

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

إعداد

د/ محمد ماهر أبو النصر محمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

بكلية التربية بتفهننا الأشراف - دقهلية - جامعة الأزهر

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

محمد ماهر أبو النصر محمد

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بتفهننا الأشراف- دقهلية،
جامعة الأزهر، مصر.

البريد الإلكتروني: m_mohammed52@azhar.edu.eg

ملخص البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري ورصد متطلبات تنفيذ هذه المنهجية لتطوير الأداء المؤسسي بالكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طُبقت على عينة بلغت (١٥٢) عضوًا منهم (١٢٨) عضو هيئة تدريس و(٢٤) عضو جهاز إداري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر. وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري جاء متوسطًا من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٧٢)، كما أظهرت أن متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي جاءت كبيرة من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وفي الختام، قدم الباحث تصورًا مقترحًا لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي-منهجية هوشين كانري-كلية التربية-تفهننا الأشراف-جامعة الأزهر.

Developing institutional performance at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, in light of the Hoshin Kanri methodology

Mohammed Maher Abo El-Nasr Mohammed
Department of Administration, Planning and Comparative Studies,
Faculty of Education, Tafahna Al-Ashraf, Dakahlia, Al-Azhar
University, Egypt.

E-mail: (m_mohammed52@azhar.edu.eg)

Abstract:

The research aimed at revealing the reality of institutional performance at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, in light of the Hoshin Kanri methodology, and monitoring the requirements for implementing this methodology to develop institutional performance at the faculty from the point of view of faculty members and administrative staff members, and presenting a proposed perspective for developing institutional performance at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, in light of the Hoshin Kanri methodology, The research used the descriptive method to achieve its goals and a questionnaire applied to a sample of (152) members, including (128) faculty members and (24) administrative staff members at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University.

The results of the field study showed that the reality of institutional performance at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, in light of the Hoshin Kanri methodology was medium in terms of the degree of availability, with an arithmetic mean of (1.72). It also showed that the requirements for implementing the Hoshin Kanri methodology at the Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, to develop its institutional performance were large in terms of the degree of importance, with an arithmetic mean of (2.97). Finally, the researcher presented a proposed perspective for developing institutional performance at the Faculty of Education at Tafahna Al-Ashraf, Al-Azhar University, in light of the Hoshin Kanri methodology.

Keywords: Institutional performance-Hoshin Kanri methodology-Faculty of Education-Tafahna Al-Ashraf-Al-Azhar University.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تعيش المؤسسات -وبخاصة المؤسسات التعليمية- في بيئة ديناميكية ومعقدة ومتغيرة باستمرار وتتأثر بالتطورات المتسارعة الأمر الذي يتطلب تجنب قيادات هذه المؤسسات الأساليب والمنهجيات التقليدية المستخدمة وتبني أساليب ومنهجيات حديثة من أجل التكيف مع هذه التطورات ومن ثم تطوير الأداء والقيام بمهامها بالشكل الصحيح.

إن تطوير الأداء لم يعد خيارًا مطروحًا لكافة المؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية ومرتكزًا أساسيًا يتوقف عليه تقدمها وتحقيق أهدافها نظرًا للتحديات التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على أداء أعمالها بشكل صحيح نتيجة لغياب الرؤية المستقبلية وضعف القدرة المؤسسية وتبني أساليب تقليدية مما نتج عن ذلك تدهور مستويات الأداء المؤسسي وضعف الكفاءة الإنتاجية (الحيدري، ٢٠٢٤، ٦٥٢-٦٥٣)، ويشمل الأداء المتميز الممارسات الإدارية التي تستخدم موارد المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة وفق معايير واضحة ومحددة وبمستويات تحقق الكفاءة والفعالية ورضا أصحاب المصلحة بما يضمن تفوقها المستمر على المنافسين (سليم وحويجي، ٢٠٢٠، ١٦١)، لذا يُعدّ الأداء مهمًا جدًا للمؤسسات كمقياس لنجاحها، ويمكن استخدامه أيضًا كتقييم لتحديد الأهداف، ويتعلق الأداء بأداء العمل والنتائج المحققة منه، فهو نتيجة العمل الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ورضا أصحاب المصلحة، ويساهم في تقدم المؤسسة ونجاحها (Kahfi et al., 2022, 1).

وتعتبر عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تشمل أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة بشكل عام وتعتمد على استراتيجيات واضحة وخطط وبرامج محدودة، كما أنها تقوم على محاور أساسية ترتبط بالعمليات الداخلية والهيكل التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجيا (السليمان والدوسري، ٢٠٢٥، ٣٣٧)، وتزايد أهمية تطوير الاستراتيجيات وتطبيقها وإدارتها بشكل ملحوظ بالنسبة للمؤسسات التعليم الجامعي، ولكي تنجح أي كلية أو جامعة وتزدهر، عليها أن تعرف الأهداف المهمة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

التي يجب تحقيقها، وأن تحدد كيفية تحقيقها ومن سيقوم بها، وأن تضمن تحقيقها وفي الوقت المحدد (Balzer & Sinha, 2023, 1).

كما أن لكليات التربية دور بارز في بناء وتطور مستقبل الأمم؛ حيث تهتم ببناء وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتخريج معلمين على درجة عالية من الكفاءة والفعالية يقع على عاتقهم تربية النشء وتشكيل مستقبل بلادهم والعمل على بقائها وتقدمها، لذا لا بد من تطوير أدائها المؤسسي من خلال تبني أساليب إدارية فعالة تزيد من قدراتها وميزاتها التنافسية وتساعد على صياغة وتطبيق الخطط الاستراتيجية التي تتبناها وتقييمها، فهدف المؤسسات التعليمية ليس فقط وضع استراتيجياتها وإنما أيضًا تنفيذها بنجاح (أحمد، ٢٠١٧، ٣)، ومن هذه الأساليب الإدارية الفعالة منهجية هوشين كانري Hoshin Kanri.

ويعود أصل منهجية هوشين كانري إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، ورغم أن التاريخ الدقيق لهذه المنهجية ليس واضحًا، إلا أن القليل من الأدبيات الإدارية تشير إلى أن مفهوم هذه المنهجية بدأت بالتوازي مع تقديم مفهوم مراقبة الجودة Quality Control الذي تبنته وكالة العلوم والتكنولوجيا اليابانية Japan Science and Technology Agency، بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المؤشرات على أن الأساس لتطوير هذه المنهجية تم بناؤه من خلال مزج أفكار وأيديولوجيات Edward Deming في العمليات التي كانت المؤسسات في اليابان تؤديها مع فلسفة Peter Drucker للإدارة بالأهداف، ويشير ذلك إلى وجود مؤشرات على وجود علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنهجية هوشين كانري، كما تعمل على زيادة مستوى العمليات التنظيمية عند مستوى الكفاية وتُحدث تغييرًا جوهريًا في الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على رفع جودة العمليات (Hetria & Al-Zboun, 2019)، وخلال السبعينيات تم تطبيق هوشين كانري على نطاق واسع في الصناعات اليابانية، وسرعان ما أصبحت أحد السمات المركزية في نماذج الإدارة اليابانية، وتم تقديم هذه المنهجية لأول مرة في العالم الغربي خلال الثمانينيات في فترة نقل المعرفة الإدارية من اليابان، لذا تمثل هوشين كانري إطار عمل إداري معروف يعمل على ربط استراتيجية العمل بتنفيذ الأعمال، وتستند إلى حركة إدارة الجودة الشاملة (Giordani

إن المشكلات الكامنة في ترجمة هذا المصطلح إلى لغات أخرى أدت إلى استخدام صياغته الأصلية، وفي بعض الأحيان تُستخدم كلمة هوشين فقط (Ćwiklicki & Obora, 2011, 217)، وتركز منهجية هوشين كانري على الاتصال في كلا الاتجاهين في المؤسسة، حيث يهتم الاتجاه من أعلى إلى أسفل بالرؤية والخطط طويلة المدى، في حين يهتم الاتجاه من أسفل إلى أعلى بتقديم الملاحظات من أجل تحسين العملية من خلال الأفكار الإبداعية (Leppänen, 2014, 9)، وإن المؤسسات التي طبقت هوشين كانري نجحت في التحول من كونها رائدة في مجالها إلى تحقيق أرقام قياسية في الأداء في غضون ٣ إلى ٤ سنوات فقط، وهوشين كانري ليست مفهوماً صعب الفهم أو التطبيق، فمعظم المؤسسات تمتلك بعض عناصرها وفي بعض الحالات نسبة كبيرة منها (Hutchins, 2016, 2).

وتهدف منهجية هوشين كانري إلى إدارة اتجاه المؤسسة من خلال توجيه التغيير داخل المؤسسة، حيث تتضمن أدوات للتحسين المستمر، والفكرة الأساسية لهذه المنهجية هي أنها تُشرك المؤسسة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، كما أنها تضمن إنشاء اتجاه وأهداف وغايات المؤسسة بشكل منطقي، وتحديدتها بوضوح، وتوصيلها بشكل جيد، ومراقبتها، وتكييفها بناءً على نظام ردود الفعل، بالإضافة إلى أنها تُحدد سياسات مستهدفة سنوية محددة يتم الحصول عليها من الاستراتيجيات طويلة ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤى طويلة المدى للمؤسسة، وتحقق الأهداف من خلال خطط العمل التي تهدف إلى تطوير نظام المراقبة، وبالتالي، يتم نشر خطط العمل هذه لأهدافها وسياساتها (Ahmed, 2016, 162)، وأصبحت منهجية هوشين كانري مكوناً أساسياً في العديد من المؤسسات المهمة بتطبيق أنظمة الإدارة، ويتم تطبيقها في العديد من المجالات بما في ذلك: تحسين الأعمال الحالية مثل الكفاءة والجودة، وحل المشكلات، وتشمل المشكلات التقليدية أو المتكررة والصعوبات الجديدة، والمجالات الإدارية والتقنية والتكنولوجية، والتدريب والتطوير الشخصي وتطوير الفريق (Paraschivescu, 2018, 92).

ولربط الاستراتيجية بالأنشطة اليومية، ينبغي تنفيذ منهجية هوشين كانري،

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

فهي أداة لإدارة ونشر الاستراتيجيات وتطوير الأداء في جميع أنحاء المؤسسة إذا كان جميع العاملين منخرطين في الأنشطة اليومية، كما أنها توفر وسيلة منهجية ومنطقية ومرئية للإدارة (Gevorgyan, 2021, 235)، علاوة على ذلك فهي أداة مهمة تستخدم في للتخطيط من منظور طويل المدى، وتولد فهمًا جيدًا لمتطلبات أصحاب المصلحة وتدعم استراتيجية طويلة المدى، وتستخدم أهم العناصر في نظام إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن هوشين كانري إدارة السياسات ومراقبتها، حيث تُعرف أيضًا باسم نشر السياسة policy deployment، كما تعد أداة تنفيذ وطريقة لنشر النظام بالإضافة لكونها أداة تخطيط (Gonzalez et al., 2021, 42)، وإن أحد أهم جوانب هوشين كانري هو أنها تبدأ بمراجعة شاملة للوضع الحالي للمؤسسة ومناخ العمل بها، بالإضافة إلى ذلك فهي تسمح بالتعلم إذا كان الهدف يبدو كما لو أنه لن يتم تحقيقه (Wilson et al., 2024, 461).

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود التي تبذلها كلية التربية بتفهننا الأشراف لتطوير أدائها المؤسسي من أجل الحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي خاصة في ظل التحديات المستمرة والتنافسية إلا أن العديد من الدراسات أظهرت أنها تعاني العديد من المشكلات التي أثرت سلبًا على أدائها وتحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه المشكلات في:
- تمركز السلطة الإدارية في أيدي القيادات العليا وضعف تفويضها للمستويات الوسطى والدنيا، ووجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يؤثر على الاتصال الفعال، علاوة على وجود ثقافة مقاومة للتغيير (محمد، ٢٠١٧، ١٨٣).

- قلة تدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية (أبو النصر، ٢٠١٨، ١٤٦).
- اتباع طرق تقليدية في الإدارة، وقلة استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تيسير العمليات الإدارية وقلة عدد الموظفين الإداريين مما يؤثر سلبًا على العمل الإداري بالكلية (أبو السعود، ٢٠١٩، ٣٠١-٣٠٢).
- قلة دعم إدارة الكلية الأعضاء المتميزين بالحوافز المادية والمعنوية، وضعف مواكبة أعضاء الكلية للتطور العلمي والتكنولوجي، وضعف وجود نظام رقابة

وقائي لمنع وقوع الأخطاء بالكلية (عربانو، ٢٠٢١، ١٧٠-١٧١)، بالإضافة إلى ضعف تحديث البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وفق المستجدات، وضعف استخدام الكلية للتقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية الروتينية (عربانو، ٢٠٢١، ١٧٦).
■ غموض فكرة التوجه الاستراتيجي لدى بعض المنتسبين للكلية، وضعف الارتباط بين ثقافة الكلية واستراتيجيتها، بالإضافة إلى ضعف كفاءة أعضاء الجهاز الإداري وقلة ملائمة تخصص بعض العاملين بالكلية مع الوظائف التي يؤديونها، وقلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها وضعف تفعيل قنوات الاتصال مع كل المعنيين بالكلية (كلية التربية بتفها الأشراف، ٢٠٢٢، ٢٣-٣١).

■ ضعف إشراك القيادات الأكاديمية المعنيين في صياغة الرؤية، وضعف القدرة على صياغة رسالة واضحة تعكس القدرات المتاحة (سليم ومتولي، ٢٠٢٢، ٤٧٢)، علاوة على ندرة مقارنة القيادات الأكاديمية بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة، وندرة تشجيع القيادات الأكاديمية الاتصال بين أعضاء الكلية، وضعف قدرتهم على تنمية الالتزام بأهداف الكلية، وضعف تشجيعهم للعاملين على التفكير الاستراتيجي والإبداعي في أداءهم، وقلة وجود نظام واضح للحوافز (سليم ومتولي، ٢٠٢٢، ٤٧٧-٤٧٩).

■ ضعف امتلاك الكلية معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقاً للمواصفة ٢١٠٠١، بالإضافة إلى افتقار الكلية لاتباع أسلوب نهج العمليات المقترن بدورة ديمنج PDCA (وهبة، ٢٠٢٢، ٩٤).

■ ضعف اهتمام إدارة الكلية بمراجعة السياسات، وضعف امتلاك آليات واضحة لقياس مدى تحقق أهدافها، وقلة حرص الكلية على تحديث برامج التنمية المهنية بصفة مستمرة، وضعف المناخ المشجع على تطوير الأداء بالكلية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية في صنع القرارات الخاصة بهم (الصوفاني، ٢٠٢٣، ١٤٢-١٤٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١) ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟

٢) ما واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري؟

٣) ما متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أدائها المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري)؟

٥) ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من خلال الأهداف الفرعية الآتية:
التعرف على الأسس النظرية للأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.

١. الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري.

٢. رصد متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أدائها المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء

الجهاز الإداري.

٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري).
٤. وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري.

أهمية البحث:

اتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** استمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال تناوله للأداء المؤسسي والذي يعمل على نجاح وبقاء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، علاوة على تناوله لمنهجية هوشين كانري والتي تعمل على تطوير العمليات وتحسين الاتصالات ومشاركة جميع العاملين ونشر الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها على كافة المستويات في المؤسسة للوصول لأفضل النتائج وبالتالي تطوير الأداء، بالإضافة إلى قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت منهجية هوشين كانري في المؤسسات التعليمية بعامة والتعليم الجامعي بخاصة.
- **الأهمية التطبيقية:** انطلقت الأهمية التطبيقية من وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري والتي قد يعمل على الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية، بالإضافة إلى تبصير أعضاء الجهاز الإداري وأعضاء هيئة التدريس وقيادات جامعة الأزهر بأهمية تطبيق منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفنها الأشراف وكليات الجامعة لتطوير الأداء، كذلك مساعدة واضعي السياسات بجامعة الأزهر من خلال نتائج هذا البحث على اتخاذ بعض القرارات التي تعزز التحسين المستمر لأداء كليات الجامعة، علاوة على إثارة اهتمام باحثين آخرين للقيام بمزيد من البحوث حول هذه الموضوع في المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة.

منهج البحث وأداته:

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع محل البحث (الكسباني، ٢٠١٢، ٨٩)، وذلك بهدف الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري ورصد متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية لتطوير أدائها المؤسسي من خلال الجزء الميداني للبحث تمهيداً لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

حدود البحث:

اعتمد هذا البحث على الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: سعى البحث الحالي إلى تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من خلال أبعاد إطار عمل FAIR والمتمثلة في التركيز Focus والمواءمة Alignment والتكامل Integration والمراجعة Review.
٢. الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على (١٥٢) عضواً منهم (١٢٨) عضو هيئة تدريس و(٢٤) عضو جهاز إداري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر.
٣. حدود مكانية: تمثلت في كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر.
٤. حدود زمنية: تم تطبيق الاستبانة خلال شهري مايو ويونيو من العام ٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث:

١- الأداء المؤسسي Institutional Performance:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه: "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناءً على أهدافها طويلة المدى، وهو يحدد مدى نجاح وفشل المؤسسة" (الحجار، ٢٠٢٢، ٤٣).

كما يعرف الأداء المؤسسي بالجامعات بأنه: "محصلة التفاعل بين عناصر منظومة العمل بمستويات داخل الجامعة، مع البيئة الخارجية التي تتعامل

معها بما تتضمنه من تحديات ودرجات عالية من التنافسية، لتحقيق الأهداف المرجوة" (مغاوري، ٢٠٢٢، ٤٥).

ويُعرّف الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه قدرة كلية التربية بنين بتفنها الأشراف جامعة الأزهر على إدارة مواردها واستثمارها بشكل فعال ومواجهة التحديات حتى تتمكن من تنفيذ المهام المطلوبة منها بالشكل الصحيح لتحقيق أهدافها المحددة مسبقًا والوصول لدرجة عالية من التنافسية.

٢- هوشين كانري Hoshin Kanri:

تُعرّف هوشين كانري بأنها منهجية موجهة نحو العملية ونظام تنظيمي لبناء وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحدد الاتجاه بدقة في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال دمج الأنشطة اليومية للمؤسسة بأكملها مع أهدافها الاستراتيجية (Ahmed, 2016, 167-168).

كما تُعرّف هوشين كانري بالجامعات بأنها "المنهجية التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق التميز والتحسين المستمر بالجامعات المصرية، وتحقيق جميع الأهداف الجامعية بشكل منهجي منظم، بما يحقق الأهداف السنوية من خلال وضع خطة مدتها عام لتحقيق الأهداف المطلوبة واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها من حيث الجودة والتكلفة" (عبد النعيم، ٢٠٢١، ٧).

وتُعرّف هوشين كانري إجرائيًا بأنها منهجية إدارية موجهة نحو العمليات بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر وتحديد أولوياتها وتعزيز العمل الاستراتيجي بها اعتمادًا على أبعاد إطار عمل FAIR والمتمثلة في التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة من خلال وضع خطة سنوية تعمل على دمج كافة الأنشطة اليومية للكلية مع أهدافها الاستراتيجية لتحقيق التميز والتحسين المستمر.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالبحث الحالي مرتبة ترتيبًا زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث وفق المحاور الآتية:

المحور الأول: دراسات تناولت الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

هدفت دراسة (AL-Sinawi et al., 2016) إلى كشف العلاقة بين نظام أداء العمل، والذي يشمل التوظيف والتدريب والمشاركة والتعويضات وتقييم الأداء والرعاية وبين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣١) من مديري العموم ومديري العموم المساعدين وإداريين رفيعي المستوى من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة بين نظام أداء العمل والأداء المؤسسي، كما توصلت أيضًا إلى أن نظام أداء العمل يؤثر على الأداء المؤسسي بطريقتين مختلفتين، إحداهما من خلال الاهتمام بأصحاب المصلحة وأداء الخدمة، والأخرى من خلال الاهتمام بالعاملين وسلوك المساعدة لديهم.

واهتمت دراسة (Naikuni, 2016) بتقييم مساهمات ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (إجراءات التوظيف، وتدريب وتطوير العاملين، وإدارة الأداء، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت) لتحقيق الأداء المؤسسي في كينيا من منظور حكومة مقاطعة ناروك، وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (٣٤٢) من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في حكومة المقاطعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حكومة المقاطعة سعت إلى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى حد كبير، كما أظهرت الدراسة أيضًا وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

وعنيت دراسة (Shibru et al., 2017) باستكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي لجامعة وولايتا سودو وتقييمها، وقد حددت الدراسة تصورات مديري المستوى المتوسط نحو الأداء المؤسسي للإشارة إلى العوامل الرئيسة التي يبدو أنها تؤثر على أداء الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيانات منظمة ومقابلات لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل كمي بسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي تتمثل في: الخبرة

القيادية، والرتبة الأكاديمية للمديرين، والسياسات والإجراءات المطبقة، وبناء مجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية الفعالة والمساءلة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير الأداء المؤسسي، أهمها، ضرورة قيام المسؤولين بتحديث سياساتهم وإجراءاتهم من خلال مشاركة المجتمع بأكمله، وتضمين المسارات المهنية لأولويات التعلم المهني، وتخصيص الموارد المالية اللازمة وتوزيعها على كل وحدة وفقاً للعمل والأنشطة المحددة، وتدريب القيادة التعليمية.

وهدف دراسة (سليم وحويجي، ٢٠٢٠) إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسئولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٥٨٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بدرجة أهمية "هام جداً"، وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، كما أوصت باستقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً لكي تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

وقاما (العشماوي والشعراوي، ٢٠٢٢) بدراسة لتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزني 7S من خلال الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزني 7S، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٣٩٩) عضو هيئة تدريس بكليات جامعة الأزهر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزني 7S جاء بدرجة متوسطة، وقدم الباحثان رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزني 7S.

وأجرى (الأشلم، ٢٠٢٣) دراسة للتعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة والكشف عن العلاقة بين الرشاقة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

التنظيمية والأداء المؤسسي لدى قيادات الكلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة مصراتة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.

واستهدفت دراسة (المطري وعبد الله، ٢٠٢٤) التعرف على تأثير الأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي الأهلية في صنعاء بالجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت على مقياسين أحدهما للتخطيط الاستراتيجي والآخر للأداء المؤسسي، وبلغت عينة الدراسة (٩١) عضوًا من الكادر الإداري وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرازي الأهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بجامعة الرازي الأهلية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط للتحسين والتطوير المستمر والمتوازن للجامعة، وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للجان وفرق العمل المعنية بعملية التخطيط، ووضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة للأهداف التشغيلية.

وقاما (السليمان والدوسري، ٢٠٢٥) بدراسة للتعرف على دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من خلال الوقوف على الواقع والمعوقات والمتطلبات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (١٥٠) عضوًا من وكلاء الجامعة، وعمداء عمادات، وعمداء كليات، ووكلاء كليات، ووكلاء عمادات، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات لإدارة ضغوط العمل جاءت بدرجة كبيرة جدًا، كما أظهرت أن المعوقات التي تواجه القيادات في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، كما توصلت أيضًا إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدًا على المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه

القيادات في إدارة ضغوط العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد، وزيادة الحوافز المعنوية والمادية بما يلبي رغبات واحتياجات العاملين.

