

لوحة القيادة: مدخل لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية

إعداد

د/ أسماء أبو بكر صديق

مدرس أصول التربية بكلية التربية

جامعة الوادي الجديد

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الأسس النظرية لمفهوم لوحة القيادة واليقظة الاستراتيجية، والوقوف على واقع الأداء بالجامعات المصرية، ورصد الدور الواقعي لتطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء بالجامعات المصرية، وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها وضع رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية في ضوء مدخل لوحة القيادة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها:

- إنشاء وحدة متخصصة في الجامعات المصرية مرتبطة بالمجلس الأعلى للجامعات مباشرةً تُعنى بالإشراف على صياغة لوحة القيادة حسب طبيعة عمل كل كلية وجامعة وبالتعاون مع الجامعات الأخرى، وتزويدها بالكوادر المتخصصة.
- أن تعمل الجامعات المصرية على إدراج لوحة القيادة ضمن الأعمال اليومية لها، ويتم تحقيق ذلك عبر برامج تثقيفية لكافة العاملين بالجامعة.
- الاهتمام بوجود لوحة قيادة عامة مرتبطة بلوحات قيادة فرعية تعمل على انسيابية المعلومات بين الوحدات والأقسام المختلفة في الجامعات المصرية.
- تطبيق منهجية لوحة القيادة بحيث تكون في متناول الجميع عن طريق البوابة الإلكترونية للجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة-تحسين الأداء بالجامعات-اليقظة الاستراتيجية

Dashboard: An introduction to improving performance in Egyptian universities to achieve strategic vigilance

BY

**Dr. Asmaa Abu Bakr Siddiq
Department of Fundamentals of Education
College of Education - New Valley University**

Abstract:

The study aimed to shed light on the theoretical foundations of the concepts of dashboard and strategic vigilance, to determine the reality of performance in Egyptian universities, and to monitor the realistic role of the application of the dashboard in improving performance in Egyptian universities, and its relationship to strategic vigilance. To improve performance in Egyptian universities in light of the dashboard entrance to achieve strategic vigilance, and among the most important recommendations she referred to:

- Establishing a specialized unit in Egyptian universities linked directly to the Supreme Council of Universities, and supervising the drafting of the dashboard according to the nature of the work of each college and university, in cooperation with other universities, and providing them with specialized cadres.
- That the Egyptian universities include the dashboard in their daily work, and this is achieved through an educational program for all university employees.
- Attention to the existence of a general dashboard linked to sub-dashboards that work on the flow of information between the different units and departments in Egyptian universities.
- Applying the dashboard methodology so that it is accessible to everyone through the electronic portal of Egyptian universities.

Keywords: dashboard- improving performance - strategic vigilance.

مقدمة

من المفاهيم التي سادت في النصف الأول من القرن الحادي والعشرين أن التنافسية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة ومحاولة تقليل النفقات فحسب؛ وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الموارد البشرية، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وتقييم أدائهم، وكيفية استثمارها لرأس مالها البشري، ويتم ذلك من خلال أنشطة تحقق أهداف هذه المؤسسة.

وانطلاقاً من كون المؤسسات الجامعية بيئة خصبة للإبداع والابتكار وحاضنة لرأس المال الفكري فلا بد أن تضطلع بدورها في إحداث تغييرات تكيفية في سياستها والأساليب المتبعة في إدارتها وان تستفيد من مواردها البشرية في تصميم واستخدام مستجدات الفكر الإداري الحديث في قياس وتقييم أدائها، فيجب على هذه المؤسسات الجامعية أن تلتزم بمعرفة واقع أدائها وإنجازاتها وتحديد الجوانب التي تحتاج الي التغيير والتطوير حيث تعتبر عملية تقييم وقياس الأداء ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بشكل عام، ودعم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة أنشطتها المختلفة وتقييم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية وتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (احمد و آخرون، ٢٠١٤، ص ١٦٦).

وتعتبر النماذج المستخدمة لتقييم الأداء أحد أهم عوامل النجاح لبقاء المؤسسات واستمرارها في تحقيق الإبداع والتطوير والتحسين المستمر للوصول الي معدلات كفاءة عالية يتحدد من خلالها جوانب الأداء الجيد ومدى تحقيق الأهداف المرسومة (الابيض و الرياني، ٢٠١٧، صفحة ٢٦٠).

وتستخدم النماذج المختلفة لتقييم الأداء مؤشرات تمد الإدارة العليا بمعلومات عن المؤسسة، وتعد هذه المؤشرات مهمة وأساسية لقياس نجاح المؤسسة، وقد فرض الاتجاه الحديث في قياس الأداء على المؤسسات أن تستخدم مؤشرات مالية وغير مالية لتمكينا من مواجهة المشكلات ومعالجتها قبل وقوعها؛ حيث إن اعتماد المؤسسات على مقياس وحيد مصاغ بشكل جيد ليس كافياً لنجاحها نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة ومن ثم التغير في كل العوامل المحيطة بها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩، ص ١٤٣).

