



إدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات

إعداد

أ.م.د. عدنان محمد قطيط

أستاذ مشارك بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
وجامعة المجمعة

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٢م

إدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات

أ.م.د. عدنان محمد قطيط

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف الأسس النظرية لإدارة الأداء الإستراتيجي وفلسفتها ومقوماتها الأساسية، بالإضافة إلى الوقوف على واقع ممارسات إدارة الأداء بجامعة المجمعة كأحدى الجامعات السعودية الناشئة، وأبرز فجوات الأداء المؤثرة على تحقيق رسالة الجامعة وأدوارها. وقد استعرضت الدراسة عدداً من مقومات الأداء الإستراتيجي في الأدبيات والفكر الإداري المعاصر، والتي تضمنت الارتكاز على وجود خريطة إستراتيجية، والتوازن بين أبعاد الأداء، والاعتماد على منظومة من مؤشرات الأداء في تشخيص مكامن الخلل، والعمل على الاستدامة التنظيمية والمالية.

واعتمدت الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب تحليل الفجوات الذي يركز على مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي المستند إلى البيانات والإحصاءات، بما هو مستهدف تحقيقه من أهداف ومؤشرات مدرجة بخطط ووثائق الجامعة، بما يساعد في تحديد المجالات والجوانب التي تحتاج إلى التركيز في المعالجة والتحسين والتطوير. وقد اعتمدت الدراسة على أداة استطلاع الرأي الذي تم تطبيقه على أعضاء من وحدات التخطيط والتطوير والجودة بالكليات والعمادات المساندة، حيث وصل عددهم إلى (٤٤) عضواً من مختلف أنواع الكليات الإنسانية والعلمية والصحية.

وقد توصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أنه يوجد فجوة بين المستهدف تحقيقه وما يتم من ممارسات في واقع الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، كما انتهت الدراسة بعدد من الإجراءات المقترحة لتجسير الفجوات (الهيكيلية والمعرفية والتمويلية) في إطار منظورها الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي، فجوات هيكلية ومعرفية وتمويلية، جامعة المجمعة.

Abstract:

Strategic Performance Management at Majmaah University:

A gap analysis study

The current study aimed to explore the theoretical foundations of strategic performance management, its philosophy and basic components, in addition to standing on the reality of performance management practices at Majmaah University as one of the newly established Saudi universities, and the most prominent performance gaps affecting the achievement of the university mission and roles. The study reviewed a number of elements of strategic performance in the literature and contemporary management thought, which included relying on a strategic map, necessity of balance between performance dimensions, depending on a system of performance indicators in diagnosing deficiencies, and working on organizational and financial sustainability.

The study depended on the descriptive method, with the help of the gap analysis technique, that relies on comparing actual performance indicators based on data and statistics, with what is intended to be achieved in terms of goals and indicators included in the university plans and documents, in order to help identify areas and aspects that need focus in improvement and development.. The study relied on the questionnaire tool that was applied to members of the planning, development and quality units in colleges and support deanships, as their number reached (44) members from various types of humanitarian, scientific and health colleges. The study concluded in its most important results that there is a gap between what is intended to be achieved and what is being done in terms of academic, research and societal performance. The study also concluded with a number of proposed measures to bridge the gaps (structural, knowledge and financial) within the framework of its strategic perspective.

Key words: strategic performance, structural, knowledge and financial gaps, Majmaah University.

إدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الجمعة دراسة في تحليل الفجوات

أ.م.د. عدنان محمد قطيط

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطاً متزايدة لتحسين الخدمات وتطوير الأداء بكافة أبعاده الإدارية والأكاديمية والاجتماعية، والتركيز على كل الأطراف التي لها علاقة بتلك الخدمات لتحقيق رضا جميع المستفيدين. ونتيجة للتغيرات المتسارعة، يلاحظ وجود تحولات جوهرية في رؤية الجامعات ورسالتها وبنيتها ووظائفها وعمليات تقييمها؛ حيث لم تعد نظم إدارة الأداء التقليدية قادرة على مسايرة احتياجات الحاضر وتطلعات المستقبل، فضلاً عن افتقادها للمنظور الإستراتيجي الذي يركز على تكامل الأبعاد وتعدد المتغيرات ومراعاة المدى الزمني البعيد.

وتعد الجامعة الرصيد الإستراتيجي الذي يركز عليه أي مجتمع لتجسير دعائم التقدم ودفع حركة التنمية، باعتبارها عنصر دافع في تشكيل حياة المجتمعات، وتطورها، ويقدر كفاءتها وجودة أدائها يكون تقدم المجتمع. ومع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الجامعات مراجعة وتقويم أداءها، وتحديد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها موضع ضمن خارطة الجامعات العالمية، يضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافسية. (أبو المجد، ٢٠١٨، ٦٩٣)

لكن مع زيادة تعقد البيئة المعاصرة وتشابك متغيراتها، تزايدت الحاجة إلى التركيز على المنظور الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الجامعية، والسعي لإيجاد أساليب ومداخل مشتقة من الإستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر. (Philbin, 2011, 36) وذلك بهدف إحداث التوازن بين الإستراتيجيات والعمليات، الذي تحتاجه جميع المنظمات للتطور والاستمرار في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، بما يعزز من تنفيذ

الإستراتيجيات وتحقيق الرسالة والمعبرة عن الغرض الأساسي من وجود أي منشأة ونوعية الخدمات التي تقدمها. (Ahmadi, Parviz, et.al, 2012, 2267)

كما تنامت الحاجة إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات، وفهم مؤثراتها واحتياجاتها، لتحديد الأهداف، وأفضل السبل لتحقيقها، ثم تقويم النتائج في ضوء المستهدفات، والاهتمام ببناء القدرات building capacity لفهم أبعاد التوجه الإستراتيجي وآلياته، (Al Bento, et.al,2013) وذلك بالإضافة إلى تبني المداخل الإدارية والتخطيطية المرتكزة على البعد المنظومي الذي يراعي مصالح جميع الأطراف وذوي العلاقة، والذين تتنوع احتياجاتهم وتتعدد تطلعاتهم. (Taylora & Bainesb 2012)

وتعد إدارة الأداء الإستراتيجي من أهم مداخل ومرتكزات تحقيق النقلات والطفرات النوعية والتحول الكيفي نحو النمو والتطور المستقبلي للمنظمات، وصياغة التوجه الإستراتيجي، وتصحيح أية انحرافات في الأداء ومسار العمل، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بها خصوصا في مراحل التحولات الكبرى.

وتعني إدارة الأداء الإستراتيجي مجموعة العمليات الناتجة عن دمج أنشطة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء من خلال تحديث الهياكل التنظيمية وتوصيف إستراتيجيات وأدوار المنظمة، والافادة من الموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والانتاجية من خلال أهداف محددة ومؤشرات واضحة توجه منظومة الأداء. (Redding, and Layland, 2015,) (p.60) وتمثل إدارة الأداء الإستراتيجي منهجية فكرية تشكل سياسة المؤسسة، بصورة تناسب متطلبات ومتغيرات العصر، وبالشكل الذي يضمن قيامها بأداء رسالتها وفق آليات منهجية واضحة لتحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها. (الدسوقي، ٢٠١٧) كما يشير كل من (Karuhanga, 2015, 43) (Mohammad Akhtar, 2018, 926) إلى أنها القدرة

على التكيف مع التغيرات على مستوى بيئة المنظمة المحلية والدولية من خلال إعادة التفكير المستمر في الإستراتيجيات التي تتبعها لتعظيم أدائها ومردود نشاطها.

إن الهدف من إدارة الأداء الإستراتيجي للمنظمة هو ترجمة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس تحدد درجة النجاح بحيث تتم المشاركة فيها بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الأداء وتأكيد مفهوم الشراكة الإستراتيجية والتعلم المتبادل. (خطاب، ٢٠٠٩، ٨٣٧) وعلى اعتبار الأداء الإستراتيجي أنه منظومة من الأبعاد، فإن تقييم أحد مكونات مؤسسة ما أو أحد برامجها التربوية دون أن يتناولها كمنظومة متكاملة يفتقد مصداقيته في غالب الأحيان، لأنه من الصعوبة بمكان عزل تفاعل أجزاء النظام عن بعضها، ولعل ذلك يوجب ضرورة الاعتماد على نماذج تقييم تعطي صورة متوازنة عن الأداء، بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والاختيار من بينها، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من المنافسة. (عشبية، ٢٠١١، ٣٠٣)

لقد ظهرت أهمية الأداء الإستراتيجي كوسيلة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للجامعات من خلال وضع الرؤى والرسالة وإعداد أدلة العمل والربط بين الإدارة والتخطيط الإستراتيجي كمنظور شامل متعدد الجوانب. (عشماوي، ٢٠٠٨، ١٤) كما يتطلب أي تطوير مؤسسي إجراء عمليات تقييم وقياس للأداء من خلال عمليات التشخيص الدقيق للأداءات المختلفة باستخدام أدوات علمية مقننة للحكم على كل أداء وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية. (شحاتة، ٢٠١١، ٥١٨) ومن ثم أصبح لزاماً للجامعات النظر للأداء من منظور إستراتيجي وفق إطار شامل يعكس نشاط المؤسسة التعليمية بشكل سليم ويعطي تصوراً لمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوضع التنافسي للجامعة.

ويشير (Mehrabad et al,2012, 47) إن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تعد أساسية لتطويره، من خلال عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لتحديد الفجوة

الحاصلة في الأداء وتحديد أسبابها والمعايير المستخدمة التي يجري تطبيقها لتتلاءم مع أهداف المنظمة. كما تبين دراسة (Pemberton et al, 2011, 213) أن تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي يتطلب دراسة الأداء الفعلي مقابل الأداء الأمثل الذي جرى التخطيط له باستخدام المعلومات التي يجري جمعها بعملية التحليل للبيئة الخارجية والداخلية.

وعند صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، تظهر أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي ومراجعتها، من أجل التأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح الذي يتواءم مع الرؤية الإستراتيجية التي صاغتها، وذلك وفقاً لمجموعة من المستويات بهدف التعرف على معدلات الإنجاز ومقارنتها بما نصت عليه خطة المؤسسة. (غازي، ٢٠١٣، ١١)

وفيما يتعلق بالبعد البشري للأداء الإستراتيجي، تشير دراسة عن رأس المال البشري، وابستمولوجيا التحديث والحدثة، إلى أنه لن نتخلص من الأزمنة إلا بإنجاز حدثة وليس استعارة منهج، مع الوعي بما هو ثابت ومتغير، في النظرية والمنهج؛ فالتحديث معرفة قبل أن يكون تقنية. (العشي، ٢٠١٨، ١١) وإذا كان الحديث دوماً عن رأس المال البشري بمعنى التنمية والاستثمار الأمثل للموارد، وتحسين الخدمات المؤسسية، وإذا كان هناك اهتمام بتدعيم رأس المال المعرفي، فهناك حاجة أكيدة اليوم إلى إرساء قواعد لرأس المال الأخلاقي (محمود، ٢٠١٧، ص ٤٢٨). كما أن من أهم التحولات المعاصرة الداعمة لبناء رأس المال البشري، الانتقال من التعليم القائم على التدريس إلى التعليم القائم على التعلم والتدريب، ومن الارتكاز على تلقي المعرفة، إلى البحث عن المعرفة واكتسابها (Kunanbayeva, 2016, p.270)

ويحدد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015، 22) عدداً من التحديات التي تواجه الدول العربية فيما يخص التعليم، أهمها: طبيعة المنظومة ذاتها المتميزة بتنوع مكوناتها وتشابكها، بما يتطلب الاحتكام إلى معطيات موضوعية ودقيقة حول كيفية اشتغال المنظومة، ومواطن تعثرها؛ تساعد على انتهاج سياسات رشيدة، وتحدي آخر هو الفجوة التي تفصل

الأنظمة التعليمية العربية عن الأنظمة المتقدمة في العالم، وما يتطلبه ردمها من كفاءة عالية في مجالات التخطيط والمتابعة والتقييم.

ولقد أدى ضعف الأسلوب العلمي لإدارة الأداء في الجامعات الحكومية إلى ضعف عنصر الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال لتحسين الأداء وصعوبة تحديد أوجه القوة والضعف في العملية التعليمية؛ مما ينتج عنه عدم التكافؤ في المنافسة الدولية في مجال الخدمات التعليمية، ولا يوجد أيضاً نظام أداء فعلي تترجم فيه إستراتيجية التعليم العالي إلى نتائج واضحة يمكن قياسها من منظور شامل وتكاملي. (أبو الليث، ٢٠١١، ٢٩٦)

إن الفجوة الهيكلية التي تفصل نظم التعليم العربية عن تحقيق أهدافها، كما تفصلها عن نظم التعليم في البلدان المتقدمة، تتضمن في بنيتها العديد من الفجوات الفرعية (المعرفية والبشرية، التقنية والرقمية، فجوة التعلم وفجوة النوع الاجتماعي، بالإضافة إلى الفجوة التمويلية)؛ بما يفرض إعادة النظر في برامج الإصلاح ومؤشرات تقييم مردودها، وغاياتها التي يجب أن تراعي حدود السياق المجتمعي والثقافي، وأطر السياق السياسي والاقتصادي، ومحددات السياق التربوي وفلسفته.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المملكة العربية السعودية في هذه الآونة العديد من أوجه التطوير من خلال رؤية ٢٠٣٠ ومؤشراتها لقياس مدى التقدم في تحقيق المستهدفات المرحلية. كما أصبح على كافة الجامعات تحقيق التكيف مع جوانب التطوير والمواءمة مع نظام جديد للجامعات له محدداته وأبعاده، كما يتطلب تحسين الجاهزية لتطبيق لوائحه وإجراءاته.