المحور الثاني: دراسات تناولت منهجية هوشين كانري بالمؤسسات التعليمية:

استهدفت دراسة (Ahmed, 2016) اقتراح إطار عمل منهجي لتطبيق منهجية هوشين كانري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات حول منهجية هوشين كانري؛ حيث تم عرض مفهوم هوشين كانري وتطوره التاريخي، وتحليل أسس منهجية تخطيط هوشين كانري، ومناقشة العوامل المؤثرة في تنفيذ تخطيط هوشين كانري في المؤسسات التعليمية، وتطوير عملية منظمة لتنفيذ تخطيط هوشين كانري في المؤسسات التعليمية، وتم دمج هذه العملية مع المعرفة التي اكتسبتها الباحثة من خلال إجرائها لورشة عمل وجهًا لوجه، وانقسمت هذه الورشة إلى جلسات تفاعلية عُقدت تحت إشراف دقيق من خلال مقابلة مع (٤٥) شخصًا من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وتوصلت الدراسة إلى إطار عمل منهجي لتطبيق منهجية هوشين كانري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

واهتمت دراسة (جابر، ٢٠١٩) بالتوصل لآليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استمارة استطلاع رأي للتعرف على آراء مجموعة من الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وبلغ عدد الخبراء (٤٣) خبيرًا من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى آليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية وشملت آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية وآليات لتنمية الموارد البشرية وآليات لتطوير نظم المعلومات والاتصالات وآليات للرقابة المستمرة.

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

وهدفت دراسة (Hetria & Al-Zboun, 2019) إلى التعرف على درجة تطبيق منهجية هوشين كانري في تنمية جودة الثقافة في المدارس الثانوية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) مدير ومديرة مدرسة ثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق منهجية هوشين كانري في تنمية جودة الثقافة في المدارس الثانوية الأردنية كانت متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وأوصت الدراسة بتطوير أساليب فعالة للنهوض بمستويات تطبيق منهجية هوشين كانري في المدارس الأردنية.

وقاما (Ilić & Ilić-Kosanović, 2019) بدراسة لتحليل تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالتعليم العالي في كلية إدارة الهندسة (جمهورية صربيا) للعناصر الأساسية للتميز في التعليم العالي بناء على معايير بالدريج ومبادئ هوشين كانري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شخصية شبه منظمة، وأجريت المقابلات مع خمسة عشر أستاذًا (أستاذين جامعيين، وثمانية أساتذة مشاركين، وخمسة أساتذة مساعدين) في مجالات مختلفة، والعلوم الاجتماعية والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وخمسة من الموظفين الإداريين من أقسام مختلفة (مدير الشؤون القانونية، ومدير خدمات الطلاب، وموظف مالي، وموظف خدمات الطلاب) ممن يتمتعون بخبرات تعليمية متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد المشاركين تطوير رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة كعامل حاسم في هندسة نموذج التميز القائم على معايير بالدريج ومبادئ هوشين كانري، بالإضافة إلى تنفيذ الاستراتيجية وبناء وتدريب فرق الجودة، والتي تتكون ليس فقط من الإدارة والعاملين (التدريسيين وغير التدريسيين)، ولكن أيضًا من الطلاب وأصحاب العمل والمشرفين وممثلي المجتمع، كما أدرك المشاركون أهمية معايير بالدريج ومبادئ هوشين كانري في تحقيق النجاح التنظيمي لا سيما في مؤسسات التعليم العالي.

وعنيت دراسة (Gonzalez et al., 2021) بتحديد العوامل الرئيسة للطلاب عند اختيار برنامج دراسي بالخارج ودمج نشر وظيفة الجودة والمقارنة المرجعية ومنهجية هوشين كانري في تحليل توقعات الطلاب، ودراسة تأثير ذلك على البحث والممارسة،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (١٨٠) طالبًا وطالبة من طلاب البكالوريوس في إدارة الأعمال في أربع جامعات أمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التباين الكبير في توقعات الطلاب يُمثل تحديًا في تصميم منهجية الاختيار، ومع ذلك فإنه يُساعد في تحديد أهم توقعات الطلاب، كما أظهرت أنه لا يُمكن تجاهل العلاقة المحورية والمتوازنة بين الجودة الأكاديمية، والمتعة، والتكلفة في هذه الدراسة لأنها تُمثل العوامل المؤثرة بشكل كبير في قرار الدراسة بالخارج، بالإضافة إلى ضرورة دمج كل من المتغيرات الأكاديمية الرئيسة وتوقعات الطلاب، كما أن استخدام منهجية هوشين كانري ساعد في تلبية توقعات الطلاب وضمان رضاهم.

واستهدفت دراسة (خليل وآخرون، ٢٠٢٢) تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٢٥٦) فردًا من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بثمان جامعات خاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف مشاركة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في مجال التخطيط، وقلة تبني خطة استراتيجية تنافسية طويلة المدى، وندرة استخدام منهجية هوشين كانري للتطوير والتحسين المستمر والتقييم، وقلة رصد المخاطر والتهديدات للبيئة الخارجية بصفة دورية، وضعف الدعم المقدم من الفريق التقني لإدارة وصيانة نظام المعلومات، وندرة توظيف المعلومات التي يتم جمعها لاتخاذ القرار.

وأجرت (هتيرة، ٢٠٢٢) دراسة لبناء دور تربوي مقترح للمدارس الثانوية الأردنية استنادًا إلى منهجية هوشين كانري لتنمية ثقافة الجودة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التطويري، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٤٠٠) مديرًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق المدارس الثانوية الأردنية لمنهجية هوشين كانري لتنمية ثقافة الجودة بها كانت متوسطة من وجهة نظر مديريها، وأوصت الدراسة بتفعيل أدوار المديرين والعاملين ومشاركتهم في عمليات تطوير الخطط والأهداف الاستراتيجية،

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

وتطوير استراتيجيات العمل لتناسب مع أنظمة الجودة، واستخدام المعايير ومؤشرات الأداء لتقييم الأداء وتقييمه، والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة للتأكد من مستوى تحقيق ثقافة الجودة.

وهدفت دراسة (سيد وآخرون، ٢٠٢٤) إلى اقتراح عدد من المتطلبات لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول مجموعة من المحاور تمثلت في الإطار المفاهيمي لمدخل هوشين كانري للجودة الشاملة، والأبعاد الرئيسة لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري، ودراسة وثائقية لواقع أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر، وفي الختام قدمت الدراسة مجموعة من المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة، وشملت متطلبات ذات صلة بـ (الرؤية والتوجيه، وبناء الثقة وإقامة العلاقات، والتنظيم والتخطيط، والتطوير المهني، والتقييم والتحسين المستمر).

المحو الثالث: دراسة تناولت الأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري بالمؤسسات التعليمية:

وعنيت دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١) بوضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استمارة استطلاع رأي للتعرف على آراء مجموعة من الخبراء حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وبلغ عدد الخبراء (٥٠) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التعليمية، ومن المهتمين بمجال الجودة، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الآليات تمثلت في: آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية، وآليات لرصد البيئة الخارجية، وآليات لتنمية الموارد البشرية، وآليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، بالإضافة إلى خطوات تنفيذ هذه الآليات ومعوقات تنفيذها وسبل التغلب عليها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بينها وبين البحث الحالي، بالإضافة إلى وجود أوجه استفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أ- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١) أهمية الأداء المؤسسي في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وفعاليتها من خلال تحسين عملياتها واستثمار مواردها المادية والبشرية مثل دراسة (Naikuni, 2016)، ودراسة (السليمان والدوسري، ٢٠٢٥).
- ٢) أهمية منهجية هوشين كانري في التعليم الجامعي وإسهامها في تطوير الأداء وممارسات الأعمال وتطوير استراتيجيات العمل مثل دراسة (Ilić & Ilić, 2019)، ودراسة (Kosanović, 2019)، ودراسة (خليل وآخرون، ٢٠٢٢).
- ٣) المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة (Gonzalez et al., 2021)، (المطري وعبد الله، ٢٠٢٤).
- ٤) الأداة المستخدمة (الاستبانة)، حيث استخدمت العديد من الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (Hetria & Al-Zboun, 2019)، ودراسة (سليم وحويجي، ٢٠٢٠).
- ٥) تناولت دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١) متغيري البحث (الأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري) مع اختلاف تناول الموضوع من حيث هدف البحث وبيئته ومجتمعه وأداته.

ب- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١) الهدف من البحث، حيث هدف البحث الحالي إلى تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.
- ٢) مجتمع البحث، اقتصر مجتمع البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر، الأمر الذي يشير إلى اختلاف البيئة التي تم فيها البحث.

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

٣) الأداة المستخدمة (الاستبانة)، حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة استمارة استطلاع رأي للتعرف على آراء الخبراء مثل دراسة (جابر، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١)، في حين استخدمت بعض الدراسات السابقة المقابلة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (Ilić & Ilić-Kosanović, 2019)، بينما استخدمت إحدى الدراسات الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وهي دراسة (Shibru et al., 2017).

ج- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١) بناء الفكرة وتحديد مشكلة البحث ومنهجه والأسس النظرية له.
- ٢) الاهتمام إلى المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٣) بناء أداة البحث (الاستبانة)، وتفسير النتائج، والمساهمة في وضع تصور مقترح يلائم طبيعة الموضوع.

خطة السير في البحث:

اتبع الباحث في الإجابة عن أسئلة البحث ما يلي:

- للإجابة عن الأسئلة (الأول والثاني والثالث والرابع): قام الباحث بالرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ثم قام ببناء استبانة لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من خلال أبعاد إطار عمل FAIR والمتمثلة في التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة، وتم تقنينها وتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بالكلية وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء هذه النتائج تم الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري ورصد متطلبات تنفيذها لتطوير أداؤها المؤسسي، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بالكلية والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس- الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري).
- للإجابة عن السؤال الخامس: قام الباحث في ضوء ما توافر لديه من معلومات

حول واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري ورصد متطلبات تنفيذها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بالكلية بوضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول الإطار النظري الأسس النظرية للأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري في

المحورين الآتيين:

المحور الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي محصلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية علاوة على التأثيرات الخارجية مثل التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (محمد وآخرون، ٢٠٢٣، ٣٣٣)، فهو النتيجة التراكمية لسلوك جميع الأعضاء والمكونات التنظيمية، ويرتبط بالالتزامات والأهداف العامة والأهداف الاستراتيجية (Hermanu et al., 2024, 693-694)، وفيما يلي يتم عرض الأسس النظرية للأداء المؤسسي من حيث مفهوم الأداء المؤسسي، وأهميته، وأهدافه، ومستوياته، وقياسه وتقييمه بالمؤسسات التعليمية، ومتطلبات تطويره:

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي:

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي نظراً لاختلاف وجهات

نظر الباحثين عند تناول هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه "انعكاس للأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية وهذا التفاعل يتسم بطابع التميز والقدرة على الاستفادة من مواردها سواء المادية أو البشرية وتسخير وظائفها المختلفة في تحقيق المتطلبات المرجوة منها اجتماعياً وسياسياً وثقافياً واقتصادياً" (أبو المجد، ٢٠١٨، ٧١٢)، ويُقصد به "المحصلة النهائية لنشاطات المؤسسة نتيجة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على استغلال مواردها لإنجاز المهام المخطط لها بكفاءة وفعالية" (العبادلة، ٢٠١٩، ٤٠).

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

كما يشير الأداء المؤسسي إلى محصلة التفاعل بين عناصر منظومة العمل بمختلف المستويات داخل الجامعة مع البيئة الخارجية التي تتعامل معها بما تتضمنه من تحديات ودرجات عالية من التنافسية لتحقيق الأهداف المرجوة (مغاوري، ٢٠٢٢، ٤٥)، ويشير أيضاً إلى "قدرة الجامعة على إنجاز أعمالها بأعلى مستوى من الجودة وبأقل التكاليف من خلال توظيف جهود العاملين لتوفير أفضل خدمة مقدمة لأصحاب العلاقة" (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣، ٥٠).

كما يُعرّف بأنه "قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف المنظمة ومناسبة لمستخدميها" (المطري وعبد الله، ٢٠٢٤، ١٤٥)، كما يقصد به "تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يُحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة" (المصعبي وباعقيل، ٢٠٢٥، ٣٤٦).

يتضح مما سبق أن الأداء المؤسسي يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفاعل وتناغم بيئتها الداخلية مع بيئتها الخارجية بما يضمن الاستثمار الأمثل لمواردها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي بالجامعات أهمية كبيرة، حيث يُسهل من تحسين وضع الجامعة التنافسي عن طريق وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها للتميز على منافسها بالإضافة إلى توفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع المعايير العالمية بما يعزز من موقعها وترتيبها بين الجامعات الأخرى (الزهراني، ٢٠٢٣، ٢٥١)، كما أنه يُحول العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع (لعراقي وآخرون، ٢٠٢٣، ١١٩).

ويعمل الأداء المؤسسي على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تُثري الجامعة، والتركيز على العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار واتخاذ، واستثمار جهود العاملين وتنمية قدراتهم باستمرار واختيار أفضل الأساليب التي تحسّن مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتعزيز ولاء وانتماء العاملين لمؤسستهم (الحيدري، ٢٠٢٤، ٦٥٦-٦٥٧)، كما يهتم أيضاً برفع الأداء حاضراً ومستقبلاً بما يحافظ على بقاء الجامعة ونجاحها واستمراريتها وقدرتها

على مواجهة التطورات والتحديات المختلفة، علاوة على رفع مستوى أداء العاملين والاستفادة من قدراتهم ومساعدة الجامعة على تحديث وتجديد عملياتها باستمرار والاهتمام برضا أصحاب المصلحة (سراع، ٢٠٢٥، ٧٥٥).

يتضح مما سبق أن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل في تعزيز مكانة المؤسسة وضمان قدرتها على مواكبة التحديات والتحسين المستمر لعملياتها وتلبية احتياجات العاملين وتشجيعهم على العمل التعاوني ورفع مستويات أدائهم وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرارات بما يزيد من ولائهم لمؤسستهم وبذل كل جهد ممكن في سبيل تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي شكلاً من أشكال التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، ويهدف إلى رفع كفاءة الأداء الخاص بالعمل في المؤسسة وتحسين فعاليته من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً وعلى رأسها الأهداف الأولية علاوة على توزيع المهام والأدوار على جميع أفراد فرق العمل والإدارات المتخصصة للحفاظ على وجود وبقاء المؤسسة (البربري وصابر، ٢٠٢٠، ١٤١-١٤٢).

يتضح مما سبق أن هدف الأداء المؤسسي هو تعزيز أداء المؤسسة وتحديد مهام جميع العاملين بوضوح سواء بشكل فردي أو في فرق عمل للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية بغرض الوصول إلى الهدف أو الأهداف المرجوة.

رابعاً: مستويات الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي ثلاثة مستويات تتمثل في (المطري وعبد الله، ٢٠٢٤، ١٤٧):

١- الأداء الفردي: ويشير إلى الأنشطة التي يمارسها الفرد لتنفيذ مهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية بهدف تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد من خلال مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

٢- أداء الوحدات التنظيمية: وتشير إلى الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، ويقاس أداء هذه الوحدات في الغالب من خلال مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية.

3- أداء المؤسسة ككل: ويعكس مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف البيئة الداخلية والخارجية ولتوقعات أصحاب المصلحة، مما يؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وفي تحديد سياساتها العامة، وما هو مقبول وغير مقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

يتضح مما سبق وجود تكامل بين مستويات الأداء المؤسسي الثلاثة، حيث لا يوجد أداء جيد للوحدات التنظيمية بالمؤسسة دون وجود أداء جيد لكل فرد فيها، كذلك لا يوجد أداء جيد للمؤسسة ككل دون وجود أداء جيد لكل وحدة تنظيمية بها، كما أن أداء المؤسسة ككل يؤثر سلبًا أو إيجابًا على أداء الأفراد والوحدات التنظيمية بها.

خامسًا: قياس الأداء المؤسسي وتقييمه بالمؤسسات التعليمية:

يشير الأداء إلى القدرة على تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات لمؤسسة ما، ويُعد قياس الأداء في المؤسسات التجارية أمرًا سهلًا لأن الهدف الرئيس هو الربح، أما قياس الأداء في المؤسسات التعليمية، فهو معقد نظرًا لتنوع الأنشطة، وقد يكون أكثر صعوبة مع ضغوط أصحاب المصلحة (Mohammad, 2020, 279).

ويعرّف قياس الأداء بشكل عام بأنه عملية قياس فعالية وكفاءة إجراءات العمل، ويضطلع قياس الأداء بدور أكثر أهمية من القياس والمحاسبة، فهو يُوفّر الأساس للمؤسسة لتقييم مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها المحددة مسبقًا، ويساعدها على تحديد نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ القرارات بشأن المبادرات المستقبلية بهدف تطوير أدائها المؤسسي، كما أن قياس الأداء ليس غاية في حد ذاته، بل هو أداة لإدارة أكثر فعالية، ولجعل المؤسسة فعّالة، يجب أن تكون نتائج قياس الأداء قادرة على الانتقال من مرحلة القياس إلى مرحلة الإدارة، وقادرة أيضًا على توقع التغييرات اللازمة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأن تمتلك منهجية مُطبقة لتحقيق التغيير الاستراتيجي (Zangouinezhad & Moshabaki, 2011, 827)، ويتم قياس الأداء بالمؤسسات التعليمية من خلال مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس الأنشطة

والعمليات الأساسية وتُسمى مؤشرات الأداء الرئيسة بهدف رصد ومراقبة أداء أنشطتها وعملياتها (Mati, 2018, 177-178).

ولتقييم الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية أهمية كبيرة تتمثل في تشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم لرفع معدلات الأداء وكشف نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء بشكل عام والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة بالإضافة إلى مساعدة القيادات على تنمية قدراتهم على التحليل والتقييم واختيار الأساليب القيادية المناسبة عند تعاملهم مع العاملين (عيداروس وعراقي، ٢٠١٢، ١٠٨)، بالإضافة إلى التأكد من مدى تحقق المعايير المحددة مسبقاً من خلال قياس الأداء الفعلي، وتحديد الخصائص بكل سلوك وكل عمل حتى يمكن تقويم الأداء وفق تلك الخصائص، وتعزيز التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع، والاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل، مما يعمل على جودة الأداء في هذه المؤسسات، وتتمثل أهداف تقييم الأداء المؤسسي في: الوقوف على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، وتوفير كل ما يرتبط بالعمليات الإدارية من معلومات وغيرها، والتعرف على مستوى أداء العاملين، والاستفادة من الكفاءات المتميزة والطاقات الإبداعية لإنجاح وظائف المؤسسة، وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات في المؤسسة، وتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة، وتهيئة جو من المنافسة الشريفة بين العاملين (الأسلم، ٢٠٢٣، ٢٧٥).

يتضح مما سبق أن قياس الأداء يساعد المؤسسة التعليمية على الوقوف على مستوى أدائها الفعلي وسهولة مقارنته بالأداء المطلوب وتحديد نقاط القوة والضعف والتأكد من مدى استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة بما يسهم في تقييم الأداء بشكل صحيح والقدرة على مواجهة انحرافات العمل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

سادساً: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

لكي ينجح نظام إدارة الأداء المؤسسي، فإنه يحتاج إلى: مواءمة نظام إدارة الأداء مع جميع الأنظمة والاستراتيجيات المؤسسية، والتزام القيادة، وثقافة تطوير الأداء التي

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

تركز على تعزيز الأداء الجيد وليس معاقبة الأداء الضعيف بل تحسينه وتطويره، والمشاركة النشطة لأصحاب المصلحة، والمراقبة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة للأطراف المعنية (Almohtaseb et al., 2019, 326).

ولتطوير الأداء المؤسسي لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية للمؤسسات التعليمية تتمثل في: تحديد رؤية استراتيجية واضحة، وتوفير الوقت والجهد والدعم المادي اللازم لتطوير الأداء الشامل بالمؤسسة، ووجود هياكل إدارية مرنة تسهل من عملية التواصل بين العاملين للحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، وتنمية الموارد البشرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، والابتعاد عن السياسات البيروقراطية والإجراءات التقليدية الجامدة، والتغذية المرتدة المستمرة للوقوف على مستوى الأداء الفعلي وتدارك الأخطاء، وإيجاد بيئة عمل جاذبة ومحفزة (السيد وآخرون، ٢٠١٩، ٣٥-٣٦).

كما ذكرت إحدى الدراسات مجموعة من المتطلبات التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي أهمها: وجود رؤية مستقبلية والقدرة على التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وإمكانية التغيير والتحول في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومشاركة جميع العاملين في التخطيط، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات، والعمل على تحفيز العاملين وتلبية متطلباتهم (سليم وحويجي، ٢٠٢٠، ١٦١).

يتضح مما سبق وجود العديد من المتطلبات الضرورية لتطوير الأداء المؤسسي الأمر الذي يتطلب من القيادات العليا بالمؤسسات التعليمية العمل على توافرها بما يضمن تهيئة بيئة صالحة لإنجاز الأعمال ومن ثم تحقيق الأهداف.

المحور الثاني: الأسس النظرية لمنهجية هوشين كانري:

تعد منهجية هوشين كانري إطاراً لتخطيط وتنفيذ ومراجعة للتغيير المخطط له بشكل منهجي؛ حيث يركز منظور التخطيط على إعداد الاستراتيجية، ويتضمن التنفيذ الأنشطة التي تعطي الأولوية للإجراءات المؤسسية وتتكامل معها وتنسقها؛ وتركز المراجعة على الأنشطة التي تدير الإجراءات وتتحكم فيها من خلال مزيج من الرقابة اليومية للعمليات والمراجعة المتكررة (Ahmed, 2016, 158)، وفيما يلي يتم عرض الأسس النظرية لمنهجية هوشين كانري من حيث نشأتها وتطورها، ومفهومها، والفرق

بينها وبين غيرها من المنهجيات الأخرى، وأهميتها، وأهدافها، وعناصرها، وخطوات تنفيذها، ومستوياتها وفرقها، وأساليبها، ومبادئها، ومتطلبات ومعوقات تطبيقها:

أولاً: نشأة منهجية هوشين كانري وتطورها:

نشأت منهجية هوشين كانري في اليابان في خمسينيات القرن العشرين، وبدأت فكرتها في دورة تدريبية حول مراقبة الجودة برعاية الجمعية اليابانية للعلوم والتكنولوجيا، وهي مزيج من محاضرات Edward Deming حول دورة (PDCA)، وأسباب التباين ومراقبة العملية بالاشتراك مع فلسفة "الإدارة بالأهداف" لـ Peter Drucker (Löfving et al., 2021, 306-307)، وسرعان ما تم اعتبارها كمعيار رئيس في التقييم لجائزة Deming السنوية، وفي البداية طبقت العديد من الشركات اليابانية هذه المنهجية بطريقة خاصة من خلال وضع وتطوير السياسات والخطط كعناصر إدارية فقط، وفي عام ١٩٦٢، طورت شركة Bridgestone للإطارات هوشين كانري كعنصر أساسي في مراقبة الجودة الشاملة من خلال تكييف هذه المنهجية كاستراتيجية وسياسة إدارية شاملة طويلة المدى على مستوى الشركة، وبحلول سبعينيات القرن العشرين، تم قبول هوشين كانري على نطاق واسع في الصناعة اليابانية، وبدأت المنهجية في الانتشار إلى الغرب بعد انتشار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات (Tennant & Roberts, 2001, 263)، وفي التسعينيات تم تنفيذها من قبل العديد من الشركات في جميع أنحاء العالم وخاصة في الدول الغربية (Roche & Baumgartner, 2024a, 2)، وأصبحت منهجية هوشين كانري جزءاً لا يتجزأ في العديد من المؤسسات التي تُنفذ مفاهيم إدارية جديدة، وبات يُنظر إليها على أنها أحد المصادر الرئيسة للإدارة الناجحة، وزاد الاهتمام العالمي لهذه المنهجية بشكل كبير عند نُشر ترجمة إنجليزية لكتاب رائد حرره Yoji Akao عام ١٩٩١ بعنوان "هوشين كانري: نشر السياسات من أجل إدارة الجودة الشاملة الناجحة"، حيث اكتسب شعبية بين المنهجين والممارسين للإدارة (Ćwiklicki & Obora, 2011, 216).