وتعتبر لوحة القيادة واحدة من أحدث أساليب ونماذج قياس وتقييم الأداء المؤسسي فهي منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسات بشتى أنواعها في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المؤشرات المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، وتحسن أدائها، كما أن من أهم ما يميزها أنها تسهم في قياس وتقييم الأداء لأعمال المؤسسات من خلال نظرة شاملة من عدة زوايا ومحاور بدلا من الاعتماد علي محور واحد (الابيض و الرياني، ٢٠١٧، صفحة ٢٦٠).

كما تقوم لوحة القيادة بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسات المختلفة في وقت معين أو قياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية المستقبلية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات، وتتميز بسرعة إعدادها مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (العشبي، ٢٠١٦، ص ١٥).

وإذا كانت قضية تطوير الأداء الجامعي المصري في عصر الانفجار المعرفي القضية المحورية التي يجب أن توليها الإدارة الجامعية وجميع العاملين بها الاهتمام الكافي، حيث تفرض هذه القضية على الجامعة ضرورة مراجعة أهدافها ومناهجها وتنظيماتها وتنمية أعضاء هيئة التدريس بها، ومجابهة المتغيرات العالمية والمتغيرات الداخلية والمستقبلية- وكلها أمور تشير إلى وضعية جديدة -تفرض على الجامعة أن تقوم بتقويم أدائها تقويما مستمرا لزيادة تحسين مستوى أدائها، وقياس مدى استغلالها لطاقتها وإمكاناتها وتوفير موارد ذاتية إضافية تساعد على تنفيذ مشروعات جديدة، وكذلك قياس مدى إسهامها في خدمة المجتمع وتنميته، وقدرتها على تسويق خدماتها، وإدارتها لأنشطة أسانذتها وطلابها والإداريين بها (شحاته، ٢٠٠٣، ص ٢٤٥).

وبالنظر للوضع الحالي لتقويم الأداء بالجامعات المصرية نلاحظ غياب وجود مؤشرات لتقييم أداء الجامعات المصرية، وعدم وجود قاعدة معلوماتية دقيقة، واتساع الهوة بين مخرجات هذا التعليم وسوق العمل، مما أدى إلى تزايد أعداد العاطلين من خريجي الجامعات، إضافة إلى عدم القدرة على الاستجابة إلى المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة، وضعف برامجه وطرائقه وأساليبه، كما أن هناك غيابا لآلية تقويم الأداء والوقوف علي الجودة الشاملة للجامعة (صالح، ٢٠١٢، ص ١٥).

ولكي تستطيع الجامعات المصرية مواجهة التحديات العالمية والمنافسات الحادة، وتحقيق اليقظة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى مساعدتها في اتخاذ القرارات السليمة، وتقليل المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة نظرا لطبيعة بيئتها التنظيمية، واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة لوضع خططها واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية- فضلا عن طبيعة الدور الريادي المنوط بها القيام به، فهي المسؤولة عن تهيئة الكوادر البشرية المتخصصة وإعدادها في كافة المجالات- مما يتطلب ضرورة رصد كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات المصرية بصورة مستمرة والاستعداد لها، والتأقلم معها، مما يساعدها على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، ومن ثم أداء دورها بكفاءة وفعالية(صالح،٢٠١٢، ص ١١٠).

جميع ما سبق يحتم علي الجامعات المصرية ألا تكتفي أثناء تقييم أدائها بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة لعملية اتخاذ القرار والتطوير، بل يجب البحث عن أدوات حديثة تسمح بتزويد المسؤولين والقادة ومتخذي القرار بمعلومات آنية ودقيقة؛ مع المتابعة الدائمة لسير العمليات؛ وإظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛ و الاطلاع والتفسير لأكبر عدد من القيم في الجامعات وبشكل سريع؛ و وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.

في هذه الحالة ينبغي اللجوء بالجامعات المصرية إلى نماذج لتقييم الأداء قد أثبتت نجاحها في مؤسسات خدمية أخرى، ومن أهم تلك النماذج التي أثبتت نجاحها في الآونة الأخيرة نموذج لوحة القيادة وهذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات منها (Laurent, 2003, p. 28) (Zouhour, 2008, p. 23) (Zain, 2013, p. 32) (ساحل، ٢٠١٥، ص٧٨) (زاير وآخرون، ٢٠١٧، ص٢) (دسوس وطيبوش، ٢٠١٨، ص١٥) (Kamilia , 2018) (Merzouk & Nouissi,2018) وذلك نظرا لاحتواء لوحة القيادة على المزايا السابقة، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المؤسسات إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات، فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات

التصحيحية المناسبة، كذلك لكونها تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسات، وتسمح بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، وبمتابعة قياس عدة ظواهر مالية وغير مالية عن طريق جملة من المؤشرات، وبالتالي تعد لوحة القيادة أداة أساسية للتحكم بمعناها الواسع في إدارة المؤسسات من خلال وضع أهداف محددة والتعرف علي خطط العمل المكيفة لهذه الأهداف، وذلك من