ولقد أعدت وزارة التعليم خطة طويلة المدى للتعليم الجامعي في المملكة تتضمن مشروع أطلق عليه "الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية - مشروع آفاق". ويهدف المشروع إلى إعداد خطة إستراتيجية طويلة المدى (٢٥ عاماً) تحدد رؤية التعليم

الجامعي، ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١١) كما اهتمت الجامعات السعودية بتطوير أدائها الإستراتيجي من خلال إعداد الخطط لتحقيق الاعتمادات الوطنية والدولية لبرامجها وأدائها المؤسسي، وتحقيق أهدافها طويلة المدى. (الشبل، ٢٠١٩، ١٨)

وتشير (وثيقة الخطة الإستراتيجية الثالثة للجامعة، ٢٠٢٠) إلى أن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للتوجهات والمبادرات الإستراتيجية هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواءمة مع المستجدات، مع العناية بمتطلبات النظام الجديد للجامعات في المملكة، وما يفرضه من وجود سيناريوهات مستقبلية لرسم الخيارات والبدائل الإستراتيجية في أوقات التحول، وتحديد المسارات التي تساعد على الوصول إلى تلك البدائل.

وفي هذا السياق، تلفت العديد من التقارير السنوية والإستراتيجية لجامعة المجمعة النظر إلى عدد من التحديات التي يجب تحسين الجاهزية للتعامل معها، بالإضافة إلى بعض جوانب التحسين الضرورية لتحقيق تطلعات مجتمع الجامعة، ورفع معدل الثقة والرضا لدى الطلبة والمنسوبين وجميع المستفيدين والشركاء، ومن أهم تلك العناصر التي يجب التركيز عليها ما يلي: (التقرير الإستراتيجي الثالث، ٢٠١٩)

- حاجة عدد من الكليات والأقسام العلمية إلى إعادة هيكلة تنظيمية.
 - ضعف أثر البحث العلمي على المجتمع المحلي وقضايا التنمية
 - تدني عناصر الاستمرارية والاستدامة لبعض مبادرات خدمة المجتمع
 - تدني إسهام قطاع الصناعة والأعمال في تمويل البحث العلمي.
- يتضح من ذلك وجود العديد من جوانب الضعف التي تؤثر سلباً على كفاءة إدارة الأداء وضعف كفاءة أساليب التقييم المتبعة وفعاليتها في توفير المعلومات التي يمكنها دعم القرارات ورسم السياسات وبناء البدائل والسيناريوهات.

وفي إطار سعي الجامعة لرصد واقعها، ليكون نقطة انطلاق للتخطيط للمستقبل، فقد أشارت تقارير متابعة الخطط الإستراتيجية للجامعة وتقارير مؤشرات الأداء إلى التحديات والصعوبات التي تواجهها الجامعة، حيث أشار (التقرير الإستراتيجي الأول للخطة الثالثة ٢٠٢٠) إلى العديد من التحديات ومنها:

- الهدر المالي والبشري وكفاءة الإنفاق، والفجوة بين الممارسات والمخرجات المتوقعة
- تدني مشاركة القطاع الخاص، وضعف وضوح خريطة احتياجات سوق العمل
- مقاومة التغيير لدى بعض الفئات الوظيفية والمجتمعية.

وفي هذا السياق، هناك العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على جامعة المجمع وواقع أدائها وجودة خدماتها، فقد أوصت دراسة (السيبي، ٢٠١٤، ٢٤٥) بتطوير الأنظمة التي تساعد على تسهيل إمكانية الحصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتحسين فرص تحقيق أعضاء هيئة التدريس للإنجازات العلمية، وتطوير نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة. وقد أكدت دراسة (بنو مصطفى، ٢٠١٢) على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي بجامعة المجمع في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على كفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية. ويبين ذلك حاجة الجامعة إلى تطوير نظم إتاحة المعلومات، وتحسين جوانب التحفيز، وتوفير فرص النمو المهني للقيادات، بما يؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي العام.

وفي سياق تشخيص أداء جامعة المجمع، أشارت دراسة (الشريف، ٢٠١٦) إلى غياب آليات تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في حل مشكلات المجتمع على الإفادة من أنشطة البحث العلمي وهذا ما يرتب بالسياسات التي تؤدي إلي غياب آليات تشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في حل مشكلات المجتمع، وغياب المعايير المرتبطة بتوظيف نتائج البحث العلمي في خدمة المجتمع. وقسمت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) التحديات التي تواجه

الجامعات الناشئة مثل جامعة المجمعة إلى تحديات أكاديمية، وتحديات إدارية وبشرية، وتحديات مالية، وتحديات اجتماعية وثقافية، وتحديات الجودة، وتحديات البنية التحتية.

كما تغلب على الجامعات السعودية، مع كل محاولات الإصلاح، تنظيمات البيروقراطية، والنمطية في أداء الاعمال، وهذه التنظيمات لا تلائم طبيعة التحولات فلم تصل ثقافة التنافسية والتوجه نحو المستفيدين، وربما يعود ذلك بشكل أساسي الي الدعم الحكومي المستمر، ويمكن النظرة الي التعليم الجامعي كخدمة تقدمها الدولة وليست كاستثمار في الاصول البشرية والمعرفية. (الثمالي، ٢٠١١، ١٤٣)

وتأسيساً على ذلك، تبدو حاجة الجامعات السعودية، خاصة الناشئة منها مثل جامعة المجمعة إلى إعادة النظر في فلسفتها ونوعية مقارباتها ومداخلها لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، لتعزيز أساليب استفادتها من معطيات التطور العلمي المعاصر الذي يتسم بالتعدد ووحدة المعرفة وتكاملها.

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

كيف يمكن تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي كمدخل لتجسير الفجوات بجامعة المجمعة؟
وينبثق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتضمن ما يلي:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الاداء الإستراتيجي في الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
٢. ما واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة المجمعة وأهم فجواته؟
٣. ما منظور الميدان لفجوات الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة؟
٤. ما الآليات المقترحة لتجسير فجوات الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

تستند هذه الدراسة إلى السعي لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- استكشاف الأطر الفكرية لإدارة الاداء الإستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر.

٢- التعرف على ملامح فجوات الأداء الإستراتيجي (الهيكليّة والمعرفية والتمويلية) بجامعة المجمعة كأحد الجامعات السعودية الناشئة.

٣- تقديم آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة. وتتجلى أهمية الدراسة في تقديم اجتهاد فكري من منظور تربوي قد يحقق فائدة من شقين هما:

الأهمية النظرية: السعي لإلقاء الضوء على فلسفة إدارة الأداء الإستراتيجي ومقوماتها الأساسية، كما تستمد الدراسة مبرراتها من الحاجة المتنامية لإيجاد سبل منهجية لتجسير فجوات الأداء الجامعي بتنوعاتها المتعددة.

الأهمية التطبيقية: السعي لاستكشاف كيفية استثمار الفرص والفوائد التي يتيحها مدخل إدارة الأداء الإستراتيجي لتنويع الخيارات والبدائل، بما قد يفيد صانعي القرارات الجامعية في الأخذ بعين الاعتبار عدداً من المنطلقات والمرتكزات التطويرية، وذلك في إطار التحسب أن للمستقبل شروطه، وللتوقع فرضياته، كما أن للواقع حدوده.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية مصطلحين محوريين يوجهان المعالجة والتناول للمحاور والمتغيرات، بما يفرض السعي لتأصيلهما واستكشاف أبعادهما، وهما:

١. إدارة الأداء الإستراتيجي:

يعتبر الأداء وإدارة الأداء من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها الفكرية أما من الناحية العملية فقد أصبح واحداً من أهم التحديات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين.

وتعتبر إدارة الأداء الإستراتيجي عن مدخل إداري وتنظيمي يساعد المنظمات في صياغة إستراتيجياتها وتنفيذها وربطها بكافة المشروعات والبرامج والمبادرات ومراجعتها وتقييمها من خلال منظومة من المؤشرات (Marr, 2006, 13) كما تعرف إدارة الأداء الإستراتيجي بأنها مجمل العمليات والأنشطة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمؤسسية، وتصحيح أية انحرافات فيما هو مستهدف تحقيقه من مؤشرات. (Armstrong, 2015, 12)

واستناداً إلى ما سبق، يتحدد المفهوم الإجرائي لإدارة الأداء الإستراتيجي في الدراسة الحالية على أنها مجمل العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ضوء توجهها الإستراتيجي وفق مؤشرات أداء محددة وقادرة على كشف الفجوات وتشخيص مكامن الخلل وجوانب التميز.

٢. فجوات الأداء:

تتحدد الفجوة بالاختلافات بين ما تهدف منظمة ما أن يحدث وما يحدث بالفعل، وما يمكن أن يحدث، وذلك بهدف الكشف عن النجاحات الإستراتيجية والإخفاقات. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ١٨٣) كما تمثل فجوة الأداء الإستراتيجي الفرق بين الأداء الفعلي للمنظمة وبين الأداء الذي جرى التخطيط له طبقاً للأهداف المتوافق عليها لتحديد القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (Eshlgy et al, 2008, 455) بينما يعبر تحليل الفجوة عن عملية تحديد الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب مستقبلاً في المنظمة. (الشخبيي وآخرون، ٢٠١٢، ١١٦)

وتتحدد الفجوات في سياق الدراسة الحالية بأنها تلك الفروق بين ما هو مستهدف في الخطط والإستراتيجيات، وما هو ممارس فعلياً في الواقع وما يعبر عنه من خلال مؤشرات لها دلالات وانعكاسات على الأداء المؤسسي للجامعة إدارياً وتنظيماً وتعليمياً ومجتمعياً.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي كاستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. (دالين، ١٩٩٤، ٢٩٢) كما يتم الاستعانة بأسلوب تحليل الفجوات، "حيث يركز هذا الأسلوب على تشخيص الواقع الفعلي والوضع الحالي، وتحديد أهم العوامل والعناصر المؤثرة على الوضع المستقبلي المرغوب، وإبراز الفجوات بين الوضعين لتحديد سبل وإجراءات تجسيروها. وعلى ضوء ذلك، تسير الدراسة في نطاق المحاور التالية:

أولاً: إدارة الأداء الإستراتيجي: الفلسفة والمقومات

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً للمنظمات بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة، لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالمغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية. ويبين الأداء الإستراتيجي كيفية عمل المنظمة إجمالاً بناءً على وجود إطار إستراتيجي يحدد رؤيتها ورسالتها، كما أنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. كما أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً. (الياسري، ٢٠١٢، ٥٦)

ويعبر الأداء الإستراتيجي للمنظمة عن محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية، وتأثيرات البيئة عليهم، حيث تتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء الإستراتيجي في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة، كما أنه الاتجاه

المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، وبالتالي فالأداء الإستراتيجي يهدف إلى إحداث توافق تام بين هذه العناصر: الإستراتيجيات الواجبة التنفيذ، والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. ويتطلب ذلك ما يلي: (خطاب، ٢٠٠٩)

- صياغة الرؤية والإستراتيجية التي تمد المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.
- تحويل الرؤية والرسالة والإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
- تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

وفيما يتعلق بالأداء الإستراتيجي كإطار متعدد الأبعاد، فإن منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking يرتكز على أن المؤسسة ونشاطاتها وممارساتها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها وتتشابك متغيراتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها. ومن ثم فإن من أهم الدوافع للعناية بتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي لكافة أنواع المؤسسات: (Heavey, Murphy, 2012,112) (Taylora , Bainesb, 2012,116)

- تحول المنظمات من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على توظيف الأصول غير الملموسة مثل، ابتكار برامج وخدمات جديدة، وتكنولوجيا المعلومات.
- الاهتمام بدور الخرائط الإستراتيجية التي تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لتحقيق قيمة مضافة لكافة المستفيدين واصحاب المصلحة.