يتضح مما سبق أن منهجية هوشين كانري تم صياغتها في اليابان في خمسينيات القرن العشرين، وبدأت في المجال الصناعي وانتشرت في العديد من الشركات اليابانية وركزت على وضع السياسات والخطط الاستراتيجية ومراقبة الجودة الشاملة، وبدأ

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

انتشارها في الغرب بشكل كبير في الثمانينيات والتسعينيات وأصبحت تلعب دورًا كبيرًا في نجاح إدارة المؤسسات وبخاصة بعد ترجمة كتاب Akao Yoji، وانتقلت بعد ذلك إلى المؤسسات التعليمية لتطوير أدائها المؤسسي.

ثانيًا: مفهوم هوشين كانري:

هوشين كانري Hoshin Kanri مصطلح إداري ياباني لا يمكن ترجمته حرفيًا إلى الإنجليزية أو أي لغة أخرى، ويتكون المصطلح من أربعة عناصر أساسية: Ho وتعني الاتجاه Direction، Shin وتعني التركيز Focus، Kan وتعني المحاذاة أو الموازنة Alignment، Ri وتعني السبب Reason (Ilić & Ilić-Kosanović, 2019, 38)، كما ذكرت إحدى الدراسات أن Hoshin تعني سياسة أو هدف ووسائل، و Kanri تعني تخطيط أو إدارة أو سيطرة، وتتكون كلمة Hoshin من حرفين صينيين: Ho وتعني الأسلوب أو الشكل، بينما تعني Shin إبرة لامعة أو بوصلة، وعليه فإن مصطلح Hoshin Kanri يعني منهجية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي، والترجمة الأكثر حرفية هي "إدارة السياسات policy management"، وتم تبني مجموعة من المصطلحات المختلفة في سياق غربي مرادفة لهوشين كانري وتشمل هذه المصطلحات نشر السياسات policy deployment، ومراقبة السياسات policy control، والإدارة بالسياسة management by policy، والإدارة من أجل النتائج managing for results، وتخطيط هوشين Hoshin planning، ونتيجة لهذا التعدد في المصطلحات، سيتم اعتماد مصطلح منهجية "هوشين كانري" في هذا البحث (Ahmed, 2016, 166).

يتضح مما سبق أنه نظرًا لصعوبة ترجمة مصطلح Hoshin Kanri لأي لغة أخرى فإنه تم استخدامه كما هو، ويشير إلى تخطيط وإدارة السياسات وتحديد وتوضيح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأطلق الغرب على هذه المنهجية العديد من المسميات.

وعرّف Yoji Akao هوشين كانري بأنها نظام لتعزيز القدرة الإجمالية لأي مؤسسة تركز على تحسين عملياتها من خلال تطبيق مفهوم مراقبة الجودة والأساليب ذات الصلة (Ćwiklicki & Obora, 2011, 217).

ويعرّف قاموس الأعمال هوشين كانري بأنها عملية التخطيط الاستراتيجي

الياباني المصممة لضمان توصيل الرسالة والرؤية والأهداف العامة والأهداف السنوية في جميع أنحاء المؤسسة وتنفيذها من قبل الجميع بداية من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي (Paraschivescu, 2018, 92).

ويقصد بهوشين كانري أنها منهجية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز العمل الاستراتيجي (Ho & Soebandrija, 2021, 1).

وتشير أيضًا إلى أنها "منهجية معترف بها للربط بين استراتيجية العمل وتنفيذ العمل، وترتكز على حركة الجودة الشاملة، وتمثل نظامًا للتخطيط والتنفيذ والمراجعة لإدارة التغيير والتعبير عن الأهداف الاستراتيجية وتشكيلها والتعبير عن الرؤى المستقبلية وتطوير وسائل تنفيذها في الواقع، فهي أسلوب للإدارة لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التسلسل الهرمي لها (خليل وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٦٠-٢٦١).

ينضح من خلال التعريفات السابقة أن منهجية هوشين كانري تُعزز العمل الاستراتيجي للمؤسسة وتربط بين استراتيجية العمل وتنفيذه وبالتالي فهي تحسن العمليات وتركز على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتضمن تنفيذها بشكل صحيح ويتوقف تنفيذها ونجاحها على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة.

ثالثًا: الفرق بين هوشين كانري وغيرها من المنهجيات الأخرى:

تختلف هوشين كانري عن غيرها من تقنيات الأعمال الأخرى مثل الإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات بسبب طبيعتها من الأسفل إلى الأعلى، وقدرتها على تمكين القيادات من قياس الأمور الصحيحة وبناء أساس للتقييم، فضلًا عن المراجعات السريعة المنتظمة، وتمحور الجوانب الإيجابية لمنهجية هوشين حول الرؤية طويلة المدى لتحقيق التحسين من خلال التركيز بشكل كبير على العمليات التي تنطوي على وضع أهداف صعبة ولكنها واقعية للتنفيذ، إلى جانب الرغبة في الحصول على ردود فعل ملموسة من أسفل إلى أعلى وعبر الوظائف (Tennant & Roberts, 2001, 265).

وتتميز هوشين كانري بخصائص فريدة تميزها بشكل كبير عن أنظمة الإدارة التقليدية، حيث تهدف إلى جعل المؤسسة بأكملها تعمل في نفس الاتجاه من خلال المحاذرة الرأسية والأفقية للأهداف والغايات والوسائل، بالإضافة إلى أنها تنقل تركيز

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

الإدارة من النتائج إلى العمليات، أي من المخرجات إلى المدخلات، وبالتالي تطوير العمليات التي تؤدي إلى أفضل النتائج، وتعمل على تحسين العمليات متعددة الوظائف بالكامل بدلاً من تحسين العمليات داخل مستويات محددة بالمؤسسة (Ahmed, 2016, 163-164).

وتعتمد هوشين كانري كأداة لإدارة الجودة الاستراتيجية -مقارنة بأنظمة التخطيط التقليدية- على دمج الأهداف الاستراتيجية مع الإدارة التكتيكية اليومية، وتطبيق إدارة العمليات PDCA، ومنهجية التخطيط، وتحسين الاتصال، وزيادة الإجماع والمشاركة في تحديد الأهداف وتكامل الإدارة بين الوظائف (Paraschivescu & Stoica, 2018, 16).

وتتميز هوشين كانري -كنظام إدارة- ببعض السمات الأساسية عن غيرها وتتمثل في: تولد المعرفة والذكاء التنظيمي حول سياساتها في جميع أنحاء المؤسسة وعلى كافة المستويات، وتجعل الاستراتيجية مهمة للجميع، وتكامل أهداف المؤسسة العامة مع العمل اليومي، وتضع أهدافاً متقاربة لكل وظيفة ونشاط تنظيمي، وتجعل تركيز العاملين على الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والتي تحددها الإدارة، وتعزز عمليات ضبط النفس، وتعتمد على التقنيات الحديثة في الاتصالات داخل المؤسسة، وتعمل على تحسين التنسيق الداخلي للمؤسسة، وتعيد تقييم آليات التعديلات المتبادلة بشكل أساسي بناءً على التحسين المستمر في الاتصال الداخلي، وتضمن توافر الموارد اللازمة في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية على جميع مستويات المؤسسة (Morales et al., 2021, 3356-3357).

كما أن هناك بعض التفاعلات الرئيسة بين هوشين كانري وأنظمة تنظيمية أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وإدارة المشاريع، وتوفر هذه الروابط القوية صورة يمكن من خلالها الاستدلال على أن هوشين كانري ربما لم يُنظر إليها باعتبارها نهجاً منفصلاً ومنتظماً من قبل العديد من الممارسين أثناء نقل نماذج الإدارة اليابانية إلى العالم الغربي مثل إدارة الجودة الشاملة، وهو ما قد يفسر سبب قلة إعطاء هوشين كانري نفس القدر من الاهتمام الذي حظيت به بعض الأساليب والمنهجيات الأخرى (Giordani da Silveira et al., 2018, 92)، مثل بطاقة الأداء المتوازن

وبالنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهوشين كانري يتضح وجود تشابه بينهما فكلاهما تسعى إلى تحقيق أداء متميز، ومواءمة الاستراتيجيات، وأهداف متكاملة لجميع المستويات داخل المؤسسة، ومع ذلك هناك مجالات تختلف فيها كل منهما عن الأخرى، فتعد بطاقة الأداء المتوازن نهجًا قائمًا على الأداء وتركز على النتائج وما تم تحقيقه، ويُنظر إليها على أنها موجهة نحو الهدف، كما أنها ليست أسلوبًا تشاركيًا بل أسلوبًا من أعلى إلى أسفل، بالإضافة إلى أنها لم تدعم تطوير الاستراتيجيات والتواصل معها وتنفيذها بشكل فعال فهي تصف بوضوح وجهات النظر التي يجب التركيز عليها وتبني الإطار المفاهيمي في حين أن هوشين كانري هي نهج قائم على العمليات ولا تركز فقط على النتائج بل تركز أيضًا على الوسائل أو كيفية الوصول إليها، ويُنظر إليها على أنها موجهة نحو الوسائل، كما أنها تركز على الأسلوب التشاركي من أسفل إلى أعلى، وتقدم طريقة متميزة للنشر والتواصل والتنفيذ (Serdar Asan & Tanyaş, 2007, 1003)، وبما أن بطاقة الأداء المتوازن مفيدة بشكل خاص في تحديد ووضع الأهداف طويلة المدى، فإن هوشين كانري هي أفضل أداة لنشرها في المدى القريب وإيجاد الارتباط بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى (Cortés Rodríguez et al., 2023, 945).

يتضح مما سبق أنه على الرغم من تشابه منهجية هوشين كانري في بعض الجوانب مع بعض الأنظمة الإدارية الأخرى إلا أنها تتميز عنها في جوانب أخرى كثيرة، حيث تُدمج الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع أنشطتها اليومية وتربط بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى وتطور الاستراتيجيات وتنفيذها وتبني الأسلوب التشاركي من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وتركز على العمليات وعلى الوسائل التي تحقق هذه العمليات وتجعل المؤسسة كلها تسير في نفس الاتجاه.

رابعًا: أهمية منهجية هوشين كانري:

تطورت هوشين كانري في الشركات اليابانية كنهج إدارة استراتيجية لتمكين المستوى المؤسسي من إدارة الأهداف الاستراتيجية عبر التسلسل الهرمي الوظيفي للشركة، وتعمل على تحقيق جهد تعاوني على مستوى المؤسسة في المجالات الحيوية الرئيسية، والمبدأ هو أن كل عامل يجب أن يدمج في روتينه المساهمة في الأولويات الرئيسية لمؤسسته، وفي غضون فترة قصيرة نسبيًا تكون المؤسسة قد حققت خطوة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

كبيرة إلى الأمام مقارنة بما كان من الممكن أن تتحقق من خلال العمل العادي (Witcher & Sum Chau, 2007, 520)، وتقيس هوشين كانري مستوى الوصول إلى الأهداف التي تحددها التحسينات، وتنقل سياسة المؤسسة إلى كل شخص فيها، وينصب تركيزها الأساسي على بذل الجهود في القضايا الأساسية الضرورية لتحقيق النجاح، وتشير إلى نظام من الإجراءات والتعليمات التي تدعم العاملين في التحقيق في البيئات وفحصها، وتطوير خطط التحسين والتطوير، وإجراء فحوصات الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة (Ahmed, 2016, 169).

وتتمثل الفائدة الأساسية لهذه المنهجية في تركيز النشاط على الجوانب الأساسية اللازمة للنجاح، مما يشجع العاملين على تحليل المواقف، ووضع خطط للتحسين والتطوير، وإجراء فحوصات الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أثبتت فعاليتها البالغة في تعزيز خطط التحسين والتطوير على مستوى المؤسسة من خلال توحيد جهود جميع العاملين، كما أن لها دور فعال في تحفيز العاملين، حيث يتم تحديد السياسات السنوية بعد مراجعة وتنقيح مقترحات سياسة الإدارة العليا من قبل قيادات كافة مستويات المؤسسة، كما توفر بنية تنظيمية وشفافية ضرورية (Paraschivescu, 2018, 92)، وتشمل هوشين كانري كأداة للتخطيط الاستراتيجي المشاركة القيادية والإدارة، والمواقف والتواصل، والمشاركة والالتزام والمسئولية، والأهداف والخطط، وتشكل هذه المنهجية أنظمة إدارة استراتيجية لا غنى عنها يتم دمجها في العديد من الأنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة المرنة، وغير ذلك، ولقد أدى تنفيذها إلى نجاح العديد من المؤسسات (Ho & Soebandrija, 2021, 2).

وتعدّ هوشين كانري منهجيةً مُجرّبةً ومُنظمةً لإتقان تطوير الاستراتيجية ونشرها وإدارتها، بما يعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة في قطاع التعليم الجامعي، كما تُساعد مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها الاستراتيجية السنوية ومتعددة السنوات، بالإضافة إلى الأهداف التكتيكية والتشغيلية، والمشاريع، والإجراءات التي تتوافق مع الأهداف العليا للمؤسسة (Balzer & Sinha, 2023, 4)، كما تعدّ أسلوبًا لتحديد الأهداف بالإضافة إلى كونها أداة للتقييم وتعطي الأولوية وتركز على عدد قليل من الأهداف الحيوية المهمة لتحقيق النتيجة الاستراتيجية المرجوة، ويتم تقسيم هذه

الأهداف على جميع مستويات المؤسسة، حيث يتم تطوير الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف على التوالي، وغالبًا ما ترتبط بإدارة الجودة الشاملة والإنتاج الخالي من الهدر، وتعتبر نظامًا نموذجيًا لإدارة العمليات، كما تتمتع بإمكانات كبيرة في الجمع بين إدارة العمليات والتميز التشغيلي والاستدامة، كما تتميز بخصائص مفيدة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث إنها تعتمد على العمليات وتدمج الجوانب البيئية بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية التي تشمل جميع العاملين ومستويات صنع القرار، وتؤكد على الأساليب الفردية مثل دورات التغذية الراجعة بين مستويات مختلفة من المؤسسة، وما يجب وما يمكن تحقيقه، وكيف يمكن تحقيقه، وتقترح عمليات لتحسين وتطوير استراتيجيات المشاركة لجميع العاملين (Roche & Baumgartner, 2024b, 2160-2161).

وتعتبر هوشين كانري منهجية للتخطيط الاستراتيجي تعمل على توصيل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في جميع أنحاءها، وتتعامل مع إدارة السياسات على مستويات الإدارة العليا، وتتطلب الرقابة اليومية مشاركة الإدارة الوسطى وتتعامل مع التحسين المستمر للوظائف الأساسية (Wilson et al., 2024, 460-461)، كما تُعزّز استخدام مهارات العاملين مما يُسرِّل تسخير الابتكار الداخلي في المواقف المتغيرة، وتعمل على ضمان التوافق الاستراتيجي من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي لتحقيق نجاح طويل المدى، وقد اكتسبت هوشين كانري شعبية لنهجها المنظم والمركّز على التنفيذ، وأثناء تخطيط هوشين، تصبح أهداف ومقاييس المستوى الأعلى، أي مؤشرات الأداء الرئيسية، هي أهداف ومهام المستوى التالي، وتُحدد المقاييس بناءً على المهام التي يتم إنجازها (Rahko & Kekkonen, 2025, 1-2).

يتضح مما سبق أهمية منهجية هوشين كانري ودورها في نجاح المؤسسة من خلال نشر رؤيتها الاستراتيجية لجميع العاملين بها على كافة المستويات، وتركيزها على بعض الأهداف الحيوية الضرورية، وتطوير الاستراتيجية ونشرها وإدارتها، وتحديد سياساتها السنوية بناءً على أهدافها الاستراتيجية المحددة، وتعزيز قدرات العاملين على قراءة الموقف وتحليله ووضع الخطط اللازمة للتحسين والتطوير، وتشجيع العاملين على العمل الجماعي والمشاركة في تحقيق الأهداف، وتهيئة بيئة تنظيمية تعزز الابتكار

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

لدى العاملين، بالإضافة إلى ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وإسهامها في تحقيق الاستدامة المؤسسي.

خامسًا: أهداف منهجية هوشين كانري:

إن الهدف من هوشين كانري هو بناء إجراءات في الإدارة اليومية تتوافق مع تحقيق بعض الأولويات الاستراتيجية الحيوية خلال عام معين (Ahmed, 2016, 159)، وتهدف أيضًا إلى دمج جميع العاملين بالمؤسسة نحو الأهداف الرئيسة باستخدام وسائل غير مباشرة بدلًا من الضغط المباشر، مما يخلق شعورًا بالضرورة والإقناع، ودمج جميع المهام -سواء كانت روتينية أو تحسينية- وفقًا للأهداف الرئيسة للمؤسسة وتنسيق جميع الجهود والموارد، وإعادة تنظيم الأهداف والأنشطة بشكل فعال وفقًا للتغيرات البيئية (Soud et al., 2017, 7).

كما تهدف إلى مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تم تحديدها وإدارتها من قبل الإدارة العليا (على المستوى الاستراتيجي) مع خطط وأنشطة الإدارة الوسطى والفرق (المستوى التكتيكي) والعمل الذي يقوم به العاملون (المستوى التشغيلي)، ولا يتمثل الهدف النهائي فقط في ضمان معرفة استراتيجية العمل لجميع العاملين في المؤسسة، ولكن أيضًا تنفيذ طريقة للتواصل ونشر القضايا الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة على جميع المستويات، وبالتالي تركيز انتباه العاملين على الأهداف المختارة، وبالتالي معرفة قراراتهم وتوجيه أفعالهم، فهذه المنهجية لا تدعم التخطيط الاستراتيجي فحسب، بل تدعم أيضًا ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط متوسطة المدى وعمليات قصيرة المدى، كما توفر إطارًا متماسكًا ومنظمًا لمساعدة المؤسسات في تحديد أولوياتها وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتوفير مؤشرات الأداء الرئيسة اللازمة لتقييم التأثيرات والنتائج الناتجة لاحقًا (Barnabè & Giorgino, 2017, 593-594).

يتضح مما سبق أن منهجية هوشين كانري تهدف إلى تحديد أولويات المؤسسة السنوية (أهدافها الاستراتيجية الحيوية)، وتنظيم موارد المؤسسة وجهود العاملين بها وفقًا للأهداف المحددة، وتركيز اهتمام العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإلزام جميع العاملين باستراتيجية العمل وضمان تنفيذها، والتكامل بين جميع المستويات بالمؤسسة بداية من مستوى الإدارة العليا وحتى المستوى التشغيلي، وتوافق

الأنشطة اليومية مع هذه الأهداف، ومرونة أهداف وأنشطة المؤسسة لمواكبة التغيرات المستمرة.

وتعد منهجية هوشين كانري إطارًا تنظيميًا للإدارة الاستراتيجية، وتتألف من أربع مهام، هي: التركيز على تحقيق رؤية استراتيجية للأعمال أي التركيز على التوجه المؤسسي عن طريق تحديد عدد من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها كل عام، ومواءمة الأولويات الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة مع الخطط والبرامج المؤسسية، ودمج الأولويات الاستراتيجية في إجراءات الإدارة اليومية بحيث يتم تقييمها وتنفيذها باستمرار؛ وتوفير مراجعة منهجية منظمة لمدى جودة تنفيذ مهام الإدارة في مجالات العمل لتحقيق الأولويات الاستراتيجية (Giordani da Silveira et al., 2017, 119-120; Tortorella et al., 2019, 12).

يتضح مما سبق أن مهام منهجية هوشين كانري تتضمن التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة وهي ما تُمثل إطار عمل (FAIR).

سادسًا: عناصر منهجية هوشين كانري:

تتضمن منهجية هوشين كانري أربعة عناصر لإدارة الأعمال، تتمثل في: الرسالة والرؤية، وتطوير السياسات، ونشر السياسات، ومراقبة السياسات، كما أن هناك عنصرًا خامسًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعناصر الأربعة وهو إدارة الجودة الشاملة، حيث يُمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي حددتها هوشين كانري ومراقبتها (Morales et al., 2021, 3355)، وتظهر عناصر منهجية هوشين كانري مع التركيز على الفئات التالية: صياغة أهداف المؤسسة ونطاقها المستقبلي من الرؤية، وتطوير استراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية، وتنفيذ الأهداف على جميع المستويات من خلال وضع استراتيجية على كل مستوى، ووجود تغذية مرتدة من حيث النتائج لإكمال دورة PDCA، وعدم وجود قيم بدون التحول لإدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن جزء "Do" من دورة PDCA (Ilić & Ilić-Kosanović, 2019, 38).

كما توجد مجموعة من العناصر المرتبطة بشكل شائع بمنهجية هوشين كانري،

ومن هذه العناصر:

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- دورة PDCA، والرؤية، والاستراتيجية والأهداف طويلة ومتوسطة المدى، والأهداف المتتابعة، و Catchball، والغايات/الوسائل والأهداف العامة، والأهداف المرتبطة بالعمل اليومي، وسيتم عرضها فيما يلي (Löfving et al., 2015, 2-3):
- دورة PDCA: تعد دورة PDCA لديمينج أحد أساليب منهجية هوشين كانري، وقد وُصفت هوشين بأنها تُطبق PDCA لتخطيط وتنفيذ عدد قليل من الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، و PDCA هي عملية حل المشكلات، وغالبًا ما يُستخدم تقرير A3 للتواصل ووصف الأهداف أو المشكلات، وعلى الرغم من ذلك، فإن A3 ليس مجرد تقرير، بل هو أداة تواصل وطريقة تفكير ويعمل على حل المشكلات.
- الرؤية والاستراتيجية والأهداف طويلة ومتوسطة المدى: حيث يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية السنوية بناءً على الرؤية والاستراتيجية طويلة المدى إلى عدد قليل من الأهداف الرئيسية (3 - 5) التي يجب تحقيقها خلال العام.
- الأهداف المتتابعة Cascade objectives: وهي من الأهداف الرئيسية القليلة، حيث يتم تحديد الوظائف الرئيسية وإشراكها في التحليل والتخطيط والتنفيذ، ويتم توزيع الأهداف والخطط على كافة المستويات في المؤسسة.
- عملية Catchball: ويشير مصطلح Catchball إلى العملية ثنائية الاتجاه من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى والتي يتم من خلالها توزيع الأهداف والخطط في المؤسسة، وتتم مناقشة الأهداف والخطط والأنشطة على كل مستوى في المؤسسة مع المستوى التالي.
- الغايات/الوسائل والأهداف: ويرتبط هذا العنصر ارتباطًا وثيقًا بعملية Catchball لأنه يصف أن غاية كل مستوى تنظيمي هو تحديد الإجراءات (الوسائل) اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات التي حددها المستوى الأعلى التالي.
- الأهداف المرتبطة بالعمل اليومي: مع تدرج أهداف هوشين في المؤسسة، يتولى المديرون من المستوى الأدنى تحقيقها من خلال الخطط اليومية والرقابة والإدارة. يتضح مما سبق وجود العديد من العناصر التي تتعلق بمنهجية هوشين كانري والتي تسعى إلى تطوير سياسات واستراتيجيات المؤسسة ونشرها ومراقبتها ووضع بعض

الأهداف الحيوية السنوية للمؤسسة في ضوء رؤيتها ورسالتها ووضع خطط طويلة ومتوسطة المدى وتعزيز الحوار والتواصل ثنائي الاتجاه بين كافة المستويات بالمؤسسة لتحديد الوسائل اللازمة لكل غاية وهدف وربطها بالعمل اليومي.

