيفية استخدامها.
		تقييم أداء أصحاب المصالح في مختلف المستويات التنظيمية من خلال مقارنة أدائهم بما هو مخطط له	اتباع آلية واضحة يتم في ضوءها تقييم الأداء. تطبيق خطط التحسين المؤسسي المرتبطة بواقع

م	أوجه منشور الأداء	الممارسات	عوامل نجاحها
		وفي ضوء الاستراتيجية المؤسسية، مع تصحيح مسار العمل في ضوء نتائج التقييم، وكتابة تقارير العمل عن نسب النجاح ونسب الفشل	الأداء الفعلي للجامعة.
٤	العمليات	تحديد العمليات المؤسسية التي تقوم بتنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، وذلك في إطار الخطط التنفيذية التي توضح الأنشطة اليومية وإجراءاتها وأدواتها وفترتها الزمنية ومؤشرات تحقيقها بنجاح. تحديد العمليات المؤسسية سواء الإدارية أو الأكاديمية التي تتم على المدى القريب والمتوسط والبعيد، مع إدارتها من خلال التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها.	<ul style="list-style-type: none"> تحليل العمليات المؤسسية التي تقوم بها الجامعة. التأكيد على ترابط كل عملية مؤسسية بما هو مدرج بالخطط التنفيذية من أنشطة وإجراءات عمل. إلزام قادة الجامعة ورؤسائها بوضع إطار زمني استراتيجي يوضح العمليات المؤسسية المحققة للأهداف الاستراتيجية.
		يتم تطوير العمليات المؤسسية بما يقابل تطوير الخدمات الجامعية من خلال اتخاذ تحديد الترتيبات التحفيزية ومبادرات التطوير المرتبطة بمختلف العمليات المؤسسية التي تحقق رضا أصحاب المصالح والنجاح الكلي للجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> التحديث المستمر للعمليات المؤسسية لمواكبة التغيرات في هيكل احتياجات الجامعة وأصحاب المصالح. التأكيد على توافر آليات التحفيز المادية والمعنوية المشجعة على قيام العاملين بمسئولياتهم.
٥	القدرات (الإمكانات والموارد)	تحديد نشاطات أصحاب المصالح طبقاً لتوصيف وظيفي معتمد يتحدد من خلاله ممارسات وأداءات كل فئة من أصحاب المصالح، بحيث تتحدد مقومات العمل اللازمة لإنجاز هذه الممارسات.	<ul style="list-style-type: none"> إعداد التوصيف الوظيفي لمختلف الوظائف الأكاديمية والإدارية التي تقوم بها الجامعة وإعلانها لجميع أصحاب المصالح. إلزام قادة الجامعة ورؤساء وحداتها وأقسامها بهذا التوصيف. التأكيد على ترابط هذا التوصيف بالخطط التنفيذية للجامعة.
		تحديد الإمكانات المؤسسية (الموارد البشرية والمادية والمالية) للجامعة المطلوبة لتشغيل العمليات من خلال إجراء مسح شامل للإمكانات المتوافرة لدى الجامعة والأخرى غير المتوافرة على أن تقوم الجامعة بدراسة كيفية توفير هذه الإمكانات.	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد آلية واضحة لخصر كل من الإمكانات البشرية والمادية والمالية، وذلك من خلال قوائم معدة مسبقاً خاصة بكل نوع من هذه الموارد توضح تصنيفاتها وخصائصها. تشكيل فريق متعدد المهام لتحديد الموارد الجامعية الثلاثة من خلال هذه الآلية.
		توظيف هذه الإمكانات والاستفادة منها في إنجاز الاستراتيجية والعمليات المؤسسية من خلال تحديد كفايات أصحاب المصالح خاصة العاملين بالجامعة من حيث تخصصاتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم في ضوء الأهداف الاستراتيجية، وتحديد البنية التحتية وجميع الإمكانات المادية والمالية الداعمة لتوظيف الموارد البشرية بالجامعة، وتحديد التقنيات وأدوات العمل والأساليب التكنولوجية المناسبة لطبيعة العمل الجامعي.	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم العديد من الدورات التدريبية التي تقابل مختلف تخصصات العاملين بالجامعة في وحداتها الأكاديمية والإدارية لتطوير أدائهم في العمل الجامعي. التأكيد على التوافر المستمر للإمكانات المادية من تجهيزات وأدوات العمل المؤسسي من خلال المراجعة المستمرة لمختلف مكونات البنية التحتية للجامعة.