- أهمية ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.
 - توجيه مقاييس ومؤشرات الأداء الأساسية نحو النتائج، والأداء المستقبلي، مع توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار بشأن الاتجاه الإستراتيجي.
 - الكشف عن الفجوات في تحقيق الأهداف والعمل على تجسيرها وتصحيح الانحرافات.
- ونتيجة للتطور المتسارع في عالم الإدارة، وفي ظل المتغيرات التي تحيط بجميع المؤسسات كان لابد من البحث عن أساليب حديثة لإدارة الأداء الإستراتيجي تتلاءم مع حجم التحديات وتطلق من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المعبرة عن النواتج التي يجب تحقيقها سواء في صورة كمية أو كيفية. وبناء عليه، هناك عدد من المقومات الأساسية التي تستند إليها إدارة الأداء الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

أ. تعزيز التوازن بين أبعاد الأداء:

لقد شغلت فلسفة التوازن العديد من الباحثين في الفكر الإنساني بكل ممارساته التطبيقية أو الاجتماعية، وانطبق الحال ذاته على الفكر الإداري الذي توشر بداياته الضعف الواضح لتبني هذه الفلسفة والاكتفاء على الأداء المالي وهو ما دفع المهتمين بقياس مؤشرات الأداء فقط، إلا أن التعامل مع هذا النوع من الأداء بوصفه نتيجة قد لا يمثل هدفًا لمعظم المنظمات التي تتباين في أهدافها فضلًا عن وضع الإدارة أمام نتائج تفقد إدارة المنظمات الفرصة على تشخيص مواطن الضعف على نحو دقيق وسريع مما قد يفقد فرصة التصحيح في الوقت الحقيقي لها. (حسن؛ أحمد، ٢٠١١، ١٦٣)

والأداء الإستراتيجي المتوازن هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق

الغرض منها، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، على ضوء ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس. (Olson& Slater, 2002,12)

ولقد تزايد التوجه المعاصر نحو الأداء المتوازن كأحد أهم المداخل المعاصرة المرتكزة على البعد المنظومي والشمولي بما لا يغفل مصالح جميع الأطراف والشركاء المؤثرين على الخدمة التعليمية والمتأثرين بها. (Al Bento, et.al,2013) كما أصبح لزاماً على كافة المؤسسات إحداث التوازن بين الإستراتيجيات والعمليات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، من خلال كفاءة ممارسات تقييم الأداء والتي لا تقف عند حدود جمع البيانات، وإنما تعزز من تنفيذ السياسات والأهداف. (Ahmadi, Parviz, et.al, 2012, 2267) وينعكس التوازن في الأداء من خلال: (Heavey, Murphy, 2012, 112)

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
 - التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
 - التوازن بين الموارد والإمكانات المتاحة ومستوى النواتج المستهدفة.
- وفي هذا الإطار، هناك نموذج تحليل مجال القوى لقياس التوازن بين القوى الدافعة التي تشجع التطوير والتغيير والقوى المقيدة أو المعيقة. (3, Sarayreh Khudair, Barakat.2013)، حيث أن المجال الميداني به نوعين من القوى وهما:
- القوى الدافعة: Driving forces التي تدفع المؤسسة في اتجاه التطوير والتغيير كالحوافز والتنافس والقيادة والموارد البشرية المتميزة، والمناخ التنظيمي الداعم للتحسين.
 - القوى المعيقة: Restraining forces وهي العوامل التي تعيق تنفيذ عمليات وخطط التطوير، كندني المهارات والمقاومة والخوف من التغيير (4, Skepe, 2012).

وفي إطار التوازن، فإن أي ممارسة موضوعية لتقويم الأداء بشكل عام تتضمن أربعة مجالات أساسية وهي أولاً: البنية التنظيمية وتتضمن الهيكل، والثقافة، والقيادة، والمناخ التنظيمي، ثانياً: الفعالية وتشمل فاعلية التخطيط والتنفيذ والتقييم والاتصالات، وثالثاً: الموارد المتاحة وتمثل بالموارد البشرية، والمالية والفنية، ورابعاً: المعرفة الشاملة وتتضمن الزبائن والمنافسين وطبيعة البيئة المحيطة. (رابعة، ٢٠١١، ١٢٨) حيث تهدف عملية التقييم إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها. بناءً عليه، فإن إدارة الأداء الإستراتيجي التي تتسم بالكفاءة يجب أن تستند إلى إحداث توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين إمكانات بيئتها الداخلية واحتياجات بيئتها الخارجية، وبين البعد المؤسسي العام وطموحات مواردها البشرية.

ب. الالتزام بخريطة إستراتيجية:

من أجل أن تحقق إدارة الأداء أهدافها لابد أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما، وبما يعزز ويدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية. وتمثل الخرائط الإستراتيجية تصوير للعلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية. كما يعرفها (Kaplan & Norton, 2010, 4) بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصالح والمجتمع، حيث أن الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الإستراتيجية هي رؤية مبتكرة بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الإستراتيجي وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل. وتكمن أهميتها في:

- القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمنظمة بشكل تخطيطي.

- عرض علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية.
- تطرح المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.

وتشير دراسة (Rastislav, Petra, 2016, 108) إلى أهمية وجود نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي، بما يسمح في صنع القرارات الرشيدة المبنية على تشخيص سليم للموارد المتاحة والإمكانات المتوافرة، وتحقيق أقصى درجات المواءمة مع الإستراتيجيات المتبعة، بما يعظم من القيمة المتحققة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بأداء المنظمة.

وفي سياق دور الخريطة الإستراتيجية، تبين دراسة (دودين، ٢٠١٥، ١٣٤) أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات باعتبارها أداة للتخطيط الإستراتيجي، إلى جانب كونها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، وكنظام للإدارة الإستراتيجية، مع الربط بين متغيرات الجودة الشاملة، والتخطيط الإستراتيجي لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وترصد كثير من الأدبيات الإدارية إلى أهمية الخريطة الإستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الإستراتيجي، وإدارته بفاعلية، حيث أنها تعمل على الربط والتناغم بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والتركيز على الأولويات والقضايا الإستراتيجية التي يجب التركيز عليها في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها التي تسعى لتحقيقها. (Han; Zhong, 2015) كما تعتبر الخريطة الإستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر أحد أهم جوانب الإدارة الإستراتيجية، كمرحلة محورية في إعداد الخطط الإستراتيجية، وكأداة وسيطة تساعد في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للتقييم والقياس. (Pietrzak, 2014)

وفي هذا الإطار، لا بد من الإشارة إلى أن عملية نجاح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى مزيد من برامج التدريب المتطورة بهدف الاطلاع على المقاييس الحديثة في تقويم الجامعات واعتماد حالات المفارقة والتشخيص الدقيق لمواطن الضعف بغية معالجتها ووضع الحلول المناسبة بها. (مشرف، ٢٠١١، ٤٢٣) كما يعتمد التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي على دراسة التحولات والتغيرات والنمو؛ لما له من علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها، أي: على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة الجامعية؛ وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة ودقيقة ومستمرة وإلى مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات، وتوظيفها لصياغة الإستراتيجية، وهو ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري؛ للتنبؤ بالمستقبل؛ لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في منهجية التخطيط الإستراتيجي. (القطروني، ٢٠١٤، ٥٩)

يتبين من ذلك، أهمية بناء نموذج منطقي لخريطة إستراتيجية تربط الأهداف المختلفة بعضها ببعض من خلال علاقات سببية *cause & effect*، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف الوحدات داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة *Strategy Map*، لوصف الأهداف بشكل تسلسلي، يوضح العلاقات التي تربط بين الإستراتيجيات والنشاطات المختلفة، والنتائج المؤثرة على الأداء الإستراتيجي.

ج. الاستناد إلى مؤشرات الأداء:

مع زيادة تعقد البيئة المعاصرة وتعدد عناصرها وتشابك متغيراتها؛ تزايدت الحاجة إلى المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي على اختلاف مستوياتها، حيث أصبحت تشكل دليلاً إرشادياً في عملية اتخاذ القرارات، وقد صاحب ذلك وجود حاجة ملحة لإيجاد أساليب ومداخل تقييم مشتقة من الإستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر (Philbin, 2011,36)

كما تزايد التوجه للاهتمام بمؤشرات الأداء المستدام للجامعات الذي يركز على الوعي بالتنمية المستدامة للبيئة، وتعزيز الثقافة المؤسسية للاستدامة *sustainability* والمواطنة المسؤولة، والبحث العلمي وخدمة المجتمع من منظور المسؤولية. (Wang and Ching,

(906, 2015) وتوفر مؤشرات الأداء الأساسية إطاراً جيداً لإجراء المقارنات المرجعية benchmarking بين الجامعات، بالإضافة إلى استكشاف أفضل الممارسات best practice والتعلم من الخبرات النوعية التي يمكن نقلها وتبنيها. (Sae-Khow, 2014, 35)

ويحدد (ONG,2012,14) اثنتين من الخصائص أو السمات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مؤشرات تقييم الأداء: الجوى أو الفائدة usefulness وسهولة الاستخدام والتطبيق easy to use ، وفي سياق مؤشرات الأداء الإستراتيجي، تتعدد الرؤى حول أنواعها حيث يمكن أن تتضمن أربع أنواع رئيسية، وهي: (Hanrin; ، Marques, 2009) et.al,2011,40

- مؤشرات السياق: وتعبّر عن خصائص المجتمع من حيث الوضع الاقتصادي والاجتماعي.

- مؤشرات المدخلات: وهي التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والمالية.

- مؤشرات العمليات: هي عبارة عن التفاعل بين المدخلات والمخرجات.

- مؤشرات المخرجات: وهي المرتبطة بالنواتج النهائي مثل التحصيل.

وفي هذا السياق، تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً هاماً، حيث تقوم بمد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق من ناحية أخرى. (محمود، ٢٠٢٠، ٤) كما يجب أن تواكب مقاييس الأداء المختلفة الرؤى الإستراتيجية الجديدة التي تطرأ على إدارة أهداف المؤسسة، من أجل اتخاذ قرارات مستقبلية مناسبة تساهم في ترميم جوانب الضعف التي تشهدها المؤسسة الوقفية مستقبلاً. (بوريش، ٢٠١٧، ٣)

وتعمل المنشآت في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير؛ فينبغي عليها إدارة أداؤها الإستراتيجي بكفاءة وفعالية، لذا برزت العديد من أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي للقيام بذلك ومن أهمها أسلوب القياس المرجعي، والتي تشمل مقاييس مرجعية للأداء والمقاييس الإستراتيجية والمقاييس المرجعية للعمليات. (سيد، ٢٠١٠، ٢١٢) وقد أصبحت المقارنة المرجعية Benchmarking مدخلا مهماً للتحسين وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء للمنظمات الأخرى ذات النشاط المشابه، فضلاً عن كونها وسيلة تدعم قدرات المنافسة، ومقارنة ممارساتها وأدائها بغيرها من المنظمات، كما أنها عملية تحسين الأداء من خلال المطابقة المستمرة، والدراسة والتحليل وتبني أفضل الممارسات. (ربابعة، ٢٠١١، ص ١١٢) كما أن تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي يمكن المنظمة المتعلمة من تحديد احتياجاتها، ويوجهها أين يجب أن تركز جهودها. (الدليمي، ٢٠١٩، ٢٠١٦)

وبناءً على ما سبق، يتبين أن مؤشرات الأداء قد أصبحت ضرورة لنظم التقييم والقياس المعاصرة لمختلف أنواع المؤسسات ومنها الجامعات، لما لها من دور وظيفي في التطوير المبني على أدلة وشواهد سليمة، تساعد في تشخيص مكامن الخلل وجوانب الانحراف في مسارات الأداء التي يستند إليها التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة المعبر عنه من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

د. الاستدامة التنظيمية والتمويلية:

إن أحد محددات جودة إدارة النظم التعليمية هو الهيكل التنظيمي، الذي يخلق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف، بما يفرض تعزيز المرونة وقلة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وخفض مستوى الرسمية والتعقيد في بنية الهياكل لدعم تدفق المهام والأدوار. (Ooshaksaraie, et.al, 2011, 151). كما تتنوع الهيكل التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد هي مدى التعقد complexity أو عدد المستويات الإدارية، ومستوى الرسمية

formalization أي درجة اتباع اللوائح الإدارية والعمل وفق التوصيف الوظيفي، واخيراً درجة المركزية centralization، أي نمط تركيز السلطة ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية وذوي العلاقة والمستفيدين. (Shoghi, Safieepoor, 2013, 91)

وبناءً على سمات التعقد في بيئة الجامعات المعاصرة، فإنه لا بد من تحديث هياكلها مع عدم تركيز السلطة لدى القيادات العليا، وتعزيز المشاركة الفعلية للقيادات التنفيذية في صنع القرار، كما أن الهياكل التي تدعم الأداء المرتكز على المشروعات والبرامج تصبح أكثر ملاءمة لكفاءة الإنجاز.