سابعاً: خطوات تنفيذ منهجية هوشين كانري:

يتم تنفيذ منهجية هوشين كانري بشكل فعال من خلال عشر خطوات متتابعة

تتمثل في (Tennant & Roberts, 2001, 264-265):

(١) وضع شعار المؤسسة وسياسة الجودة وخطة العمل.

(٢) وضع استراتيجيات إدارية طويلة ومتوسطة المدى.

(٣) جمع المعلومات وتحليلها.

(٤) التخطيط للهدف والوسائل.

(٥) تحديد عناصر المراقبة وإعداد قائمة بها.

(٦) نشر السياسة.

(٧) نشر عناصر المراقبة.

(٨) تنفيذ خطة السياسات.

(٩) التحقق من نتائج التنفيذ.

(١٠) إعداد تقرير حالة لتنفيذ هوشين كانري.

وينبغي تنفيذ هذه الخطوات العشر لهوشين كانري على مستوى المؤسسة ثم

توزيعها على الأقسام ثم على العمليات الفردية.

يتضح مما سبق أن هذه الخطوات تتماشى مع إطار عمل FAIR، حيث تمثل

الخطوات من ١-٣ مرحلة التركيز، وتمثل الخطوات من ٤-٧ مرحلة المواءمة، وتمثل

الخطوة ٨ مرحلة التكامل والدمج، وتمثل الخطوتين ٩-١٠ مرحلة المراجعة.

كما ذكرت إحدى الدراسات مجموعة نموذجية من خطوات تنفيذ منهجية

هوشين كانري وتتمثل في (Souad et al., 2017, 10-12):

١- الخطوة الأولى: وضع خطة استراتيجية create a strategic plan: تبدأ هوشين

كانري بخطة استراتيجية سنوية يتم تطويرها من قبل الإدارة العليا لتعزيز الأهداف

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

طويلة المدى للمؤسسة، وينبغي صياغة هذه الخطة بعناية لمعالجة عدد من الأولويات الحيوية، وهناك مجموعة من العناصر الرئيسة التي يجب مراعاتها عند تطوير الخطة الاستراتيجية هي:

- التركيز على خمسة أهداف **focus on five**: يعبر الهدف فقط عن النية، واتخاذ الإجراء هو الجزء الصعب، وكل مؤسسة لديها موارد وطاقت محدودة، والتركيز على عدد محدد من الأهداف يجعل النجاح أكثر احتمالية من تبديد الطاقات عبر عشرات الأهداف.
- **الفعالية أولاً effectiveness first**: وتعني الفعالية القيام بالأشياء الصحيحة، وينبغي أن تكون الأهداف الاستراتيجية فعالة في القيام بالأشياء الصحيحة لنقل المؤسسة إلى المستوى التالي، فإذا لم يكن للهدف التأثير الواسع النطاق، فمن المحتمل أنه ليس استراتيجياً.
- التطور مقابل الثورة **evolution vs. revolution**: يمكن أن تكون الأهداف تطويرية (أهداف تدريجية تتحقق عادة من خلال التحسين المستمر) أو ثورية (تغييرات جذرية ذات نطاق واسع)، وكلاهما يستخدمان للتحسين والتطوير.
- الإجماع من أعلى إلى أسفل **top down consensus**: تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطوير الخطة الاستراتيجية وهي واحدة من أهم مسؤولياتها، وتتطلب مشاركة الجميع مما يساعد في صياغة استراتيجيات أقوى وأكثر استنارة، علاوة على الشعور بالمسئولية المشتركة عن الخطة.
- التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسة بعناية **careful key performance indicators**: توفر مؤشرات الأداء الرئيسة الوسائل اللازمة لتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف، كما تتمتع بقدرة كبيرة على توجيه السلوك بشكل إيجابي.
- امتلاك الهدف **own the goal**: ينبغي أن يكون لكل هدف ميسّر -إزالة الحواجز وتمهيد الطريق للتقدم- ومدرب -لتتبع التقدم والتدخل إذا خرجت الأمور عن المسار الصحيح- يتمتع بالمهارات والسلطة اللازمة لمتابعة الهدف بنجاح حتى النهاية.

٢- الخطوة الثانية: تطوير التكتيكات **develop tactics**: وتكون على مستوى الأقسام

والإدارات، حيث يطور المديرون من المستوى المتوسط تكتيكات تُحقق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا عن طريق عملية "Catchball" من خلال تبادل الآراء في الاتجاهين مع الإدارة العليا لضمان فهم الاستراتيجية والأهداف جيدًا، وللوصول إلى توافق قوي بين الاستراتيجية والتكتيكات، مع ضرورة وجود مؤشرات لأداء رئيسة ذات مغزى ومناسبة.

٣- الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات **take action**: وتكون على المستوى التشغيلي/التنفيذي، حيث يعمل المشرفون وقادة الفرق على وضع التفاصيل التشغيلية اللازمة لتنفيذ التكتيكات كما حددها المديرون من المستوى المتوسط، وتُطبق عملية "Catchball" مرة أخرى لضمان أن تكون الأنشطة على المستوى التشغيلي متوافقة بقوة مع التكتيكات والاستراتيجية.

٤- الخطوة الرابعة: المراجعة والتعديل **review and adjust**: وتركز على تدفق المعلومات في الاتجاه الصاعد، وهي معلومات حول التقدم والنتائج، وهو ما يشكل نظامًا متكاملًا مما يتيح مراقبة العملية بشكل كامل وتعديلها إذا لزم الأمر.

يتضح مما سبق وجود أربع خطوات أساسية لتنفيذ منهجية هوشين كانري تتمثل في: قيام الإدارة العليا بالمؤسسة بوضع خطة استراتيجية سنوية تهدف إلى تحقيق خمسة أهداف حيوية فقط، ثم وضع المستوى المتوسط (مستوى الأقسام والإدارات) التكتيكات الملائمة لتحقيق الأهداف التي تم اختيارها، وبعد ذلك يتم وضع الإجراءات التشغيلية الملائمة لتنفيذ التكتيكات من قبل المشرفين وقادة الفرق، وفي النهاية المراجعة للتأكد من سير العملية في اتجاهها الصحيح وتعديلها في الوقت المناسب.

ثامناً: مستويات منهجية هوشين كانري وفرقها:

تتكون منهجية هوشين كانري من مستويين مختلفين، المستوى الأول هو التخطيط الاستراتيجي (هوشين)، بينما المستوى الثاني هو الإدارة اليومية (كانري)، لذلك يجب تنفيذ هذين المستويين قبل الانتهاء من النظام، وهذا يعني أن هوشين كانري ليست مجرد عملية للإدارة العليا لبناء الرؤى والأهداف والغايات طويلة المدى، ولكنها أيضاً عملية للإدارة الوسطى ومجموعات التنفيذ لتطبيق دورة PDCA على الحياة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

اليومية داخل مؤسسة (Leppänen, 2014, 8).

يتضح مما سبق أن منهجية هوشين كانري لا تتوقف عند مستوى الإدارة العليا (التخطيط الاستراتيجي) الذي يضع الرؤى والأهداف والغايات للمؤسسة وإنما تتجاوز ذلك إلى مستوى الإدارة اليومية والذي يشمل الإدارة الوسطى ومجموعات التنفيذ بهدف ربط إجراءات الإدارة اليومية وأنشطتها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتوجد أربعة أنواع لفرق هوشين كانري، وفيما يلي عرض هذه الفرق ومسئولياتها الأساسية (Jackson, 2019, 4):

١- فريق هوشين: يتحمل فريق هوشين المسؤولية الكاملة عن عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ويصمم ويوجه التجارب الثلاث الأولى وهم: استراتيجية طويلة المدى، واستراتيجية متوسطة المدى، وهوشين السنوية، وتركز هذه التجارب عادةً على تحسين العمليات على مستوى المؤسسة والتي تتطلب تنسيقًا بين الوظائف أو تنسيقًا بين المؤسسة وعملائها.

٢- الفرق التكتيكية: تقوم الفرق التكتيكية التي عيّن لها فريق هوشين بتصميم وتوجيه تجربة هوشين الرابعة وهي: المبادرات التكتيكية لتطوير قدرات تنافسية معينة، وتركز المبادرات التكتيكية عادةً على تحسين العمليات الوظيفية، ولكنها تعالج أيضًا أي عناصر مهمة للتنسيق بين الوظائف المطلوبة للتنفيذ الناجح.

٣- الفرق التشغيلية: تقوم الفرق التشغيلية التي عيّن لها الفرق التكتيكية بتصميم وتوجيه تجربة هوشين الخامسة وهي: المشاريع التشغيلية لتحسين المنتجات والعمليات المحددة، وتركز المشاريع التشغيلية أيضًا على تحسين العمليات الوظيفية ومعالجة التنسيق بين الوظائف المطلوبة للتنفيذ الناجح.

٤- فرق العمل: تقوم فرق العمل التي تم تكليفها من قبل الفرق التشغيلية بإجراء تجريبي هوشين السادسة والسابعة. وتتمثل التجربة السادسة في تنفيذ تحسينات دورية ذات حجم كبير نسبيًا - تسمى kaikaku؛ وتتمثل التجربة السابعة في تنفيذ تحسينات مستمرة تدريجية - تسمى kaizen.

يتضح مما سبق وجود أربع فرق لمنهجية هوشين كانري تبدأ من المستوى الأعلى وحتى المستوى التنفيذي وتتمثل في: فريق هوشين (عملية التخطيط الاستراتيجي)، والفرق

التكتيكية (المبادرات التكتيكية)، والفرق التشغيلية (المشاريع التشغيلية)، وفرق العمل (تنفيذ التحسينات الدورية والمستمرة).

تاسعاً: أساليب منهجية هوشين كانري:

توجد العديد من الأساليب التي ترتبط بمنهجية هوشين كانري، وسيتم عرض أهم هذه الأساليب فيما يلي:

١- إطار عمل FAIR:

تم أخذ إطار عمل The Witcher's FAIR - الذي طوره Witcher and Chau عام ٢٠٠٧- في الاعتبار لمنهجية هوشين كانري، لأنه الإطار الأكثر شيوعاً، كما أنه يوفر بنية بسيطة للغاية وشاملة في نفس الوقت، وتتكون أبعاد FAIR من الأبعاد الآتية (Barnabè & Giorgino, 2017, 594; Giordani da Silveira et al., 2017, 16):

- التركيز Focus: يعمل هذا البعد على تحفيز الإدارة على تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية الرئيسة الحيوية، واختيار بعض الأولويات الاستراتيجية الحيوية للسنة، وتتكون هذه الأولويات الاستراتيجية من التغييرات الجذرية المطلوبة لإنجاز الخطط الاستراتيجية متوسطة وطويلة المدى للمؤسسة وتمثل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

- المواءمة Alignment: وتهدف إلى ربط الموارد المتاحة بالأولويات والأهداف الاستراتيجية -كما تم تحديدها في الخطوة السابقة- من خلال تطوير السياسات المناسبة (سياسات هوشين)، ويتم الاتفاق على سياسات هوشين، على وجه الخصوص، داخل فرق مخصصة بطريقة تشاركية، وبعد تطوير السياسات السنوية يتم نشرها رأسياً في جميع مستويات المؤسسة وأفقياً عبر وظائف المؤسسة عن طريق آلية Catchball.

- التكامل Integration: يوفر هذا البعد تكامل سياسات هوشين مع الأنشطة التشغيلية اليومية، وللقيام بذلك، يتم تضمين سياسات هوشين في خطة التنفيذ، حيث يتم دمج أهداف الأداء وخطط العمل المتفق عليها عن طريق آلية Catchball في روتين العمل بحيث يمكن إدارة التقدم في تحقيق الأهداف والخطط بشكل صحيح من خلال دورة PDCA.

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- المراجعة Review: لا يتضمن هذا البعد مراجعة النتائج فحسب، بل يتضمن أيضًا مراجعة العمليات، ويتم فيه تقييم تنفيذ سياسات هوشين ونتائجها، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وعادة ما يتم إجراء المراجعات على أساس سنوي، ولكن يمكن أيضًا جدولتها بشكل متكرر، ويتم إجراء تشخيص سنوي من قبل الإدارة العليا للتحقق ولتقييم مدى نجاح المؤسسة في استخدام منهجية هوشين كانري لإدارة أهدافها الاستراتيجية وتحقيقها، ويوفر التشخيص السنوي رؤى مهمة تعزز اختيار السياسات والاستراتيجيات للدورة السنوية التالية لمنهجية هوشين كانري.

وباستخدام إطار عمل (FAIR)، يتم في مرحلة التركيز صياغة سياسات طويلة ومتوسطة المدى، وتحديد بعض الأهداف التنظيمية الحيوية، وفي مرحلة المواءمة يتم مواءمة الأنشطة التي تترجم من السياسة السنوية مع السياسة والأولويات المحلية، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية Catchball، مما يساعد على منع ازدواجية أو تكرار الجهود داخل المؤسسة وتحديد الأنشطة المتضاربة، ثم تأتي مرحلة التكامل، وتهدف إلى دمج الخطط في الأنشطة اليومية، وتعطي الخطط المؤسسية المجال لخطط الوحدات، والتي تعطي المجال لخطط الفريق ثم خطط التنفيذ الفردية؛ حيث يمكن ربط الأهداف الفردية بتقييمات العاملين، مما يساهم في وضع أهداف فرعية تساعد الأفراد على أداء مهامهم اليومية، وتتوافق هذه الأهداف الفرعية مع خطة التطوير/التقييم الشخصي للأفراد، والمعروفة باسم وثيقة الأدوار والمسئوليات والأهداف، وتتضمن مرحلة المراجعة ثلاثة مستويات من مراجعة الإدارة، يتم تطبيق المستويين الأولين على مستوى الأعمال ومستوى المؤسسة، وتركز مراجعة العمليات على الأهداف الحيوية، ويتم ذلك كل ثلاثة أشهر من قبل كبار المديرين مع مديري الوحدات، كما تجري مراجعة سنوية في الأشهر الأخيرة من العام لأداء وحدة الأعمال لتقديم ملاحظات حول إعادة صياغة الأهداف الحيوية القليلة للعام المقبل (Wilson et al., 2024, 465).

٢-دورة PDCA:

من الأساليب الشائعة وتقوم فكرتها على تخطيط عملية العمل وتنفيذها وفحصها واتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة العمل إلى الخطة وتغيير الخطة إذا لزم الأمر

وبدء الدورة من جديد، وبالتالي، يجب أن يكون نظام القياس المطبق واقعياً ويركز على كل من العمليات والنتائج، بالإضافة إلى عرض أهداف الإدارة المتضاربة والتوفيق بينهم، لذا فإن توافق الآراء الجماعية بشأن المبادئ التوجيهية والأولويات الاستراتيجية أمر حيوي لمنهجية هوشين كانري (Tortorella et al., 2019, 120).

وتعرف دورة PDCA أيضاً باسم دورة Shewhart ودورة Deming، وهي نموذج معروف لتحسين العمليات المستمر، ويمثل المسح بعض أعمال التخطيط المسبق التي يجب على فريق هوشين القيام بها قبل الانتقال إلى دورة PDCA الخاصة بهوشين كانري، وهناك أربع خطوات لتحسين التغيير تتمثل في: خطط Plan: أي التعرف على الفرصة والتخطيط للتغيير بالإضافة إلى تصميم استراتيجية عمل، وتأسيس فرق، وتعيين المسئوليات لفرق التخطيط والتنفيذ الأربعة، ونفذ Do: أي اختبار التغيير، حيث يطور القادة وينفذوا الخطة من خلال إدارة المشروع والتدريب، وافحص Check: أي إجراء مراجعات دورية وتحليل النتائج وتحديد الدروس المستفادة، وحسن Act: أي اتخاذ إجراء بناءً على ما تم التوصل إليه في خطوة الفحص، الأمر الذي يجعل هوشين كانري جزءاً من ثقافة العمل من خلال المعايير والتحسين المستمر (Jackson, 2019, 1; Wilson et al., 2024, 464).

ويتم تطبيق دورة PDCA في سياق هوشين من أجل التحسين المستمر استراتيجياً، وتقود دورة PDCA الاستراتيجية وتضمن تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إجراء جميع التعديلات اللازمة كلما لزم الأمر، ويتم ذلك عندما تتم عملية التعلم بشكل مستمر، وتقوم منهجية هوشين كانري بوضع أهداف سنوية -حيوية وقليلة وواضحة- بشكل مقصود ومخطط من أعلى إلى أسفل، حيث قد تؤدي كثرة الأهداف إلى تشتيت الانتباه، وينبغي أن يكون الأشخاص قادرين على إيجاد الوسائل لتنفيذها، ويتم نشر الاستراتيجية كقصد استراتيجي، علاوة على ذلك، لا توجد صياغة مفصلة للإجراءات والأنشطة والأهداف التي يتعين على الآخرين تحقيقها، حيث تعتمد هذه المنهجية على التحسين المستمر، بالإضافة إلى ذلك، فهي تعتمد على ما هو معقول ومفتوح للمناقشة (Ahmed, 2016, 171).

ومن أهم ما يميز منهجية هوشين كانري هو تطبيق دورة PDCA على جميع

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

مستويات ووظائف المؤسسة، (Roche & Baumgartner, 2024b, 2161)، وتبدأ دورة PDCA بمرحلة *حَسِّن Act*، حيث يتم فيها تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية في أعلى التسلسل الهرمي، ويلبها مرحلة خطط *Plan*، حيث يُحدد كل قسم أو إدارة الأهداف والموارد والوسائل اللازمة لمهام العمل المحددة الناشئة عن الأهداف العامة، وفي هذه المرحلة، يتم تحديد المؤشرات اللازمة لرصد التقدم ومواءمة الأهداف المحددة، وبعد ذلك تبدأ مرحلة نفذ *Do* بعد الموافقة على الأهداف والخطط المحددة التي يجب تحقيقها بشكل فعال في العمل اليومي وقبولها ونشرها، وتنتهي بمرحلة افحص *Check*، ويتم فيها مراقبة الأنشطة والتحقق منها وتحسينها من خلال المقارنة المستمرة لمؤشرات النتائج بالقيم المخطط لها، وفي نهاية كل عام، يتم تحليل النتائج وتستخدم الاستنتاجات لبدء الخطوات الأربع لدورة PDCA، ولتحقيق النجاح، يتعين على منهجية هوشين كانري معالجة ثلاثة عناصر رئيسية من حيث الأهداف والاستراتيجيات والخطط والمؤشرات على المستوى العالمي وهي: التكامل الرأسي، والمحاذاة الأفقية، والتحسين المستمر (Paraschivescu, 2018, 94).

وترتبط دورة PDCA بإطار عمل FAIR في كل مرحلة من مراحلها، حيث إن إطار عمل FAIR هو عبارة عن دورة سنوية تبدأ بمرحلة *حَسِّن Act*، ويتم فيها مراجعة أداء العام السابق وتعديل التركيز الاستراتيجي Strategic Focus للعام المقبل؛ وهذا ما يعرف بالأهداف القليلة الحيوية Vital Few Objectives، أو أحياناً ببرامج لنقلها إلى مستوى وحدة العمل، ثم تنتقل الدورة إلى مرحلة خطط *Plan*، حيث تتم مواءمة Alignment الأهداف القليلة الحيوية مع الخطط السنوية على المستوى المحلي، ويتم نشرها من خلال عملية Catchball عبر وحدة العمل، وتمثل مرحلة نفذ *Do* من الدورة تكامل Integration ودمج الأهداف القليلة الحيوية في الإدارة اليومية، وتعمل مرحلة افحص *Check* على مراجعة Review الأداء السنوي الحالي، ثم تُعاد في صورة بيانات إلى مرحلة *حَسِّن Act*، وهكذا تبدأ الدورة من جديد (Witcher & Butterworth, 1999, 324)، أي إن مرحلة *حَسِّن Act* تؤدي إلى التركيز التنظيمي، وتؤدي مرحلة خطط *Plan* إلى المواءمة التنظيمية، وتؤدي مرحلة نفذ *Do* إلى التكامل التنظيمي، وتؤدي مرحلة افحص *Check* إلى المراجعة على مستوى المؤسسة (Wilson et al., 2024, 464).

٣- عملية Catchball:

"Catchball" هي مصطلح غربي، ولكن بالنسبة لليابانيين، فإن عملية التفاوض والتشاور للوصول إلى اتفاق تُعرف باسم "Nemawashi" (Pavlíčková et al., 2022, 5)، واشتق مصطلح Catchball من لعبة الأطفال وتكون في شكل دائرة ويتم فيها رمي الكرة من واحد إلى آخر (التقاط الكرة)، وتعتبر أحد الأساليب والعناصر الأساسية لمنهجية هوشين كانري، وهي عملية اتصال يشارك فيها الأطراف في سلسلة من تبادل المعلومات والأفكار حول الوسائل لتحقيق هدف معين، والغرض من التبادل هو بناء إجماع وتوافق في الآراء حول أفضل نهج لتحقيق هذا الهدف، ويشير المؤلفون الإنجليز لمصطلح Catchball بأنه تحديد الأهداف التعاونية، فهو طريقة تعاونية لتحديد الأهداف، وتعتمد هذه العملية على البيانات، كما أنها تربط رؤى المشروع والتغيرات السنوية في التخطيط الاستراتيجي بالخطط المتوسطة والطويلة المدى التي يتم تنفيذها قبل بداية السنة المالية، لذا تعتبر عنصرًا أساسيًا في التخطيط الذي يتطلب التواصل المستمر لضمان تطوير الأهداف والوسائل المناسبة وتنفيذها على كافة مستويات المؤسسة (Paraschivescu & Stoica, 2018, 14-15).

ويشير مصطلح Catchball إلى عملية تفاعلية يتم فيها "إلقاء" المعلومات والأفكار و"التقاطها" رأسياً وأفقياً في جميع أنحاء المؤسسة، وتتكون Catchball من مناقشات وتعليقات حول الأهداف ووسائل تحقيقها، وأثناء العملية يمكن تغيير الأهداف وتخصيص موارد مختلفة لها (Pavlíčková et al., 2022, 4)، فهي عملية الأخذ والعطاء بين كافة المستويات وتساعد في توصيل المبادرات الاستراتيجية والتشغيلية لجميع العاملين في المؤسسة (Serdar Asan & Tanyaş, 2007, 1004).

وتضمن عملية Catchball الكفاءة على كافة المستويات، مما يسهم في فهم أفضل للاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها، وعند استخدام هذه العملية، ينبغي استيفاء خمسة شروط: وهي: المعرفة والتواصل والتنسيق والتعاون والإجماع، كما تركز على التواصل الواضح والمفتوح لإيصال المعنى الحقيقي لأهداف المؤسسة على كافة المستويات، والهدف الأساسي لعملية Catchball هو إدراك كل فرد باعتباره عضوًا في الفريق كيف تساهم أفعاله اليومية في تحقيق أهداف مؤسسته، ومن مزايا

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

استخدام هذه العملية والتي تعود بالنفع على كل من الإدارة والعاملين: تشجيع الإبداع، وانتقاء الأفكار، والتحسين المستمر لثقافة الجودة، وتعزيز الحوار، وقد تكون عملية Catchball رسمية أو غير رسمية، وقد تكون عبارة عن بعض جلسات نقاش فقط، وقد تكون في شكل سلسلة من الاجتماعات الرسمية، ولكنها دائمًا تعتمد على التواصل المفتوح والتعاون بين جميع الأطراف المعنية، وذلك لضمان التطوير الفعال والكفاء للمبادئ التوجيهية الاستراتيجية للمؤسسة (Paraschivescu & Stoica, 2018, 16).