بالإضافة إلى هذه العوامل الخاصة بمختلف ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء أوجه نموذج منشور الأداء، هناك أيضاً بعض العوامل العامة الحاكمة لنجاح نموذج منشور الأداء وهي:

- التزام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج منشور الأداء، إلى جانب وجود رؤية واضحة لتطبيقه.
- وجود مبادرة حقيقية من الجامعة نحو إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج منشور الأداء، مع تخصيص الموارد الكافية، وتحديد النتائج المتوقعة الخاصة بهذا النموذج.

- استحداث وحدة إدارة الأداء الاستراتيجي تكون مهمتها متابعة تطبيق المداخل الإدارية المتطورة في مجال إدارة الأداء الاستراتيجي.
- بناء المقاييس ومؤشرات الأداء الخاصة بكل وجه من أوجه منشور الأداء.
- وضع خطة تحسين الأداء الاستراتيجي في ضوء مراجعة البنية التحتية التي تشتمل على الأفراد والعمليات والأنظمة والثقافة التنظيمية، مع تحديد مجالات النشاط والإنجاز الهامة/ الحرجة والأكثر أهمية للجامعة، بحيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في كل مجال من هذه المجالات.
- تأسيس فريق مسئول عن نظام إدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة الجامعية بحيث تكون مسؤولياته هي عمليات التخطيط والقياس وإعداد التقارير المتعلقة بها.
- التركيز على بناء الموارد البشرية التي تقوم بتطبيق نموذج منشور الأداء من خلال التدريب، وصقل مهارات التواصل والفهم الصحيح لملامح النموذج.
- مشاركة جميع أصحاب المصالح في إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج منشور الأداء.
- المراجعة المستمرة لمطالب واحتياجات أصحاب المصالح، وفي المقابل تحديث متطلبات وتوقعات الجامعة من جميع أصحاب المصالح المعنية بهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد عزت وآخرون: الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية: بين سياسة القمع وغياب الرؤية، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، القاهرة، ٢٠١١.
- ٢- إسماعيل سراج الدين: حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
- ٣- السعيد السعيد بدير: "تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٢)، العدد (٥)، يونيو ٢٠١٥.
- ٤- السيد محمد عبدالغفار وأشرف يوسف سليم: "دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية"، مجلة إدارة الأعمال-مصر، العدد (١٤٣)، ديسمبر ٢٠١٣.
- ٥- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر: التربية الدولية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٦- جمال مصطفى محمد: "العوامل المؤثرة في رتب الجامعات المصرية في الترتيبات الدولية لجامعات"، مجلة قطاع الدراسات التربوية-جامعة الأزهر، العدد (٢)، ديسمبر ٢٠٠٨.
- ٧- جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، مادة (١)، ٢٠٠٦.
- ٨- حسن فتحى نجيب: "رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية"، المؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات التراخيص والاعتماد، المجلد الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الشارقة، الامارات، ٢٣-٢٦ أبريل، ٢٠٠٦.
- ٩- رانيا عبد المعز جمال: "دراسة مقارنة لحوكمة الجامعات في كل من جامعتي ماسترخت وفيينا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية"، مجلة التربية-جامعة عين شمس، المجلد (١٧)، العدد (٤٨)، ٢٠١٤.
- ١٠- سحر حسنى أحمد: "الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري: دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣.
- ١١- سناء عبد الكريم الخناق: "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ٨-٩ مارس، ٢٠٠٥.
- ١٢- شيرين حامد أبو وردة: "تحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر"، المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، اللجنة العلمية الدائمة للترقيات، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٣١ مارس، ٢٠١٢.