وفي سياق الاستدامة، فإن مستوى نضج إدارة المشروع يمكن أن يطبق في المؤسسات التعليمية والجامعات حيث إنه يقيس فعالية الجامعة في إدارة المشروعات وتحسينها من خلال التخطيط والتحكم في المتغيرات الثلاثة (الوقت والتكلفة والأداء). (Demir, Kocabas, 2010, 1644)

وتكمن أهمية النضج المؤسسي في أنه يحول الممارسات الضعيفة إلى مستوى الابتكار والتحسين المستمر، كما أنه يركز على تحسين العمليات داخل المؤسسة؛ فهو يهدف إلى تبني أفضل الممارسات وجعلها أسلوب عمل في جميع أنحاء المؤسسة. (Duarte and Martins, 2013, 30) ومن هنا يتضح أن النضج المؤسسي يعد متطلباً لتطوير المؤسسة واستدامة عملياتها ومشروعاتها الأساسية. كما أن هناك علاقة واضحة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، بما يفرض تفعيل نشاط البحث والتطوير ودعم الأفكار الإبداعية بقصد إضفاء ميزة على المخرجات، وتطوير برامج ومقاييس للعملية التعليمية وتوظيفها باتجاه تحقيق أهدافها وأهداف منتسبها. (جلاّب، ٢٠١٧)

وبناءً على ذلك، يتضح أن جدارات ومهارات الموارد البشرية والتي يقوم عليها كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف المخطط لها وفق مؤشرات أداء مستهدفة، لها علاقة طردية مع فعالية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات، والوصول إلى النضج المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتمويل والإنفاق، يشير (الزيات، ٢٠١٣، ص ١٦) إلى أن كفاءة وفاعلية النظم التعليمية تقاس بمعدلات نسب الإنفاق عليه بمحدداته الكمية والكيفية، وتأثير ذلك على جوانب التنمية المستدامة وتكوين رأس المال المعرفي. ولقد تزايد التوجه المعاصر نحو التمويل المرتكز على الأداء Performance-based budgeting PBB والذي يراعي العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في نمط الإنفاق الحكومي العام وربط التمويل بالأداء والنتائج (Andrews, 2004, p.232).

وفي إطار تطوير نظم التمويل، هناك توجه للاعتماد على نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity Based Costing (ABC) كمدخل لتخصيص التكاليف غير المباشرة، حيث يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق، ومن ثم التركيز على الأنشطة كأساس للرقابة والمحاسبة بدلاً من التركيز على التكاليف ذاتها، بمعنى التركيز على السبب وليس النتيجة. (عدس، ٢٠٠٧، ٢٢) ومن ثم فقد تزايد توجه الجامعات نحو إيجاد قسم في ميزانيتها المعتمدة على البنود، مخصص للمشاريع والأنشطة التي تحتاج تنفيذها وفق المتغيرات الأكاديمية والاجتماعية التي تكون أكثر إلحاحاً، بما يحقق الإنفاق وفق الأولويات.

وفيما يتعلق بترشيد التمويل وتعزيز الشفافية والنزاهة، يمثل استطلاع تعقب النفقات العامة public expenditure tracking survey PETS أسلوباً معاصراً وهو أداة تم إعدادها من أجل تعزيز المساءلة في إعداد الميزانيات وتقديم الخدمات من خلال تحسين جودة المعلومات المتوفرة عن النفقات العامة. وتعتمد هذه المنهجية على تحديد آليات تخصيص الموارد وعلى قياس تدفقات الموارد الواردة والصادرة بين مختلف المستويات من الحكومة

المركزية إلى المستفيدين مثل المدارس، مروراً بالمجالس المحلية، وتقييم مردود الإصلاح.
(Koziol & Tolmie, 2010)

كما تزايد التوجه نحو الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص Public private partnership (ppp) كأحد الأنظمة الحديثة التي تعتمد على العلاقة التعاونية والتعاقدية بين القطاعين بهدف تعزيز الإتاحة أو الجودة وبما يؤدي إلى تخفيف الأعباء المالية عن الجامعات. استخلاصاً لما سبق، يتضح تنوع متطلبات تحقيق الكفاءة والفعالية لإدارة الأداء الإستراتيجي بالجامعات، وتعدد مقوماتها ومحدداتها الأساسية التي يجب أن تتوافر لأي نظام تعليمي يستهدف التنافس الإقليمي والدولي، لكنها في مجملها تستند إلى عنصرين محوريين هما: العنصر البشري كرأس مال قادر على التنمية المستدامة، والعنصر المؤسسي والتنظيمي الذي يبسر كافة العمليات والإجراءات التي ينبغي اتباعها وتطبيقها. هذا بالإضافة إلى وجود خريطة إستراتيجية تبين ترابط الأهداف بعيدة المدى بالمستهدفات ومؤشرات الأداء القادرة على تشخيص فجوات الأداء بأنواعه البشري والمجتمعي والمالي.

ثانياً: واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة المجمعة

تأسست جامعة المجمعة في ٣ رمضان ١٤٣٠ هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م، وتقع إلى الشمال الغربي من مدينة الرياض، ولقد أنشئت جامعة المجمعة من خلال الربط بين عدة فروع وكليات جامعية، ووحدات أكاديمية كانت تتبع سابقاً لجامعات أخرى. ويشار هنا إلى أن الرسالة الأساسية التي أنيطت بهذه الوحدات الأكاديمية تمثلت أساساً في إتاحة الفرصة أمام زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي. (الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة، ٢٠١٥) ويبين الجدول التالي نمو الجامعة خلال ثلاث سنوات: (التقرير السنوي لجامعة المجمعة، ١٤٤١)

جدول رقم (١) نمو جامعة المجمعة خلال ثلاث سنوات

| المؤشر | ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ | ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ | ١٤٣٩-١٤٤٠ هـ |
|--|--------------|--------------|--------------|
| عدد الطلبة المستجدين-المقيدين (بكالوريوس) | ١٦٤٠٤ | ١٧٧٧٦ | ١٦٩٢٩ |
| عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين | ٧٩٣ | ٨٠٢ | ٨٣٤ |
| عدد أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين | ٧٩٠ | ٧٤٤ | ٦٢٣ |
| عدد الأبحاث المدعومة | ٩٠ | ١٠٧ | ٢٠٥ |
| عدد الأبحاث المنشورة في مجلات دولية | ٤٢٠ | ٤٤٠ | ٥٤٧ |
| عدد الموظفين | ٢٠٨٤ | ٢١٤٥ | ٢١١٩ |

وفيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن أن يوضح مسار الجامعة وتوجهها خلال العشر سنوات السابقة، فقد جاءت الخطة الأولى لثلاث سنوات (٢٠١٢ - ٢٠١٥) واعتمدت في منهجيتها على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، التمويل والإنفاق. (وثيقة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجمعة، ٢٠١٢)

ثم جاءت الإستراتيجية الثانية (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) والتي انتقلت فيها الجامعة من مرحلة النشأة والوجود إلى مرحلة التأسيس والبناء، وهذا اقتضى وجود بناء تنظيمي مؤسسي يتصف بالمتانة والقابلية للتوسع والامتداد، كما يتصف بالجودة والتمكين. ولسد هذه الفجوة المتعلقة بمرحلة النشأة، والحاجة إلى وجود بعض الإدارات الداعمة لتدفق العمل، يتم إكمال تأسيس وحدات العمل وتنظيم أعماله وتطوير قدراته ومعالجة كافة الثغرات التي تحد من قيام الجامعة بعملها بشكل مؤسسي.

وعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها الجامعة فيما يتعلق بالبنية التحتية وتحسين كافة المرافق على مستوى كافة وحدات الجامعة، إلى أن مؤشرات الواقع تظهر أن هناك فجوة هيكلية- تتعلق بالحاجة للتحويل من نمط اللجان المؤقتة إلى الإدارات المستقرة- حيث إن ذلك كان يعوق توظيف واستثمار إمكانات وموارد الجامعة بشكل أمثل، وبعض جوانب القصور في الكفاءة التشغيلية للمرافق واستثمارها، ومن ثم تحتاج الجامعة معالجة أي أوجه قصور في المرافق والمنشآت والتقنية. (وثيقة الخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة، ٢٠١٥)

وفي هذا الإطار، تعتمد عملية تحديد وصياغة الفجوات الإستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه الأداء المستهدف، ومن ثم الخروج من هذا التحليل بمعلومات عن الفجوات بين الواقع والمستهدف، ثم التوجه نحو معالجة تلك الفجوات. (التقرير الإستراتيجي الأول للخطة الثانية، رمضان، ١٤٣٨)

وبناء على نتائج تشخيص وتحليل الوضع الراهن لجامعة المجمعة، ومجمل فجوات الأداء الأساسية التي تم تحديدها في سياق تقرير "واقع الجامعة: مؤشرات ودلالات"، يمكن استعراض أهم الفجوات الإستراتيجية التي تحتاج الجامعة أن تركز عليها في إطار توجيهها الإستراتيجي خلال السنوات القادمة من تنفيذ خطتها الإستراتيجية الثانية.

وفي هذا السياق، جاءت الخطة الإستراتيجية الثالثة (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥) استدامة التميز بعد مرور عشر سنوات على إنشاء الجامعة، محققة الاعتماد المؤسسي، لتتجاوز تحديات مرحلة النشأة والتأسيس، وسعيها نحو تحقيق الاعتماد البرامجي للعديد من برامجها.

وتضمنت مصفوفة الإستراتيجية خمسة (٥) أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية، كما تشتمل على (٢٧) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات

في ضوءها، كما تم صياغة (٢٠) مؤشراً لقياس مستوى الأداء الإستراتيجي والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات (جامعة المجمع، وثيقة الخطة الإستراتيجية الثالثة، ٢٠٢٠ "ج")

جدول رقم (٢) مقارنة الخطط الإستراتيجية الثلاث للجامعة

| الثالثة ٢٠-٢٠٢٥ | الثانية ١٥-٢٠٢٠ | الخطة الأولى ١٢-٢٠١٥ | |
|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| ٥ | ٧ | ٤ | المحاور الإستراتيجية |
| ٥ | ٧ | ٤ | الأهداف الإستراتيجية |
| ٢٧ | ٣٨ | ٤١ | الأهداف التفصيلية |
| ٢٠ | ٨٩ | ١٠٧ | المؤشرات |

وخلال السنوات العشر الأخيرة عملت الجامعة على رصد أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجهها الجامعة من خلال تقارير متابعة الخطة الإستراتيجية الأولى والثانية، وتمثلت أهم المعوقات في الآتي: (جامعة المجمع، التقرير الإستراتيجي الأول لعام ١٤٣٨)

- انخفاض الميزانية المخصصة للخدمات والأنشطة الطلابية
- صعوبة الحصول على البيانات بشكل كل المستويات التفصيلية
- ارتفاع معدل أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين.
- وجاء التقرير الثاني للخطة الإستراتيجية الثانية تقرير منتصف المدة، إلى أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجهها الجامعة: (جامعة المجمع، التقرير الإستراتيجي الثاني، مايو ٢٠١٨)
- ضعف نسبة مشاركات منسوبي الجامعة في أنشطة خدمة المجتمع.
- ضعف المشاركات الطلابية في أنشطة خدمة المجتمع التطوعية.
- ضعف الميزانية السنوية للبحث العلمي.
- قلة دخل البحوث من مصادر خارجية.

وفي هذا السياق، خلصت نتائج دراسة (الحجي، ٢٠١٨) إلى اشتقاق قائمة ببعض المهارات التكنولوجية اللازم تميمتها لدي عضوات هيئة التدريس، وتصميم برنامجا إلكتروني لتنمية

الجانب المهاري المرتبط بالمهارات التكنولوجية لدى عضوات هيئة التدريس. كما أوصت دراسة (القرني، ٢٠١٧) بالاستفادة من قائمة الكفايات التكنولوجية التي توصلت إليها الدراسة عند وضع معايير ترشيح قيادات العمل الأكاديمي بالجامعة، وربط ترقية أعضاء هيئة التدريس بإتمام حضور عدد من البرامج التدريبية المرتبطة بالكفايات التكنولوجية.

ولفتت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) عن البحث المؤسسي، ودوره في دعم اتخاذ القرارات، إلى عدم وجود مركزا إدارة/ وحدة للبحث المؤسسي بالمعنى الاصطلاحي والوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة المشمولة بالبحث، بما يعوق توجيه عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتطوير منظومة صنع القرارات الجامعية، وإعداد إستراتيجيات استشرافية لمواجهة التحديات المتوقعة. وأشارت دراسة (حمرون، ٢٠١٨) عن متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية، إلى حاجة النظام الحالي للتعليم العالي والجامعات ولوائحه إلى التعديل، بحيث يتضمن نمط التحول إلى النظم الذاتي، وتكوين المجالس الحاكمة، إضافة إلى إتاحة الاستثمار للجامعات السعودية في ممتلكاتها ومواردها.

بناء على ما سبق عرضه من تقارير ووثائق رسمية، ونتائج الدراسات يمكن استخلاص أن هناك عدد من جوانب القوة ونواحي الضعف التي يتسم بها الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمعة، كما تتبين الحاجة المتزايدة لاستيفاء متطلبات الجامعة في طريق انتقالها من مرحلة النشأة والتأسيس، بما يفرض التحديد الدقيق للاحتياجات والمسارات والبدائل لتطوير الأداء العام. من منظور إستراتيجي بعيد المدى.