وهذه العملية التكرارية لمناقشة الخطط والأهداف والتي تكون على كل مستوى حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء -جنبًا إلى جنب مع طرق تحقيق الهدف- هي التي تضمن التزام المؤسسة بأكملها بنفس الأهداف (Tortorella et al., 2019, 120)، وما يميز هذه العملية هو الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في جميع مستويات المؤسسة الأمر الذي يعمل على تحقيق النتائج وحل المشكلات (Wilson et al., 2024, 461).

٤- مصفوفة X:

يتضمن تنفيذ منهجية هوشين كانري صياغة العديد من التقارير، وخاصة تقرير X-Matrix مصفوفة X، وتُعرف أيضًا باسم تقرير "A3-X"، وتعتبر مصفوفة X جوهر عملية التخطيط للأعمال التي يتم تنفيذها وفقًا لدورة هوشين كانري (Barnabè & Giorgino, 2017, 595)، كما تعد أداة رئيسة في تنفيذ آلية Catchball، وهي عبارة عن مخطط أو رسم تخطيطي يشكل مصفوفة ارتباط بين الأهداف والإجراءات (Pavličková et al., 2022, 5)، والهدف النهائي لمصفوفة X هو توفير إطار عمل منظم لربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف الاستراتيجية بمبادرات التحسين التكتيكي ومؤشرات الأداء الرئيسة، ويعرض تقرير مصفوفة X في اتجاه عقارب الساعة أربعة أقسام رئيسة تتطلب: تحديد الاستراتيجيات التي يتعين تنفيذها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى فيما يتعلق بالأهداف المراد تحقيقها، وتطوير التكتيكات أو مبادرات التحسين المحددة التي تسهل تحقيق الأهداف (المبادرات/التكتيكات)، وتحديد مجموعة أساسية من مؤشرات الأداء الرئيسة قصيرة المدى لإعداد التقارير وتقييم نتائج نشر السياسة، كما تساعد مصفوفة X المؤسسات

ليس فقط على صياغة استراتيجياتها بل أيضًا على ترجمة الخطط طويلة المدى إلى مبادرات وأهداف قصيرة المدى (Barnabè & Giorgino, 2017, 595).

كما أن بناء مصفوفة X يشبه عملية "Catchball" مع بضع خطوات متسلسلة في دورة مستمرة، وتوفر مصفوفة X فرصة لتحفيز وإثراء المناقشة وتبادل المعرفة والتحليل في الفرق بشكل مستمر، كما توصل مجموعة متنوعة من البيانات وتحدد الأولويات الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة على كافة المستويات (Barnabè & Giorgino, 2017, 596)، وبمجرد أن تُحدد الإدارة من هو في فريق هوشين، سيبدأ الفريق في استخدام مصفوفة X لتسجيل الأهداف، وذلك للمساعدة في بناء استراتيجيته متوسطة المدى وهوشين السنوية، ثم يقوم قادة الفرق التكتيكية والعملياتية المختلفة وفرقهم بمراجعة وملئ مصفوفة X، وعادةً يقوم قائد الفريق بالعمل التمهيدي أو يفوضه إلى عضو آخر في الفريق (Jackson, 2019, 8).

وتسهم مصفوفة X بشكل فعال في تصميم الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية هي مسار عمل مفصل وموثق، ومعظم المؤسسات لديها مهام ورؤى واستراتيجيات طويلة المدى، لذا تساعد مصفوفة X فريق هوشين في توثيق استراتيجيته متوسطة المدى، ومشروعات هوشين السنوية، ومشاريع التحسين التكتيكي، وتتطلب هوشين كائري من فرق الإدارة على مستويات مختلفة داخل المؤسسة التعاون في تصميم التجارب الخاصة بالاستراتيجية والتكتيكات والعمليات، وتعمل تصميم الاستراتيجية على تطوير الأداء العام للنظام من خلال تحديد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسة، ويوجه فريق هوشين عملية تصميم الاستراتيجية، ويسجل النتائج في مذكرة تسمى مصفوفة X، وتتميز هذه المصفوفة بميزة فريدة تتمثل في تصور تصميم الاستراتيجية على قطعة واحدة من الورق، إنها في الأساس مذكرة تسجل فيها القرارات والمناقشات الداعمة اللازمة لصياغة وتنفيذ استراتيجية فعّالة، وتوجد مصفوفة X على أحد جانبي الوثيقة وتظهر التعليمات سهلة المتابعة على الجانب الخلفي (Jackson, 2019, 6-7)، وتتميز مصفوفة X بأنها عملية رقابة متتالية لديها علاقات قوية ومتوسطة وضعيفة تدريجيًا بين الاستراتيجية والعمليات والأهداف والإجراءات، وبما أن السياسات مدمجة في إجراءات الإدارة، ينبغي مراقبتها بانتظام وبشكل منهجي (Pavličková et al., 2022).

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

(5).

يتضح مما سبق تعدد أساليب منهجية هوشين كانري وهذه الأساليب لا تعمل كل منها بشكل منفصل بل بشكل تكاملي حيث يرتبط إطار عمل FAIR بدورة PDCA وبعملية Catchball وبمصفوفة X مما يضمن التنفيذ الجيد لهذه المنهجية وبالتالي تطوير الأداء المؤسسي.

عاشراً: مبادئ منهجية هوشين كانري:

تقوم منهجية هوشين كانري على مجموعة من المبادئ تتمثل في: التركيز على العمليات وليس النتائج؛ والاعتماد على الرقابة اليومية، وارتباط الأهداف باحتياجات أصحاب المصلحة، وتحليل شامل للمرحلة السابقة، والتخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، والاتصال وتبادل الأفكار بين مستويات المؤسسة، وأهداف منسجمة في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة، ومسئولية جميع أعضاء المؤسسة عن عملية تحقيق النتائج، والتركيز على عدد قليل من الأهداف / الأولويات، والفهم السائد لإدارة الجودة الشاملة ودورة PDCA، والوسائل المستخدمة مع الأهداف، وآلية المراجعة المتكررة والمنتظمة والتركيز على الإجراءات التصحيحية، والتحسين الديناميكي والمرن واللامتناهي (Lee & Dale, 1998, 538).

كما تعتمد إدارة هوشين كانري على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتتمثل في: موازنة أهداف المؤسسة مع التغيرات في البيئة الخارجية، والتركيز على معالجة الفجوات الاستراتيجية الحرجة، ومشاركة كافة المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط لإنهاء الفجوات، وتحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وربط الخطة الاستراتيجية طويلة المدى بالخطط المؤقتة قصيرة المدى، وتعديل الخطط بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا (Hetria & Al-Zboun, 2019, 199).

كما توجد مجموعة من المبادئ التوجيهية لتطبيق هوشين كانري، وتم تجميع هذه المبادئ في بُعدين رئيسيين هما: السياق context والعملية process (Giordani da Silveira et al., 2018, 99)، ويشير بعد السياق إلى تحديد العوامل السياقية التي تؤثر أو تتأثر بالعملية أو النظام، وقد تكون هذه العوامل خارجية أو داخلية، ويتم التركيز

على العوامل الداخلية مثل القيادة وأسلوب الإدارة والأنظمة أو العمليات الأخرى المحيطة بهوشين كانري (Giordani da Silveira et al., 2017, 17)، بينما يشير بعد العملية إلى استكشاف العملية نفسها، والتي تُعتبر تسلسل الإجراءات والأحداث التي يقوم بها الأشخاص والموارد المعنية، وتتكون هذه العملية من مراحل التصميم والتنفيذ والاستخدام، وتمثل كيفية تنفيذ النظام أو العملية (Giordani da Silveira et al., 2018, 92)، وفيما يلي يتم عرض المبادئ التوجيهية المتعلقة بكل بعد:

أ- المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسياق:

تم استنباط سبعة مبادئ توجيهية تتعلق بـ "السياق"، تُصنف هذه المبادئ باستخدام فئتين تم تحديدهما كمواضيع رئيسية مرتبطة بعوامل السياق في نظام هوشين كانري، الفئة الأولى: "الثقافة التنظيمية Organizational Culture"، وتشير إلى جوانب تندرج ضمن مجموعة الفلسفات والمبادئ التوجيهية والمعتقدات والقيم المنتشرة في جميع أنحاء المؤسسة، ويمكن فهم هذه الجوانب على أنها جوانب تُشكل سلوكيات وعادات الأفراد في المؤسسة، ورغم أن هذه الجوانب تُنشر عادةً بطرق صريحة ورسمية، إلا أنه يمكن اعتبارها جزءاً من المعرفة الضمنية المتجذرة في المؤسسة، والتي قد يتم التحقق منها حتى في مجموعة من العادات غير الرسمية (Giordani da Silveira et al., 2018, 99)، ورغم أن الثقافة التنظيمية ليست عنصراً ينتمي بشكل مباشر إلى منهجية هوشين كانري، إلا أنها تؤثر على كيفية أدائها (Giordani da Silveira et al., 2017, 17)، وتمثل الفئة الثانية في "القدرات Capabilities" التنظيمية، وتشير إلى مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها أفراد وفرق المؤسسة، ويمكن تعريف هوشين كانري بحد ذاتها كقدرة وتعني القدرة التي تُمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وإدارة تطوير القدرات التنظيمية (Giordani da Silveira et al., 2017, 20)، وتُعتبر في الواقع قدرة ديناميكية عالية المستوى، تتداخل فيها مجموعة من القدرات الأدنى مستوى، وبينما ترتبط القدرات في الغالب بالقدرات الفنية والإدارية للأفراد والفرق التي تُمكنهم من أداء العمليات التنظيمية، فإن الثقافة التنظيمية ترتبط أكثر بمواقف الأفراد وشعورهم بالهدف في أفعالهم وقراراتهم (Giordani da Silveira et al., 2018, 100).

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

وفيما يلي يتم عرض المبادئ التوجيهية المتعلقة ببعده السياق (Giordani da
(Silveira et al., 2018, 100):

■ الثقافة التنظيمية: وتشمل:

(١) نهج إداري يركز على التحسين المستمر لعمليات الأعمال: حيث يُعد تطبيق فلسفة التحسين المستمر (كايزن)، إلى جانب نهج إدارة قائم على العمليات على مستوى المؤسسة أمرًا محوريًا، وينبغي أن تكون المؤسسة على دراية بأساليب العمل المتعلقة بـ PDCA وإدارة الجودة الشاملة ومنهجية الإنتاج الخالي من الهدر.

(٢) المشاركة الفعالة للقيادة: حيث ينبغي وجود مشاركة فعالة للقيادة على جميع مستويات المؤسسة من أجل تعزيز المواءمة والالتزام بالأهداف الاستراتيجية وضمان الاستخدام الفعال لهوشين كانري.

(٣) القرارات المبنية على فلسفة "Nemawashi": حيث ينبغي أن تستند القرارات في هوشين كانري إلى فلسفة "Nemawashi"، التي تُعنى ببناء الإجماع من خلال عملية تبادل الأفكار إلى جانب فوائد تحليل المجموعات والاتفاق.

■ القدرات: وتشمل:

(٤) قدرات إدارة الجودة: حيث يتم تمكين الأفراد والفرق من خلال القدرة على استخدام دورة PDCA، وأدوات الجودة، والعمل الجماعي، وتقنيات حل المشكلات.

(٥) القدرة على تطبيق إدارة المصفوفة: حيث لا بد من تطبيق نماذج إدارة المصفوفة في تنظيم العمل للجمع الفعال بين الأقسام والإدارة.

(٦) قدرات إدارة المشاريع: أي القدرة على تشكيل فرق متعددة الوظائف لحل المشكلات وإدارة المشاريع لتنفيذ القضايا الاستراتيجية المعقدة على مستوى المؤسسة بفعالية.

(٧) إدارة هوشين كانري والتحسين المستمر لها: حيث ينبغي إدارة هوشين كانري باستمرار وتحسينها من قبل الإدارة العليا، كما هو الحال مع أي عملية متعددة الوظائف.

ب- المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعملية:

كما تم استخلاص ١٦ مبدأً توجيهياً متعلقاً ببعده العملية"، وصُنفت هذه المبادئ التوجيهية ضمن أربع فئات حُددت كمواضيع رئيسة مرتبطة بعملية هوشين كائري، استناداً إلى نموذج FAIR لـ Witcher and Chau's (٢٠٠٧) (Giordani da 100 (Silveira et al., 2018, 100):

وفيما يلي يتم عرض المبادئ التوجيهية المتعلقة ببعده العملية (Giordani da 101-102 (Silveira et al., 2018, 101-102):

■ التركيز: ويشمل:

(١) رؤية طموحة وملائمة لجميع المشاركين: أي وجود رؤية طموحة ومُركزة على أصحاب المصلحة، ومناسبة لجميع العاملين على جميع المستويات والأقسام، ومناسبة للسنوات الخمس إلى العشر القادمة.

(٢) أهداف متوسطة المدى مصممة لتشجيع الابتكار: أي ترجمة الرؤية إلى أهداف متوسطة المدى مطلوبة للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، وتصميمها بطريقة تشجع التفكير الإبداعي والابتكاري في تحديد التحسينات الحيوية التي يتطلبها العمل سنوياً.

(٣) سياسات سنوية تُركز فقط على عدد قليل من الأهداف الطموحة إلى جانب أهداف تدريجية: أي تركيز السياسات السنوية فقط على بعض الأهداف الحيوية المُصممة لتحقيق إنجازات في مجالات حيوية من العمل، إلى جانب مجموعة صغيرة من الأهداف التدريجية المتعلقة بالعمليات اليومية.

(٤) تصميم مناسب للسياسات: بحيث تكون أهداف هوشين السنوية والأهداف التدريجية هادفة ومحفزة للعاملين على جميع المستويات والأقسام في المؤسسة، وينبغي أن يتضمن تصميمها مجموعة متوازنة من الأهداف تُعبّر عنها عادةً المؤسسة بأكملها بلغة مشتركة لأبعاد جودة وكفاءة الأداء (الجودة، والتكلفة، والتنفيذ، والتعليم).

■ المواءمة: وتشمل:

(٥) مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تخطيط السياسات: أي مشاركة العاملين

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

على جميع المستويات والأقسام في تخطيط السياسات السنوية لضمان الالتزام بعملية هوشين كانري الشاملة.

٦) النشر المتتالي للسياسات من خلال عملية "Catchball": أي ينبغي نشر كل سياسة بشكل متتالي رأسياً وأفقيًا عبر المؤسسة من خلال عملية "Catchball"، بطريقة تُمكن الفرق التابعة من المشاركة في تحديد الأهداف والوسائل، بدلاً من تلقي الأوامر من المستويات العليا.

٧) تطبيق مبدأ "Catchball" كعملية تكرارية لبناء التوافق: وذلك لمناقشة الخطط والأهداف على كل مستوى و/أو قسم حتى يتم التوصل إلى توافق وإجماع في الآراء حيث تعد أفضل طريقة لإنجاز السياسات.

٨) التخطيط المبني على تحليل الأسباب: أي لا بد أن يستند القرار بشأن الأهداف ووسائل تحقيق السياسة إلى تحليل عميق للأسباب والنتائج، إلى جانب الالتزام بمبدأ Pareto لضمان تأثير التغييرات بشكل كبير على السياسة الأصلية.

■ التكامل: ويشمل:

٩) دمج السياسات في الإدارة اليومية: حيث ينبغي دمج الأهداف العامة والأهداف التدريبية لهوشين في إجراءات الإدارة اليومية للعمليات جنباً إلى جنب مع المشاريع - إذا لزم الأمر - بطرق تجعلها قابلة للمراجعة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

١٠) المسؤولية على أساس نطاق المهمة بدلاً من ربطها بمجال وظيفي محدد: حيث تُعالج وتُراجع فرق الإدارة متعددة الوظائف الأهداف على مستوى المؤسسة (متعددة الوظائف)، بينما تتولى فرق إدارة الأقسام مسؤولية الأهداف المحلية (الوظيفية).

١١) المراقبة الذاتية للأهداف ضمن الإدارة اليومية: بحيث تكون العمليات تحت الرقابة ضمن روتين الإدارة اليومية، وذلك باستخدام نهج إدارة قائم على PDCA، حيث تتم المراقبة الذاتية المستمرة للتقدم المحرز في تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات، وتنفيذ إجراءات التحسين بناءً على مبادئ حل المشكلات.

١٢) تقارير دورية عن الأداء: حيث ينبغي إبلاغ فرق التنفيذ من رؤسائهم ببيانات الأداء في اجتماعات مراجعة دورية يومية أو أسبوعياً أو شهرياً أو ربع سنوياً

حسب الحاجة، ولا بد من إعداد تقارير بيانات الأداء مسبقاً مع الالتزام بمبادئ PDCA وحل المشكلات، بحيث تُصبح اجتماعات المراجعة تركّز على العملية. (١٣) مشاركة المديرين: حيث ينبغي على المديرين أو الأفراد الذين يملكون الأهداف والخطط والمشاريع الالتزام بالمواعيد المتعلقة بالسياسات، والتأكد من إجراء مراجعة منهجية، وإجرائها بشكل صحيح حتى تنتهي إجراءات المتابعة بنجاح. (١٤) إدارة مرئية: حيث يتم جمع البيانات الرئيسة المتعلقة بالسياسات بشكل منهجي وعرضها بطريقة واضحة لجميع المستويات.

■ المراجعة: وتشمل:

(١٥) تشخيص سنوي من الإدارة العليا يركز على كيفية إدارة القضايا الاستراتيجية وتنفيذها في مجالات العمل: حيث ينبغي إجراء مراجعة سنوية بمشاركة نشطة من الإدارة العليا للتحقق من فعالية المؤسسة في إدارة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولا ينبغي أن يقتصر الهدف على مراجعة الاستراتيجية بقدر ما ينبغي فهم طبيعة كيفية إدارة وتنفيذ هذه العملية، بما في ذلك إدارة عملية هوشين كانري نفسها.

(١٦) إجراء التشخيص السنوي بشكل مناسب: حيث ينبغي إجراء عمليات تدقيق الإدارة العليا بطرق تُحفّز الحوار المتبادل بين المستويات العليا والمسئولين عن تنفيذ الأهداف على المستوى التنفيذي، وألا يقتصر الحوار على اتخاذ إجراءات تصحيحية، بقدر ما يتعلق بكيفية تحسين قدرات العمليات في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، ويتطلب ذلك وجود نموذج مُعترف به للتميز في الأعمال ليكون أساساً لعملية التدقيق، مما يُمكن المديرين من استخدام أداة لترسيخ أفضل الممارسات.

يتضح مما سبق أنه لا بد من مراعاة هذه المبادئ عند تطبيق منهجية هوشين كانري؛ حيث إنها توضح ما يجب القيام به في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية حتى يتم تنفيذها بنجاح.

حادي عشر: متطلبات تطبيق منهجية هوشين كانري:

تتطلب منهجية هوشين كانري تخطيطاً دقيقاً ومعايير مستهدفة واستخداماً

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

فعالاً ومنهجياً لأدوات التحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسات، فهي وسيلة لإدارة الأعمال (Hutchins, 2016, 2)، ووجود هيكل واضح ومحدد للأدوار والمسئوليات والمعايير، علاوة على تطوير وتنمية العاملين بهدف تحفيز الإبداع والمعرفة الوظيفية لديهم لجعل مؤسستهم الأفضل في مجالها من أجل فخرهم ورضاهم جميعاً (Hutchins, 2016, 6)، وتتطلب أيضاً مشاركة الإدارة العليا بشكل قوي، حيث يكون من غير الممكن تنفيذ هذه المنهجية دون التزام قوي من جانبها، بالإضافة إلى تحديد العمليات التي يتكون منها النظام وأنشطتها وأهدافها ومقاييسها، وفهم الوضع البيئي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة لأداء الأنشطة لتحقيق أهداف العمل، وقياس نظام الأعمال ككل، وتحديد الأهداف الأساسية للأعمال (Souad et al., 2017, 8).

كما أن أحد الشروط الأساسية لتطبيق منهجية هوشين هو وجود سلسلة من المتطلبات التنظيمية وتشمل: القيادة والعمل الجماعي، بالإضافة إلى توليد ثقافة الرقابة الإدارية الموجهة نحو الفرد وحل المشكلات، والتركيز على التقييم الذاتي مع المشاركة الفردية والمرونة (Paraschivescu, 2018, 97)، ولكي تنجح منهجية هوشين كانري، لابد من تطبيق جميع المبادرات الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة بنفس النهج في النشر، ومن ثم فإن هوشين كانري تمكن من تنفيذ نشاط يومي متكامل مدعوم باتصالات رأسية ووظيفية جيدة يشارك فيه كل فرد في المؤسسة لضمان مشاركة كبيرة، كما أنها نهج للتحسين المستمر الاجتماعي والتقني الذي يعزز مشاركة جميع المستويات التنظيمية (Tortorella et al., 2019, 119).

يتضح مما سبق وجود العديد من المتطلبات الضرورية الواجب توافرها حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق منهجية هوشين كانري بفعالية أهمها: دعم القيادة العليا والتخطيط الاستراتيجي الجيد والتحليل الجيد للبيئتين الداخلية والخارجية ووجود معايير ومؤشرات واضحة للأداء والهيكل التنظيمي المرن وتنمية قدرات العاملين ووضوح العمليات وتوفير الدعم اللازم وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني وتعزيز ثقافة الرقابة الذاتية.

ثاني عشر: معوقات تطبيق منهجية هوشين كانري:

من المعوقات التي تؤثر على تطبيق منهجية هوشين كانري غياب الروابط الصريحة بين الاستراتيجية والمبادرات التشغيلية، فالإدارة تميل غالبًا إلى تفويض تنفيذ الاستراتيجية إلى المستويات التشغيلية دون تقديم المفهوم الاستراتيجي الشامل، الأمر الذي يؤدي إلى أوجه قصور في ترجمة الاستراتيجية إلى أنشطة وأهداف قابلة للإنجاز وقابلة للتحقيق، وتقدم منهجية هوشين كانري طريقة بديلة للتغلب على المشكلات الشائعة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، من حيث أنها تربط المديرين والعاملين من خلال عملية نشر منهجية عن طريق الاتصال الرأسي والأفقي، حيث يتم نشر الأهداف التي حددتها الإدارة ويتم توجيه جميع المساعي نحو نفس الرؤية والهدف (Serdar 2007, 1000, Asan & Tanyaş)، كما أن بعض المعوقات الرئيسة التي تواجه المؤسسات في نشر وتنفيذ الاستراتيجية هي ضعف القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، والافتقار إلى المساءلة عن الإجراءات والقرارات، وقلة وجود نموذج لتوجيه جهود نشر الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال (Giordani da Silveira et al., 2018, 85-86).