- ١٣- عبدالرازق محمد زيان: "نموذج مقترح لقيادة أنشطة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء أهداف الإدارة الجامعية المعاصرة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٢)، العدد (خاص)، ٢٠٠٦.
- ١٤- على على غازى: "المدخل التطبيقي لتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الحديثة"، مجلة المدير الناجح، العدد (١٤١)، ٢٠١٣.
- ١٥- على عمر فؤاد: "تقويم الأداء الجامعي: إطار مرجعي"، المؤتمر العلمي الثاني: التعليم الجامعي: الحاضر والمستقبل، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ١٨-١٩ مايو، ٢٠٠٨.
- ١٦- عماد سيد قطب: "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلى إدارة القيمة ومنشور الأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (٣)، يوليو ٢٠٠٣.
- ١٧- فريد على محمد: "إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمة في ظل ارتفاع درجات المخاطرة النظامية مع دراسة حالة ميدانية لتشخيص درجة توازن مكوناته مع التطبيق على بنك القاهرة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد (٤)، أكتوبر ٢٠٠٤.
- ١٨- محمد أحمد فؤاد ومحمد مسلم حسن: "تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة كلية التربية-جامعة الزقازيق، العدد (٥٨)، يناير ٢٠٠٨.
- ١٩- محمد عبد الفتاح عشاوى: "إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي: المدخل لدعم القضايا المجتمعية"، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العرب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٢٠- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، فرنسا، ٢٠١٠.
- ٢١- نهلة عبدالقادر هاشم: "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية"، مجلة التربية-جامعة عين شمس، المجلد (١١)، العدد (٢٣)، ٢٠٠٨.
- ٢٢- نور محمد ثابت: "تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي-إطار مفاهيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٥)، العدد (١٠)، ٢٠١٣.
- ٢٣- هناء شحته السيد: "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الاول، العدد (٢)، سبتمبر ٢٠١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adams, Chris and Neely, Andy: "The Performance Prism to Boost M&A Success", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.4, No.3, 2000.
- 2- Amaratunga, Dilanthi and Baldry, David, "Assessment of Facilities Management Performance in Higher Education Properties", Journal of Facilities, Vol.8, No.7/8, 2000.

- 3- _____, "Moving from Performance to Performance Management ", Journal of Facilities, Vol.20, No.5/6, 2002.
- 4- Ankervis, Alan R. N and Compton, Robert-Leigh: "Performance Management: Theory in Practice?", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.44, No.1, 2006.
- 5- Armstrong, Michael: Armstrong's Handbook of Performance Management, Fourth Edition, Saxon Graphics Ltd, India, 2009.
- 6- _____: Armstrong's Handbook of Performance Management, fifth Edition, CPI Group Ltd, Croydon, UK, 2015.
- 7- Asif, Muhammad and Searcy, Cory: "A Composite Index for Measuring Performance in Higher Education Institutions", International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.31, No.9, 2014.
- 8- Baldry, Dilanthi Amaratunga David, and Sarshar, Marjan: "Process Improvement Through Performance Measurement: the Balanced Scorecard Methodology ", Journal of Work study, Vol.50, No.5, 2001.
- 9- Bourne, Michael and Bourne, Phillippa: Handbook of Corporate Performance Management, John Wiley and Sons, Ltd Publication, United Kingdom, 2011.
- 10- Broadbent, Jane and Laughlin, Richard: "Performance Management Systems: a Conceptual Model", Journal of Management Accounting Research, Vol.20, 2009.
- 11- Brudan, Aurel: "Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration:", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.14, No.1, 2010.
- 12- Budimir, Verica, Lutilsky, Ivana Drazic and Idlbek, Robert: "Performance Indicators Development in Function of Higher Education Quality Monitoring", in Bilgin, Mehmet Huseyin and Danis, Hakan (Eds.), Entrepreneurship, Business and Economic, Springer, London, 2016.
- 13- Buelens, Marc: "The Informal Organization: Leading for Performance", in Kurt Verweire and Lutgart Van Den Berghe(Eds.), Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation, SAGE Publications, London, 2004.
- 14- Caffery, Peter Mo: The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership& Management in Universities & colleges, Rout Led Falmer, New York, 2004.
- 15- Ceppi, Matthew J.: "Strategic Performance Management in Public Higher Education: Informing Decision Making, Improving Results, and Demonstrating Value", Unpublished Doctor of Education Dissertation, Creighton University, Omaha, 2013.
- 16- Collins, Lorna, et-al.: "The Future of Family Business Education in UK Business Schools", Journal of Education+Training, Vol.55, No.4/5, 2013.
- 17- Coveney, Michael, et-al: The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning to Strategies, John Wiley&Sons, Canada, 2003.
- 18- Ferreira, Aldonio and Otley, David: "The Design and Use of Performance Management Systems: an Extended Framework for Analysis", Journal of Management Accounting Research, Vol.20, 2009.