وعلى ضوء تحليل الواقع نظرياً للوقوف على نواحي القوة وجوانب الضعف، يتضح ضرورة إجراء دراسة ميدانية لدعم تحليل سمات ذلك الواقع أو الوضع الراهن للأداء.

ثالثاً: الدراسة الميدانية ونتائجها:

يأتي الهدف الأساسي من الدراسة الميدانية، وتطبيق استطلاع رأي الخبراء إلى حساب الأوزان النسبية للسياسات والإجراءات التي يمكن تطبيقها بهدف تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمع، والتي تتضمن الجوانب الهيكلية والمعرفية والتمويلية.

٣-١. أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة ومنهجها، تم الاعتماد على استطلاع الرأي كأداة داعمة لصياغة الإجراءات المقترحة لتجسير الفجوات، من خلال استكشاف المقترحات ووجهات النظر لمجموعة أعضاء وحدات التخطيط والجودة بالكليات والعمادات المساندة بجامعة المجمع، وقام الباحث بصياغة مفردات الاستطلاع المعبرة عن العناصر والممارسات الأساسية المقترحة في ضوء الإطار النظري وما يتضمنه من محددات أو مقومات لتجسير الفجوات. وتضمنت الصورة النهائية للاستطلاع ثلاثة محاور على النحو التالي: إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية (يشتمل على 11 عنصراً)، وإجراءات تجسير الفجوة المعرفية (يشتمل على 13 عنصر) ثم إجراءات تجسير الفجوة التمويلية (يشتمل على 10 عناصر)

صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة، وما تتضمنه من فقرات على محاور الدراسة من خلال عرض استطلاع الرأي في صورته المبدئية على عدد (8) محكماً من أساتذة الإدارة التعليمية المتخصصين بالجامعات والمراكز البحثية التربوية لتحكيمه وإبداء آرائهم حول العبارات من حيث دقة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى انتمائها للمحاور، وأية اقتراحات يرون ضرورة إضافتها، وبعد الاستعانة بآراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، حيث اعتبر إجماع 80% من المحكمين كافياً لتعديل الفقرة أو إضافة فقرة جديدة.

وقد اشتمل الاستطلاع في صورته المبدئية على (37) بنداً، وبعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون من حذف وتعديل للمفردات، وصل في صورته النهائية إلى (34) بنداً. وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" Cronbach's Alfa لقياس ثبات الإجابات الواردة بالاستبانة، حيث بلغ معامل "كرونباخ ألفا" (0,831) وقد اعتبرت هذه القيمة مناسبة لأهداف الدراسة إذ تزيد عن المعامل المرجعي (0,70)، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة الثبات في الإجابات الواردة.

جدول رقم (3) يوضح قيم ألفا كرونباخ لاستطلاع رأي سكان المجتمع

| البعد | عدد البنود | قيمة ألفا كرومباخ |
|--------------------------------|------------|-------------------|
| إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية | 11 | 0.973 |
| إجراءات تجسير الفجوة المعرفية | 13 | 0.984 |
| إجراءات تجسير الفجوة التمويلية | 10 | 0.981 |
| مجموع الاستطلاع ككل | 34 | 0.982 |

تطبيق الأداة:

تم توزيع (50) استمارة استطلاع رأي على مجموعة من أعضاء وحدات التخطيط والجودة، وقد تم استرجاع (44) استبانة صالحة للتليل وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم بلغت نسبة الاستجابة في المتوسط (88%) وقد تم إجراء التطبيق الميداني خلال شهري يناير وفبراير، 2021.

واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك للتعرف على مدى التكرار والاتفاق بين استجابات الخبراء. وتتطلب الإجابة على غالبية الأسئلة التي تشملها الاستبانة، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، بما يعبر عن احتمالية التحقق أي مدى التوافق مع المستقبل وتوافر المتطلبات في واقع التعليم والمجتمع ومستوى الاستعداد والجاهزية، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4) تقدير درجة الأهمية ودرجة الممارسة

| النسبة | تقدير درجة الأهمية | تقدير درجة الممارسة |
|-------------|--------------------|---------------------|
| أقل من 50 % | أهمية ضعيفة جدا | ممارسة ضعيفة جدا |
| 50 - % | أهمية ضعيفة | ممارسة ضعيفة |
| 60 - % | أهمية متوسطة | ممارسة متوسطة |
| 70 - % | أهمية فوق متوسطة | ممارسة فوق متوسطة |
| 80 - % | أهمية مرتفعة | ممارسة مرتفعة |
| 90% فأكثر | أهمية مرتفعة جدا | ممارسة مرتفعة جدا |

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لفروع الجامعة

| الفرع | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| المجمعة | 31 | 70.45 |
| الزلفي | 6 | 13.64 |
| حوظة سدوير | 1 | 2.27 |
| الغاظ | 6 | 13.64 |
| المجموع | 44 | 100.00 |

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة التخصص

| التخصص | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| إنسانية | 28 | 63.64 |
| علمية | 8 | 18.18 |
| طبية وصحية | 8 | 18.18 |
| المجموع | 44 | 100.00 |

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|---------------------------|---------|--------|
| عضو وحدة ضمان الجودة | 24 | 54.55 |
| عضو وحدة التخطيط والتطوير | 20 | 45.45 |
| المجموع | 44 | 100.00 |

النتائج الإحصائية وتحليلها:

جدول رقم (8) نتائج إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية

| م | إجراءات تجسير الفجوات | درجة الأهمية | | | درجة الممارسة | | | الفجوة بين الأهمية والممارسة |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|---------|---------------|----------------|---------|------------------------------|
| | | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب | |
| إجراءات تجسير الفجوات الهيكلية | | | | | | | | |
| 1 | تحديث الخريطة التنظيمية للجامعة | 4.52 | 90.40 | 5 | 3.68 | 73.60 | 3 | 16.80 |
| 2 | مواصلة أهداف الجامعة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ | 4.45 | 89.00 | 4 | 3.73 | 74.60 | 1 | 14.40 |
| 3 | إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية والإدارية | 4.39 | 87.80 | 9 | 3.43 | 68.60 | 7 | 19.20 |
| 4 | تطوير الأدلة التنظيمية للكليات والأقسام العلمية | 4.57 | 91.40 | 2 | 3.48 | 69.60 | 4 | 21.80 |
| 5 | تقليل عدد اللجان الإدارية الدائمة والموقته | 4.27 | 85.40 | 11 | 3.48 | 69.60 | 4 | 15.80 |
| 6 | حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية | 4.77 | 95.40 | 1 | 3.73 | 74.60 | 1 | 20.80 |
| 7 | رفع الكفاءة التشغيلية لكافة المنشآت والمرافق | 4.41 | 88.20 | 7 | 3.43 | 68.60 | 7 | 19.60 |
| 8 | تطوير إدارة المخاطر والسلامة والصحة المهنية | 4.32 | 86.40 | 10 | 3.16 | 63.20 | 11 | 23.20 |
| 9 | تحسين جاهزية البنية التحتية والتقنية | 4.41 | 88.20 | 7 | 3.39 | 67.80 | ٩ | 20.40 |
| 10 | تعزيز التشبيك المؤسسي بين فروع الجامعة | 4.43 | 88.60 | 6 | 3.39 | 67.80 | 9 | 20.80 |

| | | | | | | | | |
|---------|---|------|-------|--------------|------|-------|--------|-------|
| 11 | تقييم الأداء المؤسسي وفق دليل قياس المؤشرات | 4.57 | 91.40 | 2 | 3.45 | 69.00 | 6 | 22.40 |
| المجموع | | 4.46 | 89.20 | أهمية مرتفعة | 3.49 | 69.80 | متوسطة | 19.40 |

يتبين من الجدول السابق، والمتعلق بالفجوة الهيكلية بين درجة الأهمية وواقع الممارسة الفعلية لبعض العناصر المرتبطة بالبنية التنظيمية والهيكلية الإدارية، أن إجمالي نسبة الأهمية 89.20 بينما نسبة الممارسة 69.80 أي بمقدار فجوة 19.40 بما يوضح أن استجابات أفراد العينة إجمالاً ترى أن هناك حاجة لمزيد من الاستعداد والجاهزية لدى جامعة المجموعة نحو التطوير وتحسين الأبعاد الهيكلية، وذلك وفق ما يلمسونه من نمو وتطور مستمر على مختلف الأصعدة والمجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، إلا أن هناك بعض جوانب الضعف والقصور التي تسبب تلك الفجوة، بما يفرض استثمار كافة الامكانيات المتاحة لدى الجامعة وما يتوافر لها من قدرات وموارد مادية وتنظيمية يمكن أن تحقق الرضا العام عن الأداء. وهناك عدد من العناصر التي تحتاج التركيز عليها وعلاج جوانب الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في الواقع، وذلك من منظور عينة الدراسة، ومن هذه العناصر: تطوير إدارة المخاطر والسلامة والصحة المهنية، تحسين جاهزية البنية التحتية والتقنية، تعزيز التشبيك المؤسسي بين فروع الجامعة، تقييم الأداء المؤسسي وفق دليل قياس المؤشرات، تطوير الأدلة التنظيمية للكليات والأقسام العلمية، وحوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية. ويستنتج من ذلك، أهمية اللجوء إلى فلسفة إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية لبعض وحدات الجامعة، والاهتمام بأدلة العمل الإجرائية بما يتواءم مع متطلبات النظام الجديد للجامعات، وبما يخدم التوجه نحو التشبيك المؤسسي لفروع الجامعة لدعم التواصل والاتصال المؤسسي، كما أن هناك حاجة إلى متزايدة إلى تطبيق منهجيات حديثة في إدارة المخاطر المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والاستعداد للأزمات من خلال بنية تحتية وتقنية متطورة.

إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة: دراسة في تحليل الفجوات

جدول رقم (9) نتائج إجراءات تجسير الفجوة المعرفية

| م | إجراءات تجسير الفجوات | درجة الأهمية | | | درجة الممارسة | | | الفجوة بين الأهمية والممارسة |
|-----------------------------------|---|--------------|----------------|---------|---------------|----------------|---------|------------------------------|
| | | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب | |
| ب- إجراءات لتجسير الفجوة المعرفية | | | | | | | | |
| 1 | تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلبة | 4.41 | 88.20 | 8 | 3.20 | 64.60 | 8 | 24.20 |
| 2 | تنوع مصادر المعرفة والتعلم للطلبة | 4.57 | 91.40 | 4 | 3.34 | 66.80 | 2 | 24.60 |
| 3 | استشراف التغير المتوقع في مهن المستقبل | 4.52 | 90.40 | 5 | 3.23 | 64.60 | 7 | 25.80 |
| 4 | تحسين معدل الابتكار وبراءات الاختراع | 4.61 | 92.20 | 3 | 3.32 | 66.40 | 3 | 25.80 |
| 5 | تنمية رأس المال الفكري واستثماره | 4.68 | 93.60 | 1 | 3.30 | 66.00 | 4 | 27.60 |
| 6 | إدارة المواهب المتاحة لدى الموارد البشرية | 4.64 | 92.80 | 2 | 3.09 | 61.80 | 12 | 31.00 |
| 7 | توفير فرص التنمية المهنية والترقية للموظفين | 4.39 | 87.80 | 11 | 3.39 | 67.80 | 1 | 20.00 |
| 8 | تنمية الوعي بحقوق الملكية الفكرية | 4.41 | 88.20 | 8 | 3.18 | 63.60 | 10 | 24.60 |
| 9 | استثمار خبرات المبتعثين في تطوير الأداء | 4.45 | 89.00 | 7 | 3.05 | 61.00 | 13 | 28.00 |
| 10 | تحسين معدل الإنتاجية العلمية لهيئة التدريس | 4.50 | 90.00 | 6 | 3.16 | 63.20 | 11 | 26.80 |
| 11 | توفير فرص التعلم التنظيمي وتبادل المعارف | 4.41 | 88.20 | 8 | 3.20 | 64.00 | 9 | 24.20 |

رقم الإيداع: ١٢١٢٧ / ٢٠٠٢

مجلة البحث التربوي: <https://ncerd.journals.ekb.eg>

E-ISSN: ٢٨٠٥-٢٨٥٤

ISSN: ٠٨٨٣-١٦٨٧

| | | | | | | | | |
|----|---|------|-------|--------------|------|-------|---------------|-------|
| 12 | إتاحة المعلومات لكافة المستفيدين وذوي العلاقة | 4.36 | 87.20 | 13 | 3.3 | 66.00 | 5 | 21.20 |
| 13 | إدارة التنوع الثقافي لدى هيئة التدريس | 4.39 | 87.80 | 11 | 3.3 | 66.00 | 5 | 21.80 |
| | | 4.49 | 89.80 | أهمية مرتفعة | 3.24 | 64.80 | ممارسة متوسطة | 25.00 |

يتبين من الجدول السابق، والمتعلق بالفجوة المعرفية بين درجة الأهمية وواقع الممارسة الفعلية لبعض العناصر المرتبطة بالموارد البشرية وقدراتها ومهاراتها المعرفية، أن إجمالي نسبة الأهمية 89.80 بينما نسبة الممارسة 64.80 أي بمقدار فجوة 25.00 بما يوضح أن استجابات أفراد العينة إجمالاً ترى أن هناك حاجة لمزيد من الاستعداد والجاهزية لدى جامعة المجمع نحو التطوير وتحسين الممارسات، وذلك وفق ما يلمسونه من نمو وتطور مستمر على مختلف الأصعدة والمجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، إلا أن هناك بعض جوانب الضعف والقصور التي تسبب تلك الفجوة، بما يفرض استثمار كافة الامكانيات المتاحة لدى الجامعة وما يتوافر لها من قدرات وموارد بشرية وتكنولوجية يمكن أن تطور من المعارف والمهارات البشرية والبحثية.