يتضح مما سبق وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر سلبيًا على تطبيق منهجية هوشين كانري بالمؤسسة الأمر الذي يفرض على القيادة العليا التغلب عليها والحد منها حتى يمكن تطبيقها بشكل فعال وتطوير أداء المؤسسة.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث نبذة عن كلية التربية بنين بتفها الأشراف جامعة الأزهر، وبناء أداة البحث، ومجتمع البحث وعينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: نبذة عن كلية التربية بنين بتفها الأشراف جامعة الأزهر:

تختص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم، وتقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره، وتؤدي رسالة الإسلام إلى الناس عامة، وتهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري والروحي للأمة العربية، وتعمل على تزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء، كما تعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية (جمهورية مصر

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

العربية، ٢٠١٤، ٣٠). وفيما يلي يتم عرض نبذة عن كلية التربية بتفهننا الأشراف:

أ- نشأة الكلية:

تم إنشاء فرع جامعة الأزهر بقرية تفهننا الأشراف التابعة لمركز ميت غمر بمحافظة الدقهلية بفضل جهود أبناءها المخلصين وعلى رأسهم المهندس صلاح عطية والمهندس صلاح خضر، وشمل الفرع أربع كليات وهي: كلية الشريعة والقانون للبنين عام ١٩٩٣/١٩٩٢ م، وكلية التجارة للبنات عام ١٩٩٣/١٩٩٢ م، وكلية التربية للبنين عام ١٩٩٦/١٩٩٥ م، وكلية الدراسات الإنسانية للبنات عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ م، علاوة على إنشاء مدينة جامعية للبنين وأخرى للبنات، وأنشئت كلية التربية بنين بتفهننا الأشراف بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٠ لسنة ١٩٩٥ م بتاريخ ١٨/٥/١٩٩٥ م، وبدأت الدراسة في ٢٩/٩/١٩٩٥ م لاستقبال أول دفعة بالكلية (كلية التربية بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٢، ٧).

ب- رؤية ورسالة وأهداف الكلية:

١) رؤية الكلية: "تطلع كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر إلى تحقيق الريادة والتميز والقدرة التنافسية في التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية من خلال إعداد خريج يتنافس على المستويات كافة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء عالمية الأزهر الشريف ورسالته" (كلية التربية بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٥، ٨).

٢) رسالة الكلية: "تعمل الكلية على إعداد معلمين وأخصائيين مبدعين ومتميزين أكاديميًا ومهنيًا قادرين على المنافسة في سوق العمل محليًا وإقليميًا وعالميًا من خلال بيئة تعليمية تكنولوجية متطورة في مجال التعليم والتعلم في برامجها المختلفة لكي تحقق الفاعلية التعليمية المستمرة وتطوير البحث العلمي بما يسهم في خدمة المجتمع وتطويره من خلال برامج معتمدة في إطار عالمية رسالة جامعة الأزهر" (كلية التربية بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٥، ٨).

٣) الأهداف العامة للكلية: تهدف الكلية إلى: "إعداد حملة الثانوية الأزهرية أو ما يعادلها وخريجي المعاهد العليا والكليات الجامعية الأخرى المهنة التعليم والمهن المساندة لها، ورفع المستوى التربوي والنفسي المهني للعاملين في العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية ووزارة التربية والتعليم وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة،

وإعداد وتنفيذ برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بجامعة الأزهر والجامعات الأخرى في ضوء المعايير والاتجاهات المعاصرة، وإعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية والنفسية والمهن المساندة للعملية التعليمية لتلبية احتياجات المجتمعات العربية والإسلامية في هذه التخصصات، وإجراء البحوث والدراسات العلمية في المجالات المختلفة للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والدراسات الإسلامية والإسهام في النشر العلمي في هذه المجالات، وعقد وتنظيم الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية والمشاركة فيها في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية، وتقديم الاستشارات العلمية في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية والفنية للهيئات والمؤسسات والأفراد داخل مصر وخارجها، والإسهام في تطوير الفكر التربوي والنفسي ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة وتطبيقاتها في حل مشكلات البيئة والمجتمع، والقيام بالمشروعات والبرامج التربوية والنفسية والاجتماعية التي تسهم في خدمة البيئة وتنمية المجتمع أو المشاركة فيها، والإسهام في تطوير المناهج وأساليب التقويم التربوي بمؤسسات التعليم الأزهرى والعام الجامعي وقبل الجامعي في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة من خلال المشروعات المشتركة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المعنية، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات التربوية والنفسية والاجتماعية والثقافية ذات العلاقة محليًا وإقليميًا وعالميًا لمعالجة القضايا التربوية المشتركة، ودعم التعايش السلمي والأخوة الإنسانية من خلال الشراكة مع المؤسسات الدولية المعنية كتعليم اللاجئين واليونسكو وغيرها من المؤسسات" (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ٥-٦).

ج- الهيكل التنظيمي للكلية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لكلية التربية بتفهننا الأشراف (كلية التربية

بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٥، أ، ١٣):

هـ- البرامج العلمية (الشعب): تضم كلية التربية بنين بتفنها الأشراف أربع شعب وتمثل في: الشعبة العامة وتشمل (اللغة العربية، الدراسات الإسلامية، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، التاريخ، الجغرافيا، علم النفس)، وشعبة التربية الخاصة، وشعبة المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم، وشعبة التعليم الأساسي (كلية التربية بتفنها الأشراف، ٢٠٢٤، ٧).

و- الدرجات العلمية التي تمنحها الكلية: تمنح الكلية الدرجات العلمية الآتية (كلية التربية بتفنها الأشراف، ٢٠٢٤، ١٠-١٢):

■ الإجازة العالية (الليسانس) في الآداب والتربية: وتشمل:

١. التخصص العام ويشمل (اللغة العربية، الدراسات الإسلامية، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، التاريخ، الجغرافيا، علم النفس).
٢. التربية الخاصة (لغة عربية، لغة إنجليزية).
٣. التعليم الأساسي (القرآن الكريم والتربية الإسلامية، لغة عربية، لغة إنجليزية، دراسات اجتماعية).

■ الإجازة العالية (البكالوريوس) في الآداب والتربية: وتشمل:

١. المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم (المكتبات ومراكز مصادر التعلم، الحاسب الآلي، تكنولوجيا التعليم).
٢. التربية الخاصة (علوم، رياضيات).

ومدة الدراسة للحصول على درجة الإجازة العالية (الليسانس) أو (البكالوريوس) أربع سنوات جامعية.

كما تم تفعيل التسجيل للدراسات العليا بالكلية (دبلوم- ماجستير- دكتوراه) بالأقسام العلمية الآتية: قسم المناهج وطرق التدريس ويتبعه قسم المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم، وقسم أصول التربية، وقسم الصحة النفسية، وقسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي، وقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، وقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع بناءً على موافقة مجلس الجامعة بجلسته رقم (٦٨٨) بتاريخ ٣١/١/٢٠٢٣ م، ومصادقة أ.د/ رئيس الجامعة في جلسة المجلس رقم

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

(٦٨٩) بتاريخ ٢٨/٢/٢٠٢٣ م (كلية الدراسات العليا، 2023).

ثانياً: بناء أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة للكشف عن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري وتحديد درجة أهمية متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري، كذلك دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات الأولية (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري)، وتم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحث بتحكيم الاستبانة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

١- صدق الاستبانة:

يُمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها (مجيد، ٢٠١٤، ١٠٤)، وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها في صورتها الأولية على ثلاثة عشر محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ وذلك للقيام بتحكيما بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسبًا.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتكونت

الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري ويضم (٣٤) عبارة، والثاني: متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري ويضم (١٢) عبارة، واشتملت الاستبانة في مجملها على (٤٦) عبارة، وقد استخدمت أداة البحث تدرج Rating scale ثلاثي لدرجة التوافر والأهمية (كبيرة=٣، متوسطة=٢، ضعيفة=١).

كما طُلب من أفراد عينة البحث الإجابة على بعض الأسئلة (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري)، كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

٢- الاتساق الداخلي للاستبانة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012,618)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٣٧) من أفراد مجتمع البحث المستهدف بغرض التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث.

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

جدول رقم (١) الاتساق الداخلي لأداة البحث (ن=٣٧)

متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي		واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري							
		المراجعة		التكامل		المواءمة		التركيز	
معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات	معامل الارتباط	رقم العبارات
**٠,٧٧	١	**٠,٨٥	١	**٠,٨٨	١	**٠,٨٦	١	**٠,٧٥	١
**٠,٥٨	٢	**٠,٨٥	٢	**٠,٩٤	٢	**٠,٧١	٢	**٠,٧٨	٢
**٠,٨٥	٣	**٠,٨١	٣	**٠,٩٣	٣	**٠,٧٥	٣	**٠,٦١	٣
**٠,٨٦	٤	**٠,٨٠	٤	**٠,٨٠	٤	**٠,٥٨	٤	**٠,٧٥	٤
**٠,٨٣	٥	**٠,٧٧	٥	**٠,٩٤	٥	**٠,٨٤	٥	**٠,٨٤	٥
**٠,٩٠	٦	**٠,٨٤	٦	**٠,٩٤	٦	**٠,٨٤	٦	**٠,٨٨	٦
**٠,٩٠	٧	**٠,٦٩	٧	**٠,٨٥	٧	**٠,٧٦	٧	**٠,٧٨	٧
**٠,٧٦	٨	**٠,٨٤	٨	**٠,٥٧	٨	**٠,٦٦	٨	**٠,٧٤	٨
**٠,٧٧	٩					**٠,٧٤	٩		
**٠,٧٦	١٠					**٠,٨٦	١٠		
**٠,٩٠	١١								
**٠,٦١	١٢								
-	الارتباط بالدرجة	٠,٨٧	الارتباط بالدرجة	**٠,٩٠	الارتباط بالدرجة	**٠,٩٧	الارتباط بالدرجة	**٠,٩٣	الارتباط بالدرجة

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة البحث ترتبط بالبعد/المحور

الذي تنتهي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٥٧) إلى (٠,٩٤)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٨٧) إلى (٠,٩٧)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٣- ثبات أداة البحث:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات/ مقاييس الاتجاه (أبو علام، ٢٠١١، ٤٩٢)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للاستبانة.

جدول رقم (٢) معاملات الثبات لأداة البحث (ن=٣٧)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري	التركيز	٨	٠,٩٠	مرتفع
	المواءمة	١٠	٠,٩٢	مرتفع
	التكامل	٨	٠,٩٤	مرتفع
	المراجعة	٨	٠,٩٢	مرتفع
	إجمالي أبعاد منهجية هوشين	٣٤	٠,٩٧	مرتفع
متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري		١٢	٠,٩٣	مرتفع
إجمالي الاستبانة		٤٦	٠,٩٥	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠,٩٥)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة البحث وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث بلغت من (٠,٩٣) إلى (٠,٩٧)، وجميعها قيم أعلى من الحد

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (0,70) (Field, 2009, 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة محاورها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء علمياً.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته:

في ضوء أهداف الدراسة الميدانية فإن مجتمع البحث يتمثل في أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بكلية التربية بنين بتفهننا الأشراف، وقد أوضح بيان شئون أعضاء هيئة التدريس بالكلية أن عدد أعضاء هيئة التدريس الموجودين على رأس العمل بتاريخ ٢٠٢٥/٤/٥ بلغ (١٤٧) عضواً (كلية التربية بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٥ ب)، كما أوضح بيان شئون العاملين بالكلية أن عدد أعضاء الجهاز الإداري الموجودين على رأس العمل بتاريخ ٢٠٢٥/٥/١٧ بلغ (٢٦) عضواً (كلية التربية بتفهننا الأشراف، ٢٠٢٥ ج)، وعلى ذلك فإن إجمالي حجم مجتمع البحث بلغ (١٧٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بالكلية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣) مجتمع البحث

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أعضاء هيئة التدريس	١٤٧	٨٤,٩٧٪
أعضاء الجهاز الإداري	٢٦	١٥,٠٣٪
إجمالي مجتمع البحث	١٧٣	١٠٠,٠٠٪

وقد حصل الباحث على الموافقات اللازمة للتطبيق وتم إجراء الدراسة الميدانية وفق أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء مجتمع البحث في شهري مايو ويونيو من العام ٢٠٢٥ م، وحصل الباحث على (١٥٢) ردًا مكتملاً منهم (١٢٨) عضو هيئة تدريس و(٢٤) عضو جهاز إداري، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٨٧,٨٦٪) من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث، وتم التأكد من أن هذا العدد يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث باستخدام معادلة ستيفن

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

يتضح من الجدول السابق الأعداد والنسب المئوية الخاصة بمتغيرات البحث (البيانات الأولية) وتشمل (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري).

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

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

- 1- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages**: لوصف عينة البحث بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة البحث على كل عبارة.
- 2- المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر/ الأهمية (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، كما بالجدول التالي:

جدول رقم (5) الحكم على درجة التوافر/ الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر/ الأهمية
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة

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

- 3- الانحراف المعياري **Standard deviation** ومعامل الاختلاف **Coefficient of variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل البحث.

٤- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation : لدراسة الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٥- اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس/ عضو جهاز إداري) ومتغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (Z) أقل من أو تساوي (٠,٠٥).

٦- اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis test: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)، ومتغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري (شئون إدارية/ شئون تعليم/ شئون مالية/ شئون فنية)، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (H) أقل من أو تساوي (٠,٠٥) وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية تم استخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method للتعرف على مصادر الفروق واتجاهاتها.

٧- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالبحث باستخدام الإصدار السابع والعشرين لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

وقد تم استخدام الأساليب الاستدلالية اللابارامترية المتمثلة في اختبار مان ويتني Mann-Whitney واختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis نظرًا لصغر حجم العينة وعدم اتباع توزيع استجابات عينة البحث للتوزيع الاعتنالي الطبيعي Normal distribution بحسب نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov.

خامسًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أ- النتائج الخاصة بواقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري:
للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر لاستجابات عينة البحث حول واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري:

جدول رقم (٦) النتائج الخاصة بواقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري (ن=١٥٢)

البدع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الترتيب	الدلالة الإحصائية
التركيز	١,٧٢	٠,٤٥	٢٦,٠٢%	متوسطة	٢	٠,٠٠
المواءمة	١,٧٢	٠,٤٨	٢٧,٧٨%	متوسطة	٣	٠,٠٠
التكامل	١,٦٩	٠,٤٩	٢٨,٨٨%	متوسطة	٤	٠,٠٠
المراجعة	١,٧٤	٠,٤٨	٢٧,٦١%	متوسطة	١	٠,٠٠
إجمالي واقع الأداء	١,٧٢	٠,٤٤	٢٥,٦٩%	متوسطة	-	٠,٠٠

يتضح من النتائج السابق ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٢)، الأمر الذي يشير إلى أن الأداء المؤسسي لكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري ليس على المستوى المأمول ولا يُمكنها من تنفيذ هذه المنهجية بالشكل الصحيح مما يؤثر على تحقيق أهدافها خاصة وأن الكلية ما زالت تسعى للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الأمر الذي يشير إلى وجود جوانب تقصير ينبغي التغلب عليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العشماوي والشعراوي، ٢٠٢٢) حيث أشارت إلى أن واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأزهر في ضوء نموذج ماكنتزي 7S جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضاً مع دراسة (هتيرة، ٢٠٢٢) حيث توصلت إلى أن درجة تطبيق المدارس

الثانوية الأردنية لمنهجية هوشين كانري لتنمية ثقافة الجودة بها كانت متوسطة من وجهة نظر مديريها، في حين اختلفت مع دراسة (الأشلم، ٢٠٢٣) حيث توصلت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي لدى قيادة كلية الآداب جاء بدرجة مرتفعة، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠٢٢) حيث أظهرت أن واقع أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري كان ضعيفاً من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.

■ كما تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة البحث حول بُعد التركيز حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٠,٢٦)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة البحث حول بُعد التكامل حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٠,٢٨)، وهو ما يؤكد على ضرورة دمج الأهداف وخطط العمل في روتين العمل اليومي وتكامل سياسات هوشين كانري مع أنشطتها اليومية.

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري على النحو الآتي:

البُعد الأول: التركيز:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات بُعد التركيز:

جدول رقم (٧) نتائج استجابات عينة البحث حول التركيز (ن=١٥٢)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تقوم إدارة الكلية بتحليل شامل لأداء العام السابق.	٨	٧٢	٧٢	١,٥٨	٠,٥٩	ضعيفة	٧
		%	%	%				
٢	توجد رؤية طموحة وملائمة لجميع منسوبي الكلية.	١٠	١٠٩	٣٣	١,٨٥	٠,٥١	متوسطة	٢
		%	%	%				

جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تضع إدارة الكلية استراتيجيات إدارية طويلة ومتوسطة المدى" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٤١)، وقد يعزى ذلك إلى وعي إدارة الكلية بأهمية وضع هذه الاستراتيجيات لتحديد رؤيتها وتوجيهها المستقبلي والتكيف مع المتغيرات وتنسيق جهود العاملين المبذولة لتحقيق أهداف مشتركة، علاوة على وجود وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالكلية وهي منوطة بوضع الخطط والاستراتيجيات.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يُشارك جميع العاملين في وضع الخطط لإنهاء الفجوات" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، الأمر الذي يشير إلى وجود مشاركة شكلية غير حقيقية من العاملين في وضع الخطط واقتصارها على إدارة الكلية، وقد يعزى ذلك إلى المركزية الشديدة من إدارة الكلية وضعف تشجيع العاملين على المشاركة مما يقلل من شعورهم بأهمية مشاركتهم، بالإضافة إلى ضعف تهيئة البيئة المحفزة لعملية المشاركة الفعلية للعاملين.

البُعد الثاني: المواءمة:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات بُعد المواءمة:

جدول رقم (٨) نتائج استجابات عينة البحث حول المواءمة (ن=١٥٢)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٩	يُشارك العاملون على كافة المستويات في تخطيط السياسات السنوية.	ك	٧	٧٨	٦٧	٠,٥٨	ضعيفة	١٠
		%	%٤,٦١	%٥١,٣٢	%٤٤,٠٨			

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفניה الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

المستويات، وقد يرجع ذلك أيضًا إلى عزوف بعض العاملين عن المشاركة لضعف إلمامهم بمهارات التخطيط.

البُعد الثالث: التكامل:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات بُعد التكامل.

جدول رقم (٩) نتائج استجابات عينة البحث حول التكامل (ن=١٥٢)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٣	متوسطة	٠,٥٥	١,٦٧	٥٦	٩٠	٦	ك تُعرض البيانات المرتبطة بالسياسات بطريقة واضحة لجميع العاملين.	١٩
				%٣٦,٨٤	%٥٩,٢١	%٣,٩٥		
٤	ضعيفة	٠,٥٦	١,٦٦	٥٨	٨٧	٧	ك تُدمج أهداف الأداء وخطط العمل المتفق عليها في روتين العمل.	٢٠
				%٣٨,١٦	%٥٧,٢٤	%٤,٦١		
٧	ضعيفة	٠,٥٨	١,٤٩	٨٣	٦٣	٦	ك تتكامل سياسات هوشين مع الأنشطة التشغيلية اليومية.	٢١
				%٥٤,٦١	%٤١,٤٥	%٣,٩٥		
٦	ضعيفة	٠,٥٩	١,٦٠	٦٩	٧٥	٨	ك يتم ربط الأهداف الفردية بتقييمات العاملين.	٢٢
				%٤٥,٣٩	%٤٩,٣٤	%٥,٢٦		
٥	ضعيفة	٠,٥٧	١,٦٣	٦٤	٨١	٧	ك توضع أهداف فرعية تساعد الأفراد على أداء مهامهم اليومية.	٢٣
				%٤٢,١١	%٥٣,٢٩	%٤,٦١		

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٥	ضعيفة	٠,٥٧	١,٦٣	٦٤	٨١	٧	ك	تتوافق الأهداف الفرعية مع خطة التطوير/التقييم الشخصي للأفراد.	٢٤
				%٤٢,١١	%٥٣,٢٩	%٤,٦١	%		
٢	متوسطة	٠,٥٥	١,٧٩	٤٢	١٠٠	١٠	ك	تشجع إدارة الكلية العاملين على المراقبة الذاتية للأهداف ضمن الإدارة اليومية.	٢٥
				%٢٧,٦٣	%٦٥,٧٩	%٦,٥٨	%		
١	متوسطة	٠,٦٩	٢,٠٦	٣٢	٧٩	٤١	ك	تُقدّم تقارير دورية للعاملين عن مستوى أدائهم.	٢٦
				%٢١,٠٥	%٥١,٩٧	%٢٦,٩٧	%		
-	متوسطة	٠,٤٩	١,٦٩	إجمالي بُعد التكامل					

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت متوسطة لإجمالي بُعد التكامل بمتوسط حسابي (١,٦٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٤٩) إلى (٢,٠٦)، أي أن العبارات جاءت درجة التوافر لها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "تُقدّم تقارير دورية للعاملين عن مستوى أدائهم" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة الكلية على تعزيز ومتابعة جودة العمل من خلال تقديم هذه التقارير للعاملين كتغذية مرتدة لهم ولمعرفة مستوى أدائهم والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لديهم والتغلب عليها وإعادة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

توزيع المهام على العاملين إذا لزم الأمر.

بينما جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "تتكامل سياسات هوشين مع الأنشطة التشغيلية اليومية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إمام إدارة الكلية بطبيعة منهجية هوشين كانري وكيفية دمجها في أنشطتها اليومية وقلة وجود مؤشرات أداء واضحة للعاملين، بالإضافة إلى قلة وضوح الأهداف الاستراتيجية للعاملين مما يحدث فجوة في تنفيذ هذه المنهجية وقد يرجع ذلك أيضاً إلى ضعف التواصل بين الإدارة العليا والفرق التشغيلية وفرق العمل.

البُعد الرابع: المراجعة:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات بُعد المراجعة.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة البحث حول المراجعة (ن=١٥٢)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٢	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٤	٣٨	٨٥	٢٩	ك تعتمد إدارة الكلية على الرقابة اليومية لمتابعة الأداء.	٢٧
				%٢٥,٠٠	%٥٥,٩٢	%١٩,٠٨		
٤	متوسطة	٠,٦٢	١,٦٨	٦١	٧٨	١٣	ك يتم مراقبة العملية بشكل كامل لتعديلها في الوقت المناسب.	٢٨
				%٤٠,١٣	%٥١,٣٢	%٨,٥٥		
٦	ضعيفة	٠,٥٣	١,٦٥	٥٧	٩١	٤	ك توفر إدارة الكلية آليات واضحة للمراجعة المتكررة والمنتظمة.	٢٩
				%٣٧,٥٠	%٥٩,٨٧	%٢,٦٣		

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

جاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على " يتحمل جميع العاملين مسئولية تحقيق النتائج" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وقد يعزى ذلك إلى أن تحمل العاملين مسئولية تحقيق النتائج نابع من إدراكهم للمسئولية الموكلة إليهم وخاصة في ظل وجود توصيف وظيفي يحدد أدوارهم ومهامهم عند أداءهم لأعمالهم وإدراكهم بأن أي تقصير سيعرضهم للمساءلة وتوقيع عقوبات عليهم.

بينما جاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على "تقوم إدارة الكلية بمراجعة شاملة لأداء العام الحالي لاختيار السياسات المناسبة للعام المقبل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، وقد يعزى ذلك إلى قلة إدراك إدارة الكلية بأهمية المراجعة الشاملة لأداء العام الحالي والتي تعد أساس منهجية هوشين كانري وذلك للوقوف على مدى فعالية الكلية في تحقيق أهدافها المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى ضعف وجود آليات واضحة لقياس وتقييم مدى تحقق أهداف الكلية الأمر الذي يتسبب في تكرار حدوث نفس الأخطاء مما يؤثر سلباً على اختيار سياسات ملائمة للعام القادم وبالتالي على الأداء.