- 19- Forrester, Gillian: "Performance Management in Education: Milestone or Millstone?", Journal of Management in Education, Vol.25, No.1, 2011.
- 20- Franco-Santos, Monics, Rivera, Pilar and Bourne, Mike: "Performance Management in UK Higher Education Institutions: The Need for a Hybrid Approach", Full Academic Report, School of Management, Cranfield University, England, 2014.
- 21- Ghosh, Sayantani and Das, Niladri: "Effective Implementation of Performance Management in Higher Education institutions (HEI)", Journal of Scientific Research and Development, Vol.2, No.11, 2015.
- 22- Goh, Swee Chua, Elliott, Catherine and Richards, Greg: "Performance Management in Canadian Public Organizations: Findings of a Multi-Case Study", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, No.2.
- 23- Javadi, Seyed Mohammad: "Performance Management in Higher Education: a Ground Theory Study", Unpublished Ph.D Dissertation, University of Southampton, Iran, 2013.
- 24- Karuhanga, Bernadette Nambi: "Evaluating Implementation of Strategic Performance Management in Universities in Uganda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.19, No.2, 2015.
- 25- Liu, Junxiao, et-al.: "Review of Performance Measurement: Implications for Public-Private Partnerships", Journal of Built Environment Project and Asset Management, Vol.5, No.1, 2015.
- 26- Marr, Bernard: Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers, Elsevier, Great Britain, 2006.
- 27- Martinez, Javier: "Assessing Quality, Outcome and Performance Management", Workshop on Global Health Workforce Strategy, 9-12 December 2000, World Health Organization, Annecy, France, 2000.
- 28- Matthews, Joseph R.: "Assessing Organizational Effectiveness: the Role of Performance Measures", Journal of Library Quarterly, Vol.81, No.1, 2011.
- 29- Michael, Steve O.: "In Search of Universal Principles of Higher Education Management and Applicability to Moldavian Higher Education System", The International Journal of Educational Management, Vol.18, No.2, 2004.
- 30- Najmi, Manoochehr, Mohammad Etebari and Samin Emami: "A Framework to Review Performance Prism", International Journal of Operations&Production Management, Vol.32, No.10, 2012.
- 31- Neely, Andy and Adams, Chris: "The Performance Prism in Action-A Case Study", Journal of Control, February 2003.
- 32- _____ and Powell, Sarah: "The Challenges of Performance Measurement", Journal of Management Decision, Vol. 42, No.8, 2004.
- 33- Neely, Andy, Adams, Chris and Crow, Paull: "The Performance Prism in Practice", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.5, No.2, 2001.