وهناك عدد من العناصر التي تحتاج التركيز عليها وعلاج جوانب الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في الواقع، وذلك من منظور عينة الدراسة، ومن هذه العناصر: استشرف التغيير المتوقع في مهن المستقبل، تحسين معدل الابتكار وبراءات الاختراع، تنمية رأس المال الفكري واستثماره، إدارة المواهب المتاحة لدى الموارد البشرية، استثمار خبرات المبتعثين في تطوير الأداء، وتحسين معدل الإنتاجية العلمية لهيئة التدريس، مع توفير فرص التعلم التنظيمي وتبادل المعارف.

ويستخلص من ذلك، أن هناك حاجة للتركيز على بعض الإجراءات المتعلقة بالموارد ورأس المال البشري، التي تدعم بناء القدرات وتنمية كفايات الطلاب التي تتوافق مع منظور التعليم

إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة: دراسة في تحليل الفجوات

للقرن الحادي والعشرين. كما أن الاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي الذي يستند إلى العنصر البشري ودعم البحث العلمي بالجامعات يمثل الرصيد الأهم لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من المنظور الإستراتيجي. ومن هنا تظهر الحاجة لبعض الإجراءات كالاتمام بنشر ثقافة الملكية الفكرية وتحسين الانتاجية العلمية وتعزيز التعلم التنظيمي واستثمار دور الابتعاث الخارجي وتحسين مردوده.

جدول رقم (10) نتائج إجراءات تجسير الفجوة التمويلية

| م | إجراءات تجسير الفجوات | درجة الأهمية | | | درجة الممارسة | | |
|---|---|--------------|----------------|---------|---------------|----------------|---------|
| | | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب | المتوسط | النسبة المئوية | الترتيب |
| | ج. إجراءات تجسير الفجوة التمويلية | | | | | | |
| 1 | ترشيد الإنفاق وفق الاحتياجات ذات الأولوية. | 4.41 | 88.20 | 7 | 3.32 | 66.40 | 2 |
| 2 | تنوع مصادر التمويل الذاتي للجامعة | 4.57 | 91.40 | 1 | 2.98 | 59.60 | 7 |
| 3 | التحول من ميزانية الأبواب إلى ميزانية البرامج | 4.50 | 90.00 | 3 | 3.14 | 62.80 | 5 |
| 4 | تطوير نظام الأجور والحوافز وربطه بالأداء | 4.41 | 88.20 | 7 | 2.75 | 55.00 | 9 |
| 5 | تطوير الدور الاستشاري للجامعة كبيت خبرة | 4.39 | 87.80 | 10 | 2.75 | 55.00 | 9 |
| 6 | إتاحة برامج نوعية برسوم للدراسات العليا | 4.34 | 86.80 | 5 | 3.16 | 63.20 | 4 |
| 7 | تحسين الأداء الاستثماري لمرافق الجامعة | 4.41 | 88.20 | 7 | 2.77 | 55.40 | 8 |

| | | | | | | | | |
|-------|---------------|-------|------|--------------|-------|------|--|----|
| 27.20 | 5 | 62.80 | 3.14 | 3 | 90.00 | 4.50 | تطوير برامج الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص | 8 |
| 22.20 | 2 | 66.40 | 3.32 | 6 | 88.60 | 4.43 | تطوير التسويق الاجتماعي للبرامج والخدمات | 9 |
| 23.20 | 1 | 67.80 | 3.39 | 2 | 91.00 | 4.55 | تفعيل دور المراجعة والرقابة على الإنفاق | 10 |
| 27.60 | ممارسة متوسطة | 61.40 | 3.07 | أهمية مرتفعة | 89.00 | 4.45 | المجموع | |

يتبين من الجدول السابق، والمتعلق بالفجوة التمويلية بين درجة الأهمية وواقع الممارسة الفعلية لبعض العناصر المرتبطة بالتخطيط المالي والاستثمار وترشيد الهدر، أن إجمالي نسبة الأهمية 89.00 بينما نسبة الممارسة 61.40 أي بمقدار فجوة 27.60 بما يوضح أن استجابات أفراد العينة إجمالاً ترى أن هناك حاجة لمزيد من الاستعداد والجاهزية لدى جامعة المجموعة نحو التطوير وتنويع مصادر التمويل وتعزيز الموارد الذاتية للجامعة، وذلك وفق ما يلمسونه من نمو وتطور مستمر على مختلف الأصعدة والمجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية، إلا أن هناك بعض جوانب الضعف والقصور التي تسبب تلك الفجوة، بما يفرض استثمار كافة الموارد المالية المتاحة والمرافق والتجهيزات وأوقاف الجامعة.

وهناك عدد من العناصر التي تحتاج التركيز عليها وعلاج جوانب الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في الواقع، وذلك من منظور عينة الدراسة، ومن هذه العناصر: تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعة، التحول من ميزانية الأبواب إلى ميزانية البرامج، تطوير نظام الأجور والحوافز وربطه بالأداء، تطوير الدور الاستشاري للجامعة وتحسين الأداء الاستثماري لمرافق الجامعة، مع تطوير برامج الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص.

وبناءً على ذلك، فإن تجسير الفجوة التمويلية بجامعة المجموعة يتعلق بعدد من الإجراءات التي تتركز حول ترشيد جوانب الإنفاق، وتنويع الموارد الذاتية ومصادر التمويل بدلاً من الاعتماد

إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة: دراسة في تحليل الفجوات

الكلية على الموارد الحكومية، حيث يدعم النظام الجديد للجامعات توجهات الاستثمار وبرامج الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة. كما أن هناك تطور كبير في المنظور الاقتصادي والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعة.

جدول رقم (11) المؤشرات الإحصائية لمحاو الاستطلاع

| م | المحور | درجة الأهمية | | | درجة الممارسة | | |
|---------------|--------------------------------|-----------------|----------------|--------|-----------------|----------------|--------|
| | | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الدرجة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الدرجة |
| 1 | إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية | 4.46 | 89.20 | مرتفعة | 3.49 | 69.80 | متوسطة |
| 2 | إجراءات تجسير الفجوة المعرفية | 4.49 | 89.80 | مرتفعة | 3.34 | 64.80 | متوسطة |
| 3 | إجراءات تجسير الفجوة التمويلية | 4.45 | 89.00 | مرتفعة | 3.07 | 61.40 | متوسطة |
| المتوسط العام | | 4.47 | | | 3.30 | | |

من خلال استعراض النتائج الإحصائية للجدول السابق، والذي يوضح نتائج المحاور الثلاث لاستطلاع رأي العينة من أعضاء وحدات التخطيط والتطوير والجودة، يتبين أن المتوسط العام لدرجة الأهمية للإجراءات المقترحة جاء 4.47 وهو أعلى من المتوسط العام لدرجة الممارسة الفعلية في الواقع والتي جاءت 3.30 وقد يرجع ذلك إلى رؤية العينة للواقع وإمكاناته التي تعاني من العديد من الصعوبات وجوانب الضعف، مع وجود فجوة بين متطلبات تجسير فجوات الأداء، وشروط تنفيذ الإجراءات الملائمة من ناحية، ومدى توافر الموارد البشرية القادرة على تنفيذ تلك الإجراءات. كما أن إصدار القرارات وبناء الخطط وإنشاء الوحدات التنظيمية وتشكيل لجان التطوير هو الجانب الأكثر سهولة من إجراءات رفع الكفاءة وإحداث تغيير هيكلي في بنية المنظومة البشرية، والتي لها التأثير الأكبر على الأداء سواء على المستوى القريب والمباشر micro، أو على المستوى المجتمعي العام macro. ويقود ذلك

استعراض بعض الإجراءات المقترحة، في ضوء منطلقات محددة، ووفق منظور ثلاثي البنية، متكامل الغايات والأهداف، له شروطه ومتطلبات تطبيقه.

واستناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ما تم استخلاصه من مؤشرات الواقع النظري للجامعة، وما اشتمل عليه من بيانات وإحصاءات لها دلالتها المعبرة عن جوانب القوة وعناصر الضعف والتحديات، وفي ضوء مقومات الأداء الإستراتيجي التي تم استعراضها خلال الإطار النظري، يمكن صياغة العديد من إجراءات التجسير لفجوات الأداء بجامعة المجمع، وفق منظور ثلاثي الأبعاد تتضمن الجوانب الهيكلية والمعرفية والتمويلية.

واستناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ما تم استخلاصه من مؤشرات الواقع النظري للجامعة، وما اشتمل عليه من بيانات وإحصاءات لها دلالتها المعبرة عن جوانب القوة وعناصر الضعف والتحديات، وفي ضوء مقومات الأداء الإستراتيجي التي تم استعراضها خلال الإطار النظري، يمكن صياغة العديد من إجراءات التجسير لفجوات الأداء بجامعة المجمع، وفق منظور ثلاثي الأبعاد تتضمن الجوانب الهيكلية والمعرفية والتمويلية.

رابعاً: آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الإستراتيجي بجامعة المجمع

يرتكز تحليل الفجوات والسعي لتجسيرها ومعالجتها على ما هو مستهدف تحقيقه، مع التركيز على مكامن الخلل ومواطن الضعف وجوانب القصور، ومن ثم جعلها مستهدفة من عمليات التطوير وترتيب الأولويات الجامعية على أساس الموارد المتاحة والقرارات التنظيمية القائمة، أو إعادة النظر في التوجهات الإستراتيجية وترجمتها إلى آليات إجرائية كفيلة بتحقيق المؤشرات المستهدفة. ومن منطلق المنظور الإستراتيجي، هناك العديد من الإجراءات يمكن الاعتماد عليهما لمعالجة تلك الفجوات، وفق ما يلي:

أ. آليات تجسير الفجوة الهيكلية:

يستند تجسير أو غلق الفجوة الهيكلية إلى تطوير الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية، ووجود خريطة تنظيمية تبين مسارات تدفق العمليات، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات

التكنولوجية وبنية تحتية مناسبة، وتعزيز كل ذلك من خلال أدلة عمل إجرائية تحدد المهام والأدوار لمنع التضارب والازدواجية، مع دعم التمكين وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات. وتشتمل أهم تلك الآليات ما يلي:

- تطوير هيكل تنظيمي يتميز بتوزيع الاختصاصات والمهام والصلاحيات، ويكفل قدر من المرونة ويوفر عامل الاقتصاد في الجهد، كما يقوم على أن الأصل في أداء الأعمال هو تعدد الأساليب وتنوع المداخل، وقد تتلاءم الهياكل القائمة على المشروعات والبرامج مع التغييرات الجامعية المعاصرة.
- تحديث الخريطة التنظيمية للجامعة من خلال إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية والإدارية لتعزيز مهامها وأدوارها والحد من الازدواجية في القرارات الأكاديمية والإدارية، وقد يفيد التوجه نحو تقليص عدد وحجم الإدارات ودمج بعض العمادات المساندة للحد من تضارب الاختصاصات والمهام.
- تطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية للكليات والأقسام العلمية، بما يبين كافة برامجها وأنشطتها وأدوارها ومهامها، حيث من المهم بيان المهام والأدوار بشكل قاطع في تلك الأدلة، بما يدعم تدفق العمل وانسياب المهام.
- حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية، من خلال خريطة واضحة لتدفق المهام والأدوار تتسم بالوضوح والشفافية، مع تقليص عدد اللجان الإدارية الدائمة والموقته، حيث تدعم الحوكمة قيم المشاركة والشفافية والمساءلة وفق مستوى المسؤولية.
- تحسين جاهزية البنية التحتية والتقنية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية لكافة المنشآت والمرافق، مع تطوير إدارة المخاطر والسلامة والصحة المهنية، ويحتاج ذلك دمج إدارة المخاطر في بنية الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- تحسين المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والابتكار، مع تعزيز الثقافة التنظيمية المحيية للريادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى استثمار التنوع في الخبرات المهنية.