ب- النتائج الخاصة بمتطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي:
للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات محور متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي:

الحسابي لدرجة الأهمية يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "المشاركة الفعالة لإدارة الكلية في جميع أماكن العمل على كافة المستويات" في المرتبة الأولى وبدرجة أهمية كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٠٠)، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية مشاركة إدارة الكلية ودعمها المستمر لجميع أنشطة الكلية مما يسهل التواصل مع العاملين على كافة المستويات والتعامل مع المشكلات الطارئة بمرونة وكفاءة ويعزز الانتماء والمسئولية الجماعية لدى العاملين، علاوة على دورها في تعزيز إطار عمل FAIR والالتزام والمتابعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية وضمان التنفيذ الصحيح لمنهجية هوشين كانري، كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "إرساء ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين بالكلية" في المرتبة الثانية وبدرجة أهمية كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (٠,١١)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة أن نجاح تنفيذ منهجية هوشين كانري يتطلب نشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين مما يحد ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويعزز تفهمهم مع التحديات ويحسن مهاراتهم وقدراتهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى وجود توافق استراتيجي بداية من إدارة الكلية وحتى المستوى التنفيذي وبالتالي رفع كفاءة الأداء.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين العاملين لتنفيذ استراتيجيات العمل بفعالية"، والعبارة رقم (١٠) والتي تنص على "التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة أهمية كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وانحراف معياري (٠,٢٤)، وقد يعزى ذلك إلى زيادة وعي أفراد العينة بضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين العاملين مما يمنحهم القدرة على تحويل هذه الاستراتيجيات إلى ممارسات عمل يومية يسهل تحقيقها وسهولة تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم وزيادة تركيزهم على الأهداف الحيوية الاستراتيجية؛ حيث إن غالبية العاملين لا يمتلكون مهارات وثقافة التفكير الاستراتيجي مما يؤثر سلبًا على أدائهم وضعف تحقيق أهداف كليتهم، بالإضافة إلى أن التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل يؤدي إلى سهولة متابعة إدارة الكلية للعمل بدقة واتخاذ

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

القرارات الصحيحة وتوفير وقت وجهد العاملين وحصولهم على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وزيادة رضا أصحاب المصلحة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير قدرات ومهارات العاملين وتدريبهم باستمرار على استخدام التقنيات الحديثة.

ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث تم دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة البحث (الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، المنصب الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي:

قبل البدء في دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية لعينة البحث سيتم دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الوظيفة نظرًا لأن عينة البحث تتكون من (١٢٨) عضو هيئة تدريس و(٢٤) عضو جهاز إداري:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الوظيفة:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس/ عضو جهاز إداري) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann–Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الوظيفة (ن=١٥٢)

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	قيمة (U)	متوسط الرتب	العدد	الفئة	المحور	واقع الأداء المؤسسي بكلية
٠,٠٠	٢,٨٨-	٩٧١,٠٠	٨٠,٩١	١٢٨	عضو هيئة تدريس	التركيز	
			٥٢,٩٦	٢٤	عضو جهاز إداري		
٠,٠٠	٣,٥٠-	٨٥٣,٠٠	٨١,٨٤	١٢٨	عضو هيئة تدريس	المواءمة	

المحور	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري	عضو جهاز إداري	٢٤	٤٨,٠٤	٩٢٠,٠٠	٣,١٧-	٠,٠٠
	عضو هيئة تدريس	١٢٨	٨١,٣١			
المراجعة	عضو جهاز إداري	٢٤	٥٠,٨٣	١٠٦٤,٥٠	٢,٥٢-	٠,٠١
	عضو هيئة تدريس	١٢٨	٨٠,١٨			
إجمالي واقع الأداء	عضو جهاز إداري	٢٤	٥١,٩٤	٩٤٦,٥٠	٢,٩٩-	٠,٠٠
	عضو هيئة تدريس	١٢٨	٨١,١١			
متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا	عضو جهاز إداري	٢٤	٨١,٥٠	١٤١٦,٠٠	١,٤١-	٠,١٦
	عضو هيئة تدريس	١٢٨	٧٥,٥٦			

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب

متغير الوظيفة جاءت على النحو الآتي:

- واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٢,٩٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الوظيفة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة عضو هيئة تدريس بمتوسط رتب (٨١,١١) وكانت أقل المتوسطات لفئة عضو جهاز إداري بمتوسط رتب (٥١,٩٤)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) على مستوى كافة الأبعاد الفرعية وكانت الفروق لصالح فئة عضو هيئة تدريس، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يكونون أكثر إدراكاً بمستوى أداء كليتهم نظراً لقرتهم من قيادة الكلية وتمثيلهم في

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

لجان ووحدات الكلية ومجالس الأقسام ومجلس الكلية مما يجعلهم على علم
بآليات اتخاذ القرار وهو ما يختلف عن أعضاء الجهاز الإداري الذين يقتصر
دورهم إلى حد كبير على تنفيذ القرارات فقط.

■ متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة
الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي: جاءت قيمة (Z) بمقدار (١,٤١) بدلالة إحصائية
قدرها (٠,١٦) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الوظيفة، وقد كانت أعلى
المتوسطات لفئة عضو جهاز إداري بمتوسط رتب (٨١,٥٠) وكانت أقل
المتوسطات لفئة عضو هيئة تدريس بمتوسط رتب (٧٥,٥٦)، وقد يعزى ذلك إلى
اتفاق أفراد العينة على ضرورة توفير هذه المتطلبات وأهميتها من أجل التنفيذ
الجيد لمنهجية هوشين كانري بالكلية.

٢-دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو
هيئة التدريس:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو
هيئة التدريس (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ) تم استخدام اختبار كروسكال-
واليس Kruskal–Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية

لعضو هيئة التدريس (ن=١٥٢)

المحور	الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا	التركيز	مدرس	١٠٣	٣٥,٣٣	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٤	٥٥,٢٦		
	أستاذ	١١	٩٣,٦٤		
المواءمة	مدرس	١٠٣	٥٦,٥١	٢٧,١٣	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٤	٨٨,٧٩		

المحور	الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري	التكامل	أستاذ	١١	١٠٨,٤١	٠,٠٠
		مدرس	١٠٣	٥٦,٤٤	
		أستاذ مساعد	١٤	٩١,٧٥	
	المراجعة	أستاذ	١١	١٠٥,٢٧	٠,٠٠
		مدرس	١٠٣	٥٧,٣٠	
		أستاذ مساعد	١٤	٨١,٨٩	
	إجمالي واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفها الأشراف	أستاذ	١١	١٠٩,٧٧	٠,٠٠
		مدرس	١٠٣	٥٥,٤٤	
		أستاذ مساعد	١٤	٩١,٦٤	
	متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفها الأشراف جامعة الأزهر لتطویر أداها المؤسسي	أستاذ	١١	١١٤,٧٧	٠,٠٠
		مدرس	١٠٣	٦٨,٨٦	
		أستاذ مساعد	١٤	٥٠,٨٩	
	أستاذ	١١	٤٠,٩٥	٣٥,٧٥	٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير

الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس جاءت على النحو الآتي:

- واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري: جاءت قيمة (H) بمقدار (٣٤,١٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (١١٤,٧٧) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٥٥,٤٤)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) على مستوى كافة الأبعاد

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

الفرعية، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية -Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ مقارنة بفئة مدرس، وهي نتيجة منطقية وقد يعزى ذلك إلى أن فئة أستاذ وفئة أستاذ مساعد يكونان أكثر دراية بالقرارات المتخذة وبالإجراءات والتعليمات الإدارية لقرتهم من مركز صنع القرار بالكلية أو مشاركتهم في صنع القرار بحكم وجودهم في مجلس الكلية مقارنة بفئة مدرس.

■ متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي: جاءت قيمة (H) بمقدار (٣٥,٧٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط رتب (٦٨,٨٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط رتب (٤٠,٩٥)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية -Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة مدرس مقارنة بفئة أستاذ مساعد وفئة أستاذ، وقد يعزى ذلك إلى شعور فئة مدرس بأن أداء الكلية يحتاج للتطوير وأنه ليس على المستوى المطلوب وأن هذه المتطلبات لا تتوافر بالشكل المناسب، وقد يرجع ذلك أيضًا إلى ضعف استفادة إدارة الكلية من قدرات وإمكانات المدرسين وقلة مشاركتهم أو الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم بشكل جدي وعدم تمثيلهم في مجلس الكلية بدعوى أنهم لا يمتلكون الخبرة الكافية في العمل الإداري.

٣-دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري (شئون إدارية/ شئون تعليم/ شئون مالية/ شئون فنية) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية
لعضو الجهاز الإداري (ن=٢٤)

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	متوسط الرتب	العدد	الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز	المحور
٠,٤٩	٢,٤٤	١٤,٨٣	٦	شئون إدارية	التركيز
		١٣,٨٨	٨	شئون تعليم	
		١٠,٣٣	٦	شئون مالية	
		٩,٥٠	٤	شئون فنية	
٠,٩٢	٠,٤٩	١٣,٥٠	٦	شئون إدارية	المواءمة
		١٢,٩٤	٨	شئون تعليم	
		١٠,٩٢	٦	شئون مالية	
		١٢,٥٠	٤	شئون فنية	
٠,٨٠	١,٠٢	١٣,٦٧	٦	شئون إدارية	التكامل
		١٣,٥٦	٨	شئون تعليم	
		١١,٥٠	٦	شئون مالية	
		١٠,١٣	٤	شئون فنية	
٠,٧٩	١,٠٥	١٤,٠٠	٦	شئون إدارية	المراجعة
		١٣,٢٥	٨	شئون تعليم	
		١١,٦٧	٦	شئون مالية	
		١٠,٠٠	٤	شئون فنية	
٠,٨٤	٠,٨٥	١٣,٧٥	٦	شئون إدارية	إجمالي واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري
		١٣,٤٤	٨	شئون تعليم	
		١١,١٧	٦	شئون مالية	
		١٠,٧٥	٤	شئون فنية	

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر
في ضوء منهجية هوشين كانري

المحور	الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز	العدد	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها	شئون إدارية	٦	١٢,٥٠	٠,٠٠	١,٠٠
	شئون تعليم	٨	١٢,٥٠		
	شئون مالية	٦	١٢,٥٠		
	شئون فنية	٤	١٢,٥٠		

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير

الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري جاءت على النحو الآتي:

■ واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري: جاءت قيمة (H) بمقدار (٠,٨٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٨٤) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة شئون إدارية بمتوسط رتب (١٣,٧٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة شئون فنية بمتوسط رتب (١٠,٧٥)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مستوى كافة الأبعاد الفرعية، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أعضاء الجهاز الإداري بأن أداء الكلية لا يتماشى بشكل فعال مع منهجية هوشين كانري نظراً لانتهاج إدارة الكلية أساليب تقليدية وتمسكها بالبيروقراطية الشديدة وكثرة إجراءاتها الروتينية في الإدارة.

■ متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي: جاءت قيمة (H) بمقدار (٠,٠٠) بدلالة إحصائية قدرها (١,٠٠) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري، وقد تساوت المتوسطات الحسابية لجميع الفئات عند متوسط رتب (١٢,٥)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أعضاء الجهاز الإداري بالكلية لأهمية تنفيذ منهجية هوشين كانري لتطوير أداؤها المؤسسي من خلال العمل على توفير هذه

المتطلبات.

٤-دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المنصب الإداري:
 لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا) تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann–Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:
 جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المنصب الإداري (ن=١٥٢)

الدلالة الإحصائية	قيمة (Z)	قيمة (U)	متوسط الرتب	العدد	المنصب الإداري	المحور
٠,٠٠	٥,٦٤-	٤٦٣,٥٠	١٢١,٤٦	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	التركيز
			٦٧,٦٥	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	
٠,٠٠	٧,٢٥-	١٤٨,٥٠	١٣٤,٠٦	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	المواءمة
			٦٥,١٧	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	
٠,٠٠	٦,٥٦-	٢٩٣,٠٠	١٢٨,٢٨	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	التكامل
			٦٦,٣١	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	
٠,٠٠	٦,٢٠-	٤٠٦,٠٠	١٢٣,٧٦	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	المراجعة
			٦٧,٢٠	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	
٠,٠٠	٦,٩٩-	١٨٥,٥٠	١٣٢,٥٨	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	إجمالي واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري
			٦٥,٤٦	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	
٠,٠٠	٧,٣٤-	٩٥٢,٥٠	٥١,١٠	٢٥	يشغل منصبًا إداريًا	متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي
			٨١,٥٠	١٢٧	لا يشغل منصبًا إداريًا	

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المنصب الإداري جاءت على النحو الآتي:

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

■ واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٦,٩٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصبًا إداريًا بمتوسط رتب (١٣٢,٥٨) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصبًا إداريًا بمتوسط رتب (٦٥,٤٦)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) على مستوى كافة الأبعاد الفرعية وكانت الفروق لصالح فئة يشغل منصبًا إداريًا، وقد يعزى ذلك إلى نضجهم الوظيفي وخبرتهم الطويلة في الحياة الجامعة وتقلدهم المناصب الإدارية بالكلية مما يجعلهم جزءًا من الإدارة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط الأمر الذي جعلهم أكثر فهمًا للقوانين واللوائح المنظمة للعمل وأكثر إدراكًا بالأداء الفعلي للكلية ونجاحاتها وإخفاقاتها وطرق التعامل مع المتغيرات والمستجدات مقارنة بمن لا يشغلون منصبًا إداريًا.

■ متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٧,٣٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة لا يشغل منصبًا إداريًا بمتوسط رتب (٨١,٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة يشغل منصبًا إداريًا بمتوسط رتب (٥١,١)، وقد يعزى ذلك إلى بُعد فئة لا يشغل منصبًا إداريًا عن مراكز صنع القرار مما يؤثر على المشاركة الفعالة لهذه الفئة وبالتالي عدم الاستفادة من مبادراتهم وقدراتهم الإبداعية في تطوير الأداء بالكلية.

الجزء الرابع: التصور المقترح:

في ضوء أدبيات البحث وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء هذا التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري، وتتحدد محاور هذا التصور في مفهوم التصور المقترح

وفلسفته ومرتكزاته ومنطلقاته وهدفه وآليات تطبيقه علاوة على بعض الضمانات الواجب توافرها لنجاح تطبيقه، وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

أولاً: مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح إطار فكري ومنهجي ذات رؤية مستقبلية يوضح كيفية تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تُستمد ملامح فلسفة التصور المقترح مما يأتي:

- طبيعة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المتسارعة في مختلف المجالات والتي تمثل دافعاً لكليات جامعة الأزهر بعامة وكلية التربية بتفهننا الأشراف بخاصة لتبني أساليب ومنهجيات أكثر فعالية وغير تقليدية لمواجهة هذه التغيرات وتطوير الأداء المؤسسي.
- أهمية الأداء المؤسسي ودوره في رفع جودة أداء كلية التربية بتفهننا الأشراف للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي وزيادة قدرتها على التنافسية مع الكليات الأخرى المناظرة.
- أهمية هوشين كانري كمنهجية للتحسين وللتطوير المستمرين لكافة العمليات بكلية التربية بتفهننا الأشراف من خلال قدرتها على تعزيز التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة والتي تُمثل إطار عمل FAIR.
- إن معظم الدراسات التي تناولت واقع كلية التربية بتفهننا الأشراف أكدت على أن معظم المشكلات التي تواجهها هي مشكلات استراتيجية وتنظيمية.

ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

- ضرورة مواكبة كلية التربية بتفهننا الأشراف للمنهجيات والأساليب الحديثة وتحسين الممارسات والإجراءات الإدارية مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- حاجة كلية التربية بتفهننا الأشراف لتبني منهجية هوشين كانري لتطوير أدائها

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

المؤسسي وتحقيق الجودة والتميز.

- حاجة كلية التربية بتفهننا الأشراف إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لتطوير الأداء المؤسسي.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على المنطلقات الآتية:

١- نتائج الإطار النظري للبحث:

توصّل الإطار النظري إلى عدة نتائج أهمها:

- إن تطوير الأداء لم يعد خياراً مطروحاً لكافة المؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية ومتركزاً أساسياً يتوقف عليه تقدمها وتحقيق أهدافها.
- يهدف الأداء المؤسسي إلى رفع كفاءة الأداء الخاص بالعمل في المؤسسة وتحسين فعاليتها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً وعلى رأسها الأهداف الأولية.
- يتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة مستويات تتمثل في الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة.
- يعمل الأداء المؤسسي على تحسين وضع الكلية/ الجامعة التنافسي من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها للتميز على منافسها.
- يُحول الأداء المؤسسي العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع.
- يركز الأداء المؤسسي على العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار واتخاذها، واستثمار جهود العاملين وتنمية قدراتهم باستمرار واختيار أفضل الأساليب التي تُحسن مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة وتعزيز ولاء وانتماء العاملين لمؤسستهم.
- تبرز منهجية هوشين كانري خطط التحسين والتطوير على مستوى المؤسسة من خلال توحيد جهود جميع العاملين وتوفير بنية تنظيمية وشفافية ضرورية للمؤسسة وتعد أداة للتقييم.

- تعمل هوشين كانري على توصيل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في جميع أنحاء المؤسسة وتركز على تطوير الاستراتيجية ونشرها وإدارتها.
- تهدف منهجية هوشين كانري إلى جعل المؤسسة بأكملها تعمل في نفس الاتجاه من خلال المحاذرة الرأسية والأفقية للأهداف والغايات والوسائل، كما تهدف إلى بناء إجراءات في الإدارة اليومية تتوافق مع تحقيق بعض الأولويات الاستراتيجية الحيوية خلال عام معين.
- تعمل هوشين كانري على تكامل أهداف المؤسسة العامة مع العمل اليومي، وتزيد من تركيز العاملين على الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والتي تحددها الإدارة، وتعتمد على التقنيات الحديثة في الاتصالات داخل المؤسسة، وتوفر الموارد اللازمة في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية على كافة مستويات المؤسسة.
- تتألف هوشين كانري من أربع مهام تتمثل في: التركيز على التوجه المؤسسي من خلال تحديد عدد من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها كل عام، ومواءمة الأولويات الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة مع الخطط والبرامج المؤسسية، ودمج الأولويات الاستراتيجية في إجراءات الإدارة اليومية بحيث يتم تقييمها وتنفيذها باستمرار؛ وتوفير مراجعة منهجية منظمة لمدى جودة تنفيذ مهام الإدارة في مجالات العمل لتحقيق الأولويات الاستراتيجية.
- تتكون منهجية هوشين كانري من مجموعة من العناصر تتمثل في: دورة PDCA، والرؤية، والاستراتيجية، والأهداف طويلة ومتوسطة المدى، والأهداف المتتابعة، و Catchball، والوسائل/الغايات والأهداف العامة، والأهداف المرتبطة بالعمل اليومي.
- تعتمد منهجية هوشين كانري على مستويين مختلفين، هما التخطيط الاستراتيجي والإدارة اليومية.
- لمنهجية هوشين كانري أربع فرق هي: فريق هوشين والفرق التكتيكية والفرق التشغيلية وفرق العمل.
- ترتبط منهجية هوشين كانري بمجموعة من الأساليب تتمثل في إطار عمل FAIR،

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

ودورة PDCA، وعملية Catchball، ومصفوفة X.

٢- نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٤)، وبترتيب الأبعاد، جاء بُعد المراجعة في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٨)، يليه بُعد التركيز في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٥)، وجاء بُعد المواءمة في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٤٨)، بينما جاء بُعد التكامل في المرتبة الأخيرة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٩).
- جاءت درجة الأهمية على إجمالي محور متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر لتطوير أدائها المؤسسي في مستوى "كبيرة" بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,١٣).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة حول واقع الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري بحسب متغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس- عضو جهاز إداري) لصالح "عضو هيئة تدريس"، وبحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ) لصالح "أستاذ"، وبحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا) لصالح "يشغل منصبًا إداريًا"، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري (شئون إدارية/ شئون تعليم/ شئون مالية/ شئون فنية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة حول متطلبات تنفيذ منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة

الأزهر لتطوير أداؤها المؤسسي بحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ) لصالح فئة "مدرس"، وبحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا/ لا يشغل منصبًا إداريًا) لصالح "لا يشغل منصبًا إداريًا"، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الوظيفة (عضو هيئة تدريس- عضو جهاز إداري)، وبحسب متغير الدرجة الوظيفية لعضو الجهاز الإداري (شئون إدارية/ شئون تعليم/ شئون مالية/ شئون فنية).

خامسًا: هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري بالاعتماد على أبعاد إطار عمل FAIR والمتمثلة في التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة.

سادسًا: آليات التصور المقترح:

تُمثل آليات التصور المقترح الإجراءات المتبعة والخطوات العملية القابلة للتطبيق والقياس لتحقيق هدف التصور المقترح، وتم وضع هذه الآليات وفق أبعاد إطار عمل FAIR والمتمثلة في التركيز والمواءمة والتكامل والمراجعة، وفيما يلي آليات تحقيق هذه الأبعاد:

البعد الأول: التركيز: يقترح البحث ما يلي:

- توفير جامعة الأزهر برامج تدريبية بشكل دوري لقيادات الكلية تعزز مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم.
- تشكيل لجنة تسمى لجنة "مراجعة الأداء" وتتكون من وكيل الكلية (رئيسًا) ومدير وحدة الجودة ومدير الكلية ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية (أعضاء) تعمل على تحليل وتقييم أداء العام السابق في ضوء ما تم التخطيط له للوقوف على الأهداف التي تم إنجازها والأهداف التي لم يتم إنجازها وكشف جوانب القصور وأسبابها وتقديم تقرير تفصيلي لعميد الكلية.
- إعادة صياغة رؤية الكلية بمشاركة جميع منسوبيها بعد عمل تحليل بيئي

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهمنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- (SWOT) بحيث تكون رؤية متميزة ورائدة وتحفز الجميع على بذل كل جهد لديهم لتحقيقها.
- قيام إدارة الكلية بتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية الحيوية للكلية وفق اتجاهها الاستراتيجي (رؤيتها الاستراتيجية) في ضوء رؤية ورسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية.
- تحسين مهارات إدارة الكلية لاختيار الأهداف الاستراتيجية الحيوية السنوية (من ٣ إلى ٥ أهداف) من خلال حصولهم على برامج تدريبية وورش عمل تنمي مهارات التفكير النقدي ومهارات تحديد الأولويات ومهارات اتخاذ القرار.
- عقد اجتماعات وورش عمل مع العاملين بالكلية على كافة المستويات قبل بداية العام الدراسي لتعزيز ثقافة المشاركة في وضع الخطط وأهمية ذلك في تحسين وتطوير الأداء، وتوفير بيئة محفزة للمشاركة.
- وجود تمثيل كاف للعاملين على كافة المستويات في لجنة وضع الخطط وتوفير قنوات اتصال فعالة لسهولة التواصل فيما بينهم.
- عقد اجتماع يضم أعضاء مجلس الكلية وأعضاء وحدة التخطيط الاستراتيجي لمراجعة ومناقشة الاستراتيجيات الإدارية طويلة ومتوسطة المدى وتعديلها بما يتناسب مع المستجدات.
- قيام إدارة الكلية بصياغة عدد محدد من السياسات المستهدف تحقيقها سنويًا بصورة أولية في ضوء رؤية الكلية وأهدافها الاستراتيجية وإصدار وثيقة بذلك تعرضها على كافة المستويات بالكلية لمناقشتها وإبداء آرائهم.