- 34- O'Connor, Muiris, et-al: "Towards a Performance Evaluation Framework: Profiling Irish Higher Education", A Report, The Higher Education Authority, Ireland, December 2013.
- 35- Pantazi, Malamadenia-Abma A. and Georgopoulos, Nikolaos B.: "Investigating the Impact of Business-Process-Competent Information Systems (ISs) on Business Performance", Journal of Managing Service Quality, Vol.16, No.4, 2006.
- 36- Pidd, Michael: Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practice, Cambridge University Press, United Kingdom, 2012.
- 37- Plugge, Albert: Managing Change in IT Outsourcing: Towards a Dynamic Fit Model, John Palgrave Macmillan, New York, 2012.
- 38- Redding, Sam and Layland, Allison: Strategic Performance Management: Organizing People and their Work in the SEA of the Future, Building State Capacity and Productivity Center, San Antonio, 2015.
- 39- Rouse, Paul and Putterill, Martin: "An Integral Framework for Performance Measurement", Journal of Management Decision, Vol.41, No.8, 2003.
- 40- Santos, Sp, V Belton and Howick, S.: "Enhanced Performance Measurement Using OR: A Case Study", Journal of Operational Research Society, Vol.59, 2008.
- 41- Scholten, Hella Abidiand Kirstin: "Applicability of Performance Measurement Systems to Humanitarian Supply Chains", in Klumpp, Matthias, et-al(Eds.), Humanitarian Logistics and Sustainability, Springer, New York, 2015.
- 42- Silvi, Riccardo, et-al: "The Practice of Strategic Performance Measurement Systems: Models, Drivers and Information Effectiveness", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.64, No.2, 2015.
- 43- Star, Sequoia, et-al.: "Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption", Journal of Human Resource Development Review, Vol.15, No.2, 2016.
- 44- Striteska, Michaela and Spickova, Marketa: "Review and Comparison Performance Measurement Systems", Journal of Organizational Management Studies, Vol.2012, 2012.
- 45- Taticchi, Paolo and Balachandran, Kashi R.: "Forward Performance Measurement and Management Integrated Frameworks", International Journal of Accounting and Information Management, Vol.16, No.2, 2008.
- 46- Taticchi, Paolo, Tonelli, Flavio and Cagnazzo, Luca: "Performance Measurement and Management: a Literature Review and a Research Agenda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.14, No.1, 2010.
- 47- Tenhunen, J. Ukko, J. and Rantanen, H.: "Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and

- Employees", International Journal of Production Economics, Vol.110, 2007.
- 48- Verweire, Kurt and Berghe, Lutgart Van Den: "Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm", in Verweire, Kurt and Berghe, Lutgart Van Den (Eds.), Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation, SAGE Publications, London, 2004.
- 49- _____, et-al.: "Performance from a Finance Perspective: Shareholder Value and Beyond", in Verweire, Kurt and Berghe, Lutgart Van Den (Eds.), Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation, SAGE Publications, London, 2004.
- 50- Vukšić, Vesna Bosilj, Bach, Mirjana Pejić and Tomičić-Pupek, Katarina: "Process Performance Management in Higher Education", International Journal of Engineering Business Management, Vol.6, No.11, 2014.
- 51- Waal, Andre A. de and Counet, Harold: "Lessons Learned from Performance Management Implementations", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.58, No.4, 2009.
- 52- Walker, Kenton B. and Ainsworth, Penne L.: "Achieving Competitive Advantage in Departments of Accounting: Management Principles and the Balanced Scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol.11, No.1, 2007.
- 53- Walker, Tim: "Some Alternative Approaches to Performance Management for Councils", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.57, No.4, 2008.
- 54- Wang, Ying, Bhanugopan, Ramudu and Lockhart, Pamela: "Examining the Quantitative Determinants of Organizational Performance: Evidence from China", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.19, No.2, 2015.
- 55- Watts, T. and McNair-Connolly, C. J.: "New Performance Measurement and Management Control Systems", Journal of Applied Accounting Research, Vol.13, No.3, 2012.
- 56- Wodi, Erik Sebastian: The Department Prism Approach: The Performance Prism and Performance Evaluation, Anchor Academic Publishing, Germany, 2015.
- 57- Yadav, Sushil Neetu and Sagar, Mahim: "Performance Measurement and Management: Research Trends of the Last Two Decades", Business Process Management Journal, Vol.19, No.6, 2013.