- الاعتماد على التغيير الإداري المرحلي المتدرج، وذلك وفق مراحل واضحة لتنفيذ التغييرات المطلوب تنفيذها، وذلك من خلال التخطيط لقيادة التغيير لاستثمار الفرص الناجمة عنه والحد من التهديدات
- التشبيك المؤسسي networking بين الفروع الخمس للجامعة، ومع الجامعات النظيرة على المستوى الوطني والدولي، بما يعزز من تبادل الخبرات ورصد أفضل الممارسات، وتفويض مزيد من السلطات لشطر الطالبات لتحقيق سرعة المواءمة مع الاحتياجات.
- تحسين جوانب التهيئة والجاهزية وضبط الجودة لكافة منظومة الأداء والخدمات التي تقدمها الجامعة، بما يحقق التكيف مع تغييرات الحاضر والمستقبل وأولويات المجتمع.
- التطوير التنظيمي في السياق الجامعي، بما يراعي خصوصيته ومتطلباته التعليمية والأكاديمية والبحثية، من خلال دعم إمكانات ودعائم المواءمة مع النظام الجديد للجامعات، والتي تتضمن الموارد والاستراتيجيات الضرورية لدعم جوانب التكيف مع توجهات المستقبل.
- تقديم رؤى استباقية تقود التغييرات القادمة بالتعليم الجامعي، دون انتظار لأساليب رد الفعل التي تؤدي إلى إحداث فجوات في الأداء والخدمات، من خلال بدائل ومسارات تحول أمن نحو التغيير والمستقبل، والذي يفرض هيكلية العديد من البرامج وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- توفير إطار متكامل للتطوير الإداري يرتكز على أهم المقومات التي ينبغي توافرها للوصول إلى الكفاءة والفعالية وتعزيز مستوى الإنتاجية، والمواءمة مع المستجدات التي يفرضها النظام الجديد للجامعات.
- التحول نحو الجامعة الذكية في كافة الممارسات والإجراءات من خلال الوفاء بشروط التطور التقني وتوجيهه في صالح جودة الأداء والخدمات.

ب. آليات تجسير الفجوة المعرفية:

لقد تزايدت التوجهات نحو الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح من الأمور الإستراتيجية للمؤسسات للوفاء باستحقاقات مجتمع المعرفة، كما أن فكرة المجتمع المتعلم أو المجتمع المؤسس على المعرفة، لم تعد رفاهية بل ضرورة واجبة. وعند إحداث التغيير في رؤية الجامعة وبرامجها التطويرية، فإن ذلك يستدعي وضع برامج تدريبية للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية، بحيث تكون متجددة ومستمرة، ومسايرة للمستجدات وواعية بأهداف المبادرات والبرامج التطويرية، بما يحقق التنفيذ الجيد للأهداف، حيث إن من أصعب الأمور وأكثرها تعقيداً هو ما يحدث من مقاومة لعمليات التغيير والتطوير في برامج ومنهجيات وآليات العمل. وتتضمن أهم الآليات المستندة إلى العنصر البشري لتجسير الفجوة المعرفية ما يلي:

- تحويل المحتوى المعرفي والبحثي إلى محتوى رقمي، مع دعم إصدار دوريات علمية إلكترونية، بما يؤسس لتراكم معرفي تستند إليه الذاكرة التنظيمية للمعارف والخبرات السابقة للجامعة.
- تعزيز التعلم التنظيمي ودعم إنشاء جماعات للتعلم والممارسة المهنية professional communities of practice تساعد على تحويل المراكز البحثية إلى منظمات تعلم دائم ومستمر learning organization
- تعزيز التمايز أو التنوع المتكامل integrated diversity بين وحدات الجامعة والتي تقوم على أساس رؤية ورسالة كل منها ومهمتها والمجالات التي تغلب على أنشطتها وأدوارها الأساسية التي تميزها.
- التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج للتدريب أحدث التطبيقات التدريسية والبحثية،

مع تهيئة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة، بما يخلق بدوره معرفة جديدة يمكن استثمارها.

- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية الأهلية والإنتاجية، ودعم الاشتراك في فرق بحثية، بما يتيح تبادل المعرفة والمشاركة فيها، مع توفير مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع وتبادل الأفكار الجديدة في إطار المسؤولية المجتمعية كالتزام أخلاقي.
- دعم التبادل المحلي والدولي مع الجامعة لنقل الخبرات بما يهيء الفرصة لتوليد معرفة جديدة تضاف للرصيد الفكري وبناء ذاكرة تنظيمية جمعية تستند إلى التراكم المعرفي وتنوع الخبرات.
- تشجيع منهجية التخصصات البينية الداعمة لاستثمار المعارف والخبرات العلمية والمهنية وتسويق تلك المشروعات البحثية مع تفعيل قنوات الاتصال مع جهات إنتاج المعرفة وميادين تطبيقها، وتعظيم الاستفادة من الإنتاج العلمي في تحقيق التنمية المجتمعية.
- تشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات العالمية، من خلال تعريف الباحثين بتصنيف الدوريات مثل ISI، ومراعاة المواصفات والمنهجيات التي تعتمد عليها تلك الدوريات، بالإضافة إلى ضرورة التعاون مع خبراء وباحثين دوليين في مشروعات بحثية يمكن الاستفادة من خبراتهم في رفع مستوى الباحثين وتطوير المعايير البحثية.
- استقطاب الكفاءات من الأكاديميين والباحثين وذوي الخبرة ورعايتهم وتشجيع التعاون لإجراء بحوث جماعية، من خلال تشكيل لجان وفرق بحثية تحترم الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي واحتياجاته والبيئة المحيطة وأولوياتها.

- دعم القيادات الجامعية العليا والتنفيذية في التعرف على بعض المداخل الإدارية والتنظيمية المعاصرة التي يمكن من خلالها تخطيط وتنفيذ الإجراءات والتدابير التطويرية بشكل علمي ومنهجي.
 - توفير برامج لرعاية الموهوبين والمتفوقين، مع توفير برامج علاجية لذوي الأداء الأكاديمي الضعيف، بهدف خفض نسب التسرب وفق منظور حديث للإرشاد التربوي، وإتاحة فرص المشاركة للمجالس الطلابية في صنع القرارات.
 - هيكلة كافة البرامج وفق وظائف ومهن المستقبل واحتياجات سوق العمل وأولويات المجتمع، مع الاهتمام باستطلاع رأي الشركاء وذوي المصلحة، مع إتاحة برامج دراسات عليا جديدة ذات قيمة مضافة ونوعية، بما يتوافق مع مهن المستقبل وجدارات الموارد البشرية التي يحتاجها سوق العمل.
 - تمكين القيادات النسائية واستثمار المواهب في كافة الأقسام والكليات بما يدعم تمكين المرأة السعودية من تحقيق طموحاتها المهنية والوظيفة والاستفادة من إمكاناتها.
 - تهيئة البرامج الأكاديمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي من خلال إعداد ملفات المعايير ودعم الكليات والأقسام من خلال عمادة الجودة والتنسيق مع هيئات الاعتماد والتقويم الوطنية.
 - دمج مهارات القرن الواحد والعشرين وتوجهات التنمية المستدامة في المناهج والمقررات من خلال تحديث توصيف المقررات وبناء مصفوفة الأهداف والمهارات والجدارات المطلوبة وصياغة مخرجات تعلم تلائم تلك التغيرات.
- ج. آليات تجسير الفجوة التمويلية:

تعتبر قضية تمويل التعليم من بين أهم القضايا التي ينبغي أن ينشغل بها صناع القرار حتى تستطيع الجامعات تحسين جودة خدماتها وتبويبها وفق قدر من الاستقلالية، وأن تكون لديها

طريقة مناسبة لتدبير أموالها، من خلال استثمار الأوقاف، ويعتبر الوقف رافداً استثمارياً مهماً، بما يفرض ابتكار صيغ وافية تساعد الجامعات على القيام بأدوارها في تنمية المجتمع. وتمثل الموارد أهم العناصر ومرتكزات تمكين الجامعة من تحقيق رؤيتها ورسالتها وكافة أهدافها، ومن ثم أصبح لزاماً التفكير بسبل تعزيز الموارد والدخل الذاتي واستثمار أوقاف الجامعة وكافة مرافقها وتجهيزاتها المتطورة بما يخدم المجتمع. كما أن هناك أيضاً خططا لترشيد الإنفاق ومنع جوانب الهدر في الموارد، وتطوير التخطيط المالي وفق أولويات الميزانية السنوية. وتتمثل أهم الآليات لتجسير الفجوة التمويلية فيما يلي:

- التوجه نحو التمويل المرتكز على الأداء والذي يراعي العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في نمط الإنفاق العام وربط التمويل بالأداء والنتائج.
- الاعتماد على نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity Based Costing (ABC) كمدخل لتخصيص التكاليف غير المباشرة، حيث يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق، ومن ثم التركيز على الأنشطة كأساس للرقابة والمحاسبة بدلا من التركيز على التكاليف ذاتها، بمعنى التركيز على السبب وليس النتيجة.
- تخفيض التكلفة التشغيلية للجامعات ودفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة، ويقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة، من خلال برامج الأوقاف والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية.
- ترشيد الإنفاق وفق الاحتياجات ذات الأولوية. تنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعة تفعيل دور المراجعة والرقابة على الإنفاق

- التحول من ميزانية الأبواب إلى ميزانية البرامج وتطوير نظام الأجور والحوافز وربطه بالأداء، بما يساعد في تشجيع المتميزين ومكافأة الموارد البشرية التي تتسم بجودة الأداء.
- التسويق الابتكاري لخدمات الجامعة البحثية والاستشارية والتدريبية من خلال خطة تسويق لكافة الشركاء وذوي العلاقة القادرين على دعم ورعاية العديد من مبادرات تطوير الخدمات.
- تطوير خطة شاملة للاستثمار وتعزيز الأوقاف الجامعية من المنظور الاقتصادي الذي يستند إلى الكفاءة والفعالية والانتاجية وإنشاء صناديق وشركات خدمية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع، ووالاستثمار الأمثل للمرافق والمنشآت والخبرات.
- الاستعداد الجاد لإدارة المخاطر المالية المحتملة، مع الاستفادة من تجربة التعامل مع جائحة كورونا وتحليل الدروس المستفادة.
- تعزيز الدور الاستشاري لمراكز البحث التربوي واستثمار الكفاءات والخبرات المهنية والأكاديمية في خدمة المجتمع ومؤسساته ذات الصلة والتي ترتبط خدماتها بالمنتج البحثي التربوي، بما يؤصل النمو والتطور العلمي والمنهجي لمؤسسات المجتمع.
- تشجيع المؤسسات المجتمعية ومؤسسات الأعمال والإنتاج على تقديم التمويل والدعم المالي للبحث العلمي عامة والبحث التربوي بشكل خاص.
- استثمار المرافق الجامعية المتاحة في تقديم خدمات مدفوعة بما يدعم تنويع مصادر التمويل والموارد الذاتية للجامعة، مع تطوير إدارة واستثمار الأوقاف الجامعية تعزيز بناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية مع جامعات ومراكز بحثية إقليمية ودولية.

مراجع الدراسة:

- أبو الليف، ايهاب أحمد محمد (٢٠١١) دور الادوات التحليلية في تقييم أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية على كليات التجارة، مجلة فكر وإبداع - مصر، ج٦٣، ص ٢٩٥ - ٣١٥
- أبو المجد، مها عبد الله السيد (٢٠١٨) تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية فى ضوء فلسفة التفكير الإستراتيجي، مجلة كلية التربية، مج٧٠، ع٢، جامعة طنطا - كلية التربية، ٦٨٨ - ٧٣٢
- أحمد، حنان إسماعيل. (٢٠١٤). مؤشرات قياس الفعالية التعليمية: مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، القاهرة، ص ص ١٩١-٢٤٦
- آل حمود، سعد بن عبد الرحمن (٢٠١٩) التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمع، مجلة البحث العلمي في التربية، ع٢٠، ج٧، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٦٢٣ - ٦٦٠
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية (٢٠١٥)، مؤشر التعليم قبل الجامعي، في "مؤشر المعرفة العربي".
- بنو مصطفى، سهيل محمد (٢٠١٢) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمع، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع٢٨، ج٢، رابطة التربويين العرب، ٥٧ - ٨٦
- بوريش، هشام (٢٠١٧) المؤسسات الوقفية بين قياس الأداء الإستراتيجي وتحسين جودة خدماتها، أعمال المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٨

إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمع: دراسة في تحليل الفجوات

- جامعة المجمع (٢٠١٢ "أ"). وثيقة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جامعة المجمع (٢٠١٢ "ب"). الدليل التنظيمي لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠١٣). التقرير السنوي الأول لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠١٥). وثيقة الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمع ١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جامعة المجمع (٢٠١٧). التقرير الأول لمتابعة الخطة الإستراتيجية، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جامعة المجمع (٢٠١٨). التقرير الثاني لمتابعة الخطة الإستراتيجية الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جامعة المجمع (٢٠١٩ "أ"). التقرير السنوي التاسع لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠١٩ "ب"). التقرير الثالث لمتابعة الخطة الإستراتيجية، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جامعة المجمع (٢٠٢٠ "أ"). التقرير الإستراتيجي الأول للخطة الثالثة ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥ سيناريوهات التحول الاستشراقي لجامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي
- جامعة المجمع (٢٠٢٠ "ب"). التقرير السنوي العاشر لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠٢٠ "ج"). وثيقة الخطة الإستراتيجية الثالثة لجامعة المجمع ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي.
- جلاب، إحسان دهب (٢٠١٧) توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الإستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ١، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٥٠ - ١٨٥

- الحجي، منال بنت عقيل (٢٠١٨) فاعلية برنامج إلكتروني مقترح لتنمية المهارات التكنولوجية لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة المجمعة، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٩٩، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٣٧ - ١٩٦
- حسن، علاء أحمد؛ أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية - العراق، مج ٧، ع ٢٨، ص ص ١٥٩ - ١٩٩.
- حمرون، ضيف الله بن غزيان (٢٠١٨) متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية... مجلة العلوم التربوية، مج ٣٠، ع ٣٤، جامعة الملك سعود - كلية التربية، ٤٥٣ - ٤٧٨
- خصاونة، سامي عبد الله (٢٠١٣) دور التعليم في تعزيز ثقافة المجتمع الداعم لتوجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المؤتمر الدولي الثاني التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين، ٢٧-٢٨ / ١١ / ٢٠١٣، الشارقة، ص ١١٠
- خصاونة، سامي عبد الله وآخرون (٢٠١٦) واقع التعليم العام في الوطن العربي وسبل تطويره، ملخص الوثيقة الوزارية المقدمة للمؤتمر العاشر لوزراء التربية والتعليم، عمان، ٢٠١٦ المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مج ٣٦، ديسمبر
- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠٩) قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك، المؤتمر السنوي الرابع عشر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، مج ٢، جامعة عين شمس - كلية التجارة - وحدة بحوث الازمات، ٨٣٤ - ٨٨٣
- دالين، ديوبولد. ب فان (١٩٩٤) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة مع نبيل نوفل وآخرون، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، طه

إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة: دراسة في تحليل الفجوات

- الدسوقي، أيمن (٢٠١٧) إدارة الأداء الإستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً. - Cybrarians Journal. - العدد ٤٧، سبتمبر ٢٠١٧ -
- الدليمي، عراك عبود عمير (٢٠١٩) تأثير تحليل فجوة الاداء الإستراتيجي فى إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١، ع ٢٦، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، ٢١٥ - ٢٣٨
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٥) واقع ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن لعربي (دراسة ميدانية: حالة الجامعات الأردنية الخاصة) الثقافة والتنمية، س ١٥، ع ٨٨، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٣٣ - ١٧٩
- ربايعة، فاطمة على (٢٠١١) "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٦، ع ٧
- الزيات، فتحي مصطفى (٢٠١٣) أثر الاتفاق على التعليم على المحددات المعرفية للتنمية المستدامة: دراسة تحليلية مقارنة لواقع العالم العربي على المؤشرات الدولية. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، مج ١٤، ع ٤، ص ص ١٣ - ٦٧.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (٢٠١٤) المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ع ٦٤، جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، ١٧١ - ٢٥٤
- السويد، محمد بن ناصر الشهيل (٢٠١٨) تطبيق بطاقات الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ع ١٧، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٤١٧ - ٤٧٧.

- سيد، سيد عبد الفتاح (٢٠١٠) استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٤، جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال، ٢١١ - ٢٤٠
- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (٢٠١٩) تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٦، ع ١١٩، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٣ - ٨٨
- الشخبي، علي السيد وآخرون (٢٠١٢) معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط
- الشريف، دعاء حمدي (٢٠١٦) دور الجامعات الناشئة في توطين مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة المجمع أنموذج، دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٢، ع ٢، جامعة حلوان - كلية التربية، ٣٠٣ - ٣٥٤
- الشمري، عادل بن عايد (٢٠١٧) تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤١، ع ٢، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٦٠ - ١١٨
- الشمري، غربي بن مرجي (٢٠١٧) دور البحث المؤسسي في دعم إتخاذ القرارات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مج ٣١، ع ١٢٤، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ٣٢١ - ٣٥٤
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٤٥ - ١٦٤
- عدس، صلاح مجدي عدس (٢٠٠٧) إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الجامعات الفلسطينية (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بقطاع

- غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٢٢
- عشاوي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨) إدارة الأداء الإستراتيجي الجامعي المدخل لدعم القضايا المجتمعية، أعمال مؤتمرات التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية، ٧٤ - ٨١
 - العشي، عبد الله (٢٠١٨) إستيمولوجيا التحديث، اللغة العربية، ع٤٢٤، المجلس الأعلى للغة العربية، ٩ - ١٢
 - عشيبية، فتحى درويش (٢٠١١) " التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٦
 - غازي، علي علي (٢٠١٣) المدخل التطبيقي لتقييم ومراجعة الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الحديثة، إدارة الاعمال، ع ١٤١، جمعية إدارة الاعمال العربية، ١٠ - ١٤
 - قدي، عبد المجيد البركة (٢٠١٤) أبعاد مجتمع المعرفة في الوطن العربي الملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي، ٢٢- ٢٤ أبريل - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
 - القرني، ظافر بن أحمد مصلح (٢٠١٧) الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، مجلة التربية، ع١٧٣٤، ج١، جامعة الأزهر - كلية التربية، ١٠٦ - ١٤٩
 - القطروني، زينب حسن (٢٠١٤) التخطيط الإستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س١، ع١، جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٥٧ - ٧٥
 - محمد، عبد الناصر رشاد؛ حباكة، أمل سعيد محمد (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة: دراسة

مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، س٤، ع١٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ - ١٤٤

- محمود، وائل حسين (٢٠٢٠) مدخل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في ظل بيئة البيانات الضخمة: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي، مج٢٤، ع١، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة، ١ - ٥٩
- مشرف، عباس مزعل (٢٠١١) دورة الأداء الإستراتيجي في تنمية القائد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع٣، جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة، ٤١٩ - ٤٣٨
- مصطفى، عبد العظيم السعيد (٢٠١١) إستراتيجيات التربية والتعليم العربية من منظور نقدي، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة عدد ٢٢ يوليو
- المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٢) تقرير التنافسية العربية، الكويت
- المفتي، محمد أمين (٢٠١٠) التقارب بين برامج التعليم في الدول العربية: رؤى وتساؤلات، ورقة عمل المؤتمر السنوي السابع عشر العربي التاسع التقارب العربي في برامج التعليم الجامعي وقبل الجامعي، مصر
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو)، (٢٠١٢) تقرير المرصد العربي للتربية لعام ٢٠١٢
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٤). ندوة "الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل"، تونس، سبتمبر.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧). معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة.
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠١١) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق) ٢٠٢٩/هـ ١٤٥٠م
- وكالة جامعة المجمعة (٢٠٢٠) خطة الاستثمار بجامعة المجمعة.

- الياسري، أكرم محسن (٢٠١٢) أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل- العلوم الانسانية، مج ٢٠، ع ١، جامعة بابل، ٥٤ - ٦٩

- Ahmadi, Parviz, et.al (2012) Using the balanced score card to design organizational comprehensive performance evaluation model", African Journal of Business Management Vol.6 pp.2267- 2277, February
- Al Bento, et.al (2013) "Validating cause and effect relationships in the balanced scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 17, Number 3, p.49
- Andrews, Matthew (2004) "Authority, Acceptance, Ability and Performance-based Budgeting Reform, " The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17, No. 4, pp 332-334.
- Aracil, Adela Garcí'a, Montero, Davinia Palomares (2010) "Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions", Higher Education, 60:217–234
- Armstrong, Michael (2015) Handbook of Performance Management, fifth Edition, CPI Group Ltd, Croydon, UK.
- D.J. Swanson & A.S. Creed (2014) Sharpening the Focus of Force Field Analysis. Journal of Change Management, Vol. 14, No. 1.
- D.L. Stufflebeam& Others(Eds),Evaluation Models: viewpoints on Educational and Human Services Education,2nd edition,Boston,Kluwer Academic Publishers,2000.
- De Wet, Katinka, (2010) The Importance of Ethical Appraisal in Social Science Research: Reviewing a Faculty of Humanities' Research Ethics Committee", J Acad Ethics (2010) 8, p. 301
- Demir.C and Kocabas, Ibrahim (2010),"Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations", Social and Behavioral Sciences, Vol.9, PP. 1641–1645.
- Duarte, Duarte and Martins, Paula Ventura, (2013), "A Maturity Model for Higher Education Institutions" , Journal of Spatial and Organizational Dynamics, Vol. I, Issue 1, PP.24-45.

- Eshlaghy , Toloie.A , Radfor.R , Kivi , Bahmpour.A (2008) " A Model for Evaluation the Performance of the Strategic Plan Using an Analytic Approach "www.etsevier.com
- Galloway, Dominique L. (2010) Achieving accurate metrics using balanced scorecards and dashboards", Performance Improvement, vol. 49, no. 7
- Gomes, Jorge and others (2014) Organizational Maturity and Projects Performance The Mediation of Benefits Management , available at: <https://www.researchgate.net/publication/260991202>
- Han, Shuangmiao; Zhong, Zhou (2015) Strategy Maps in University Management: A Comparative Study, *Educational Management Administration & Leadership*, v43 n6 p939-953 Nov 2015
- Hanrin, Chanwit; et.al (2011) " The construction and development of indicators of learning organization at higher educational institutions emphasizing graduate production and social development", *Research in Higher Education Journal*, V. 13, Oct: 1-8.
- Heavey, Colm and Murphy, Eamonn (2012) " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 108-122
- Kaplan, Robert S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper *Harvard Business School, Harvard University*
- Karuhanga, Bernadette Nambi, (2015) "Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda", *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Issue: 2, pp.42-56
- Marques, Maria da Conceição da Costa (2009) "[Key performance indicators in Portuguese public universities](#)" *Research in Higher Education Journal* 5, Dec,1-12.
- Marr, Bernard (2006) *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*, Elsevier, Great Britain.
- Mehrabad ,Mohammad Saidi , Anvari ,Mona , Saberi , Morteza (2012) " Targeting Performance Measures Based on Performance Prediction"

International Journal of Productivity and Performance Management ,VOL.61, Nol.1, PP.46-68.

- Mohammad Akhtar, Sushil, (2018) "Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry", Business Process Management Journal, Vol. 24 Issue: 4, pp.923-942
- Nikkhou, Shima and Others, (2016) , Designing a Portfolio management maturity model (Elena) , 29th World Congress International Project Management Association (IPMA, 28-30 September – 1 October 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences 226, 318 – 325.
- Olson, Eric M. & Slater, Stanley F. (2002) "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance", Business Horizons/ May-June, p.12
- Ooshaksaraie, M., et.al (2011). Relation between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship: Case Stud., Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(832), 1-10
- Pemberton ,Anna , Hoskins , Jerome , Boninte , Caitlin (2011)," Minding the Gap: Identifying Performance Technology Model" Reference Services Review Journal ,Vol.39 , No.2 , PP.206-222
- Pietrzak, Michał (2014) Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences, Online Journal of Applied Knowledge, Volume 2, Issue 2, pp. 26-42
- Philbin, Simon P(2011) "Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute", Measuring Business Excellence, v. 15 NO. 3, pp. 34-45,
- Rastislav, Rajnoha, Petra, Lesníková (2016) Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept – Specific Parametres in Slovak Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 3, pp. 107 - 124,
- Redding, Sam and Layland, Allison (2015).Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the

-
- Future. US: Building State Capacity and Productivity Center at Edvance Research, Inc. P 61.
- Sae-Khow, Jirasak (2014) Developing of indicators of an e- learning benchmarking model for higher education institutions", TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology – April, volume 13 issue 2
 - Sarayreh, Bashar Hussein ; Khudair ,Hassan & Barakat Eyad (2013) Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management, vol.2, issue 4.
 - Shoghi, B., & Safieepoor, A. (2013). The effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 90.
 - Sheeva Dubey (2018) Force Field Analysis for Community Organizing. Proceedings from ICMC 2017: The 4th International Communications Management Conference.
 - Skepe ,Siphelo (2012) Evaluation of the applicability of Lewin's Force Field Analysis in the implementation of the Financial Sector Charter at Standard Bank, Master of Business Administration , Rhodes Business School.
 - Wang, Wen-Sheng and Ching, Gregory S. (2015) "Developing Sustainability Indicators for Higher Education Institutions in Taiwan", International Journal of Information and Education Technology, Vol. 5, No. 12, December
 - World economic forum (2013). the global competitiveness report 2013-2014, Geneva :world economic forum