البعد الثاني: المواءمة: يقترح البحث ما يلي:

- نشر الوعي بين العاملين على كافة المستويات بأهمية مشاركتهم في تخطيط السياسات السنوية لكليتهم.
- عقد اجتماعات مع العاملين على كافة المستويات لإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم والاستفادة منها لتعزيز المشاركة الفعالة في تخطيط السياسات السنوية للكلية.
- تكوين فرق متخصصة ذات كفاءة وخبرة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء

الجهاز الإداري تكون ممثلة لكافة العاملين بجميع الأقسام بالكلية لمناقشة السياسات السنوية الأولية التي صاغتها إدارة الكلية والاستعانة بالمقترحات التي قدمها العاملون بهدف الاتفاق على السياسات السنوية بشكل نهائي.

- قيام إدارة الكلية بعمل دليل للسياسات السنوية للكلية المتفق عليها وتوزيعها على كافة أقسام الكلية لضمان وصولها لجميع العاملين.
- تنوع إدارة الكلية لقنوات التواصل مع العاملين لنشر هذه السياسات وتوضيحها من خلال موقع الكلية والاجتماعات المباشرة والاجتماعات الافتراضية عبر المنصات الرقمية على مستوى الكلية.
- تكليف وحدة الجودة بالكلية بتشكيل لجنة تكون ممثلة من كافة الأقسام العلمية والإدارية تقوم بنشر وتوضيح هذه السياسات عبر أقسام الكلية المختلفة.
- تقديم كل قسم بالكلية لأنشطته التي تدعم السياسات السنوية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحققها هذه الأنشطة.
- تشكيل لجنة تتكون من مدير وحدة الجودة (رئيسًا) وممثل عن كل قسم (أعضاء) للتأكد من أن الأنشطة التي تترجم من السياسات السنوية تتناسب مع أهداف الكلية الاستراتيجية ومناقشتها والوقوف على مدى فعاليتها ويتم رفع تقرير لعميد الكلية قبل الاعتماد الرسمي لهذه الأنشطة.
- اهتمام إدارة الكلية بترتيب الأولويات وإدارتها من خلال إعادة توزيع موارد الكلية البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة لتعزيز سياساتها السنوية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز إدارة الكلية لأسس المشاركة المجتمعية لتنوع مصادر التمويل بالكلية من خلال تقديم خدمات للمجتمع المحلي بمقابل مالي رمزي والاستفادة من مؤسساته في تقديم الدعم اللازم لتطوير أداؤها المؤسسي.
- قيام إدارة الكلية بإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن تبسيط الإجراءات ودعمها بالتقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد.
- تكليف وحدة التدريب بالكلية بتوفير برامج تدريبية وورش عمل للعاملين تعمل

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- على تنميتهم مهنيًا لتحسين قدراتهم وإكسابهم أفضل الممارسات الإدارية بما يؤهلهم للقيام بأدوارهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تحسين العمليات.
- إرسال عميد الكلية خطابًا لرؤساء الأقسام العلمية والإدارية لتحديد احتياجاتهم من الموارد والوسائل الضرورية للعمل على توفيرها حتى تتمكن الأقسام من تنفيذ المهام المطلوبة منهم بفعالية.
- عقد اجتماعات على كل مستوى لوضع أهداف وخطط تدعم تنفيذ الأهداف والخطط الاستراتيجية للكلية بهدف تنسيق الجهود وتحديد الموارد والوسائل اللازمة.
- مشاركة الأقسام العلمية والإدارية وأصحاب المصلحة لإدارة الكلية في تحديد المؤشرات الرئيسة بما يضمن تحسين الأداء وتطويره مع التركيز على أن يوضع كل مؤشر لتحقيق هدف سنوي أو استراتيجي.

البعد الثالث: التكامل: يقترح البحث ما يلي:

- توفير قاعدة بيانات متكاملة بالكلية تُزود العاملين بما يحتاجون إليه من بيانات مرتبطة بالسياسات السنوية.
- تكليف عضو هيئة تدريس من قسم تكنولوجيا المعلومات بالكلية كمنسق للبيانات لضمان إتاحة البيانات لكافة العاملين والأقسام وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب.
- تخصيص أماكن محددة بكافة الأقسام العلمية والإدارية بالكلية تُنشر فيها السياسات السنوية.
- ترجمة الأهداف والخطط العامة بشكل عملي بحيث يتم تحويلها إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق وربطها بمؤشرات واضحة للأداء تضمن تنفيذها في مهام العمل اليومية.
- مراجعة التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ولأعضاء الجهاز الإداري وتحديثه بحيث يربط المسؤوليات بالأهداف والخطط مما يسهل دمجها في روتين العمل.
- تحفيز العاملين على المشاركة في تحديد الأنشطة التشغيلية اليومية وتطويرها

- بما يتماشى مع السياسات السنوية.
- المتابعة المستمرة من الأقسام لمؤشرات الأداء للوقوف على مدى فعالية الأنشطة اليومية في تنفيذ هذه السياسات.
- توزيع الأهداف على العاملين بشكل فردي في بداية كل عام من خلال تحديد مسؤولية كل فرد ثم يقدّم كل فرد تقريراً لرئيسه المباشر لما تم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه من أهداف بحيث يسهل تقييم أداءهم.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع أهداف فرعية لكل هدف عام ثم تحديد نشاط عملي إجرائي لكل هدف فرعي مما يسهل من أداء العاملين لمهامهم اليومية.
- توفير برامج تدريبية وورش عمل متنوعة للعاملين بالكلية لتحسين قدراتهم وصقل مهاراتهم بما يمكنهم من تنفيذ الأهداف الفرعية.
- تكليف وحدة الجودة بالكلية بمراجعة الأهداف الفرعية للتأكد من توافقها مع خطة التطوير/التقييم الشخصي للعاملين.
- تعزيز ثقافة الرقابة الذاتية لدى العاملين عند تحقيق أهداف مؤسستهم وغرس الشعور لديهم بأنهم جزء من تحقيق هذه الأهداف.
- تمكين العاملين وإعطائهم مزيداً من الحرية والمرونة عند إنجازهم لأعمالهم اليومية.
- إرسال إدارة الكلية تقارير دورية للعاملين لمعرفة كل فرد بالكلية مستوى أدائه ونقاط القوة والضعف لديه ثم يتم عقد اجتماع بين الفرد ورئيس قسمه لمناقشة التقرير (الإنجازات والإخفاقات) ووضع خطة للتطوير.

البعد الرابع: المراجعة: يقترح البحث ما يلي:

- تحديد مسؤول من كل قسم كمشرف لمتابعة الأداء اليومي وتقديم تقرير لرئيس قسمه.
- المتابعة المستمرة من رؤساء الأقسام لأداء العمل بأقسامهم من خلال نموذج عمل يشمل الأهداف الواجب تحقيقها، ما تم إنجازه، ما لم يتم إنجازه، العقوبات، وسبل المواجهة، ثم يتم رفع تقرير من رئيس كل قسم لإدارة الكلية.

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- قيام إدارة الكلية بالمتابعة الميدانية المستمرة للعاملين في أماكن عملهم للوقوف على المعوقات التي تواجههم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تحديد الأداء الفعلي للكلية على كافة الأقسام في ضوء مؤشرات الأداء الرئيسة بشكل دوري (ربع سنوي- نصف سنوي).
- عقد إدارة الكلية اجتماعات دورية (ربع سنوي- نصف سنوي) مع رؤساء الأقسام لمناقشة وتقييم الأداء وفق مؤشرات الأداء الرئيسة لتدليل كافة العقبات وتقديم مقترحات التطوير.
- تقديم كل قسم تقريراً سنوياً عن مستوى أدائه في ضوء الأهداف الاستراتيجية المحددة.
- عقد اجتماع سنوي يضم عميد الكلية ووكيل الكلية ومدير وحدة الجودة ورؤساء الأقسام العلمية والأكاديمية وممثلين للطلاب لتشخيص وتحليل الأداء السنوي وفق مؤشرات الأداء الرئيسة لمعرفة ما تحقق من الأهداف الاستراتيجية للكلية.
- قيام إدارة الكلية بمقارنة مؤشرات النتائج بالقيم المخطط لها وتحديد الفجوات التي أثرت سلباً على الأداء ودرجتها (ضعيفة- متوسطة- كبيرة) واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة لكل فجوة ثم تعديل الخطة وإعادة توزيع المهام والأدوار بما يتناسب مع الخطة الموضوعية إذا لزم الأمر.
- مكافأة العاملين والأقسام (مادياً ومعنوياً) عند تحقيق النتائج المطلوبة، وتأهيل المقصرين من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية وورش عمل لتحسين أدائهم.
- قيام لجنة "مراجعة الأداء" بإجراء مراجعة شاملة لأداء العام الحالي على كافة المستويات والأقسام وإعداد تقرير شامل عن الأداء المؤسسي للكلية يُقدّم لعميد الكلية ثم يرفع لمجلس الكلية لاختيار السياسات المناسبة للعام الجديد.

سابعاً: الضمانات الواجب توافرها لنجاح تطبيق التصور المقترح:

- يستلزم نجاح تطبيق التصور المقترح توافر مجموعة من الضمانات وتتمثل في:
- دعم وتأييد القيادات العليا بجامعة الأزهر لتطبيق منهجية هوشين كانري بكلية التربية بتفهننا الأشراف وترسيخ ثقافة التحسين المستمر لكافة العاملين بها.

- المراجعة المستمرة للقوانين واللوائح المنظمة للعمل بجامعة الأزهر بما يضمن إزالة العوائق البيروقراطية والحد من المركزية الشديدة بالكلية.
- اختيار قيادات الكلية على أساس الكفاءة والخبرة والقدرة على التغيير والتطوير بحيث تمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي مثل وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية للكلية.
- التنمية المهنية المستدامة لقيادات الكلية والعاملين بها لتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.
- تبني الكلية للهيكل التنظيمي المرن لتوفير قنوات اتصال مفتوحة بين كافة المستويات وفي كل الاتجاهات.
- توفير الدعم اللازم لتطبيق منهجية هوشين كانري وترتيب الأهداف/الأولويات الاستراتيجية وفقاً للموارد المتاحة وتنوع الكلية لمصادر تمويلها.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية تسهل إجراءات العمل على كافة المستويات لتحسين الأداء المؤسسي.
- توفير قاعدة بيانات شاملة بالكلية لإتاحة معلومات دقيقة وموثوقة للقيادات وللعاملين وتسهيل من فعالية متابعة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والعمل في فريق بين كافة العاملين بكليات الجامعة.
- توفير نظام فعال للحوافز يُشجع الأفراد/ الأقسام على الإبداع والتميز.

المراجع:

- أبو السعود، رضا سميح. (٢٠١٩). تطوير كلية التربية بتفهننا الأشراف بجامعة الأزهر: دراسة حالة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٢١)، ٢٥١-٣٣٣.
- أبو المجد، مها عبد الله السيد. (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية*، (٢) ٧٠، ٦٨٨-٧٣٢.
- أبو النصر، حسن محمد حسن. (٢٠١٨). *معوقات التغيير التنظيمي بكلية التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- أبو عطا، عاهد عبد القادر عبد الفتاح، وحمدونة، علاء سعيد عبد الفتاح. (٢٠٢٣).

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

- الحكومة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (٤٣) عدد خاص، ٤٥-٦١.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. (ط٦). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الأزهر الشريف. (٢٠٢٤). قرار المجلس الأعلى للأزهر رقم (٢٤) لسنة ٢٠٢٤ م بشأن تحويل قسم الخدمة الاجتماعية بكلية التربية بنين بتفهننا الأشراف إلى فصول تابعة لكلية الخدمة الاجتماعية بنين جامعة الأزهر ومقرها مبنى كلية التربية الرياضية بنات - الخانكة سابقًا.
- الأشلم، خالد عياد. (٢٠٢٣). الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة وعلاقتها بالأداء المؤسسي. مجلة جامعة سرت العلمية للعلوم الإنسانية، ١٣ (٢)، ٢٦٩-٢٨٣.
- البربري، محمد عوض، وصابر، مشيرة إبراهيم. (٢٠٢٠). دراسة تقييمية لإدارة الأداء المؤسسي بمركز القياس والتقييم بجامعة الزقازيق. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٢ (١)، ١٣٣-١٨٧.
- جابر، منار محمد. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية، (٤)، ٢٣٥-٣٥٢.
- جامعة الأزهر. (٢٠٢٠). اللائحة الداخلية المطورة لبرامج قطاع كليات التربية (بنين- بنات) مرحلة الإجازة العالية.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له، القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.
- الحجار، محمد سعيد أحمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية للرقابة

الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة].
كلية التربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية
بغزة.

الحيدري، أمين منصور علي. (٢٠٢٤). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم
والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية، (٣٩)، ٦٤٩-٦٧٩.

خليل، نبيل سعد، وعبد الفتاح، منال رشاد، وسعيد، أحمد محمد، ومحمد، نجلاء
يسري فاروق. (٢٠٢٢، أكتوبر). تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على
ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري (دراسة تحليلية). مجلة شباب
الباحثين في العلوم التربوية، (١٣)، ٢٥٥ - ٣٠٤.

الزهراني، نورة بنت عطية. (٢٠٢٣). متطلبات تمكين القيادات النسائية الأكاديمية
لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية، (٣٢)، ٢٣٨ - ٢٦٠.

سراع، شاكر سراع منصر عبد الله. (٢٠٢٥). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء
المؤسسي للجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية،
(٤٤)، ٧٤٢-٧٧٣.

سليم، حسن مختار حسين وحويجي، محمد أحمد غريب. (٢٠٢٠، يناير). تطوير الأداء
المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ١(٢١)، ١٣٣-
١٧٩.

سليم، حسن مختار حسين، ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). تصور مقترح
لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات
التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي
٢٠٢٠ م. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٦(٣)، ٣٨١-٥١٨.

السليمان، روان بنت عبد العزيز بن عبد الله، والدوسري، عيسى بن خلف سعد.
(٢٠٢٥). إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

الأمير سطاتم بن عبد العزيز أنموذجًا. *المجلة العربية للعلوم التربوية
والنفسية*، (٤٦)، ٣٢١-٣٧٠.

سيد، أشرف سيد أحمد، والزهيرى، إبراهيم عباس، والقاضي، إيناس أحمد فتحي
محمود. (٢٠٢٤، ديسمبر). متطلبات مقترحة لتحسين أداء القيادات
المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل
هوشين كانري للجودة الشاملة. *دراسات تربوية واجتماعية*، ٣٠ (١٢)، ٢٦١-
٣٢٩.

السيد، مي جمال عباس، والمهدي، سوزان محمد، ومطاوع، وسامة مصطفى. (٢٠١٩).
تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء
اسلوب المحاسبية التعليمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (٣)، ٢٧-
٥٤.

الصوفاني، أحمد محمود فتحي محمد. (٢٠٢٣). *تقويم الأداء المؤسسي بكلية التربية
بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي* [رسالة ماجستير غير
منشورة]. كلية التربية، جامعة دمنهور.

العبادلة، عيسى مصطفى علي. (٢٠١٩). *أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في
الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع* [رسالة
ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية
بغزة، فلسطين.

عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). *آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي
بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري*. *مجلة البحث العلمي
في التربية*، ٢٢ (١٢)، ١-٥٦.

عربانو، محمد عبد الحميد رزق. (٢٠٢١). *تطوير كليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء
مدخل الإدارة الاستراتيجية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية
بالقاهرة، جامعة الأزهر.

العشماوي، محمود سعيد محمد، والشعراوي، محمد علي حسن. (٢٠٢٢). *رؤية
مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكينزي*. *7S
مجلة كلية التربية*، ١٩ (١١٥)، ٧٣٢-٨٢٨.

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

الكسباني، محمد السيد علي. (٢٠١٢). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي.

كلية التربية بتفهننا الأشراف. (٢٠٢٢). *الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بتفهننا الأشراف*. ٢٠٢٢-٢٠٢٧.

كلية التربية بتفهننا الأشراف. (٢٠٢٤). *دليل الطالب للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥*.

كلية التربية بتفهننا الأشراف. (٢٠٢٥أ). *دليل كلية التربية بتفهننا الأشراف- دقهلية*.

كلية التربية بتفهننا الأشراف. (٢٠٢٥ب). *بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس الموجودين على رأس العمل، شئون أعضاء هيئة التدريس*.

كلية التربية بتفهننا الأشراف. (٢٠٢٥ج). *بيان بأعداد أعضاء الجهاز الإداري الموجودين على رأس العمل، شئون العاملين*.

كلية الدراسات العليا. (٢٠٢٣). *تفعيل التسجيل للدراسات العليا (دبلوم- ماجستير- دكتوراه) بالأقسام العلمية بكلية التربية بتفهننا الأشراف*.

لعراقي، راضية مغزي، وعامر، الحاج، وقريشي، محمد. (٢٠٢٣). *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة التنمية الاقتصادية*، ٨(١)، ١٠٩-١٣٣.

مجيد، سوسن شاكر. (٢٠١٤). *أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الأردن: مركز ديونو لتعليم الفكر*.

محمد، سامية السيد محمود، ومتولي، شريف سعيد، وأحمد، أسماء السيد عبد الله. (٢٠٢٣). *أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض*

الجامعات الخاصة في مصر. مجلة البحوث التجارية، ٤٥(٣)، ٣٢٢-٣٥٢.

محمد، محمد ماهر ابو النصر. (٢٠١٧). *تصور مقترح لتفعيل الحوكمة بكليات جامعة الأزهر (تفهننا الأشراف) [رسالة ماجستير غير منشورة]*. كلية التربية

تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء منهجية هوشين كانري

بالقاهرة، جامعة الأزهر.

المصعبي، محمد مساعد وباعقيل، عمر بن علوي. (٢٠٢٥). أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي "الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز" في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على جامعة نجران. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، (٣٤)، ٣٦٦-٣١٩.

المطري، محمد محمد عبد الله، وعبد الله، الهادي سليمان إسحق. (٢٠٢٤). أثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية جامعة الرازي الأهلية الجمهورية اليمنية في الفترة ٢٠١٢-٢٠٢٢م). *مجلة القلزم العلمية*، (٣٨)، ١٦٦-١٣٣.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. *دراسات في التعليم الجامعي*، (٥٧)، ٧٦-٣٣.

هتيرة، آلاء هاشم. (٢٠٢٢). دور تربوي مقترح للمدارس الثانوية الأردنية استنادًا إلى منهجية هوشين كانري لتنمية ثقافة الجودة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

وهبة، محمد مسلم حسن علي. (٢٠٢٢، ديسمبر). تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS. *مجلة كلية التربية*، ٣٧، (٤)، ١٢٦-٥٨.

Ahmed, H. O. K. (2016). A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 12(16), 158-194.

Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A. Y., Shaheen, H. A. K., & Al Khattab, M. H. J. (2019). A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 325-339.

AL-Sinawi, S. H. N., Piaw, C. Y., & Idris, A. R. (2016). Developing a model of Work Performance System and Institutional

- S. (2021). Global education: using lean tools to explore new opportunities. *Journal of International Education in Business*, 14(1), 37-58.
- Hermanu, A. I., Sari, D., Sondari, M. C., & Dimiyati, M. (2024). Research performance evaluation model in university: evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(3), 693-710.
- Hetria, A. H., & Al-Zboun, M. S. (2019). The degree of implementing Hoshin Kanri methodology in developing Quality of Culture at the Jordanian Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 10(36), 198-211.
- Ho, H. C., & Soebandrija, K. E. N. (2021, March). *Hoshin Kanri's strategic planning methodology through Dijkstra algorithm within industrial engineering and stakeholder perspectives*. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 1115, No. 1, p. 012038). IOP Publishing.
- Hutchins, D. (2016). *Hoshin Kanri: the strategic approach to continuous improvement*. Routledge.
- Ilić, D., & Ilić-Kosanović, T. (2019). Engineering an excellence model in higher education based on Baldrige criteria and Hoshin Kanri principles. *Serbian Journal of Engineering Management*, 4(1), 35-44.
- Jackson, T. L. (2019). *Hoshin Kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit*. Productivity press.
- Kahfi, D. S., Wibowo, I., & Widodo, D. S. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership on organizational performance through employee motivation as a mediation variable at Mercubuana University. *Journal of Humanities and Social Science Research*, 1(1), 1-9.
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Policy deployment: an examination of the theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 520-540.
- Leppänen, K. P. (2014). *Study of the hoshin kanri strategy*

- deployment elements in Sappi Kirkniemi Paper Mill* [Master's thesis]. Tampere University of Applied Sciences.
- Löfving, M., Melander, A., Andersson, D., Elgh, F., & Thulin, M. (2015, June 26- July 1). *Initiation of Hoshin Kanri in SMEs using a tentative process*. A paper presented at 22nd International Annual EurOMA Conference, Neuchâtel, Switzerland.
- Löfving, M., Melander, A., Elgh, F., & Andersson, D. (2021). Implementing Hoshin Kanri in small manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 304-322.
- Mati, Y. (2018). Input resources indicators in use for accreditation purpose of higher education institutions. *Performance Measurement and Metrics*, 19(3), 176-185.
- Melander, A., Brunninge, O., Andersson, D., Elgh, F., & Löfving, M. (2024). Management innovation in SMEs—taking psychological ownership of Hoshin Kanri. *Production Planning & Control*, 35(14), 1687-1705.
- Mohammad, H. I. (2020). Outsourcing and public universities performance in Nigeria, the mediating effect of trust. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(3), 275-300.
- Morales, A. A. A., Villanueva, B. M., & Alsina, H. J. S. (2021). Hoshin Kanri and its Diffusion among Argentine SMEs. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3353-3373.
- Naikuni, D. M. N. (2016). *Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance in Kenya: Narok County Government Perspective* [Doctoral dissertation]. COHRED, JKUAT.
- Paraschivescu, A. O. (2018). Hoshin Kanri and Total Quality Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(1), 91-98.
- Paraschivescu, A. O., & Stoica, D. G. (2018). Catchball and total quality management. *Economy Transdisciplinarity*

Cognition, 21(2), 12-17.

- Pavličková, M., Mojžišová, A., & Pocsova, J. (2022). Hoshin Kanri process: A review and bibliometric analysis on the connection of theory and practice. *Processes*, 10(9), 1-26.
- Rahko, M., & Kekkonen, M. (2025). Strategy creation by means of Hoshin Kanri methodology. *Oamk Journal*, (54), 1-6.
- Roche, K. E., & Baumgartner, R. J. (2024a). Corporate sustainability strategy deployment: A case study on the implementation of corporate sustainability using hoshin kanri. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, DOI: 10.1002/csr.2959, 1-20.
- Roche, K. E., & Baumgartner, R. J. (2024b). Development of a strategy deployment framework combining corporate sustainability and operational excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2159-2174.
- Serdar Asan, Ş., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), 999-1014.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of education and practice*, 8(7), 60-66.
- Souad, D., Messaouda, C., & Maazouzi, K. (2017). Planning using Hoshin Kanri. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 1-13.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 8(4), 262-269.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, (3rd Ed). John Wiley & Sons.
- Tortorella, G., Cauchick-Miguel, P. A., & Gaiardelli, P. (2019). Hoshin Kanri and A3: a proposal for integrating variability

into the policy deployment process. *The TQM Journal*, 31(2), 118-135.

Wilson, R., Cudney, E. A., & Marley, R. J. (2024). Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*, 36(2), 460-477.

Witcher, B. J., & Sum Chau, V. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538.

Witcher, B., & Butterworth, R. (1999). Hoshin kanri: how Xerox manages. *Long range planning*, 32(3), 323-332.

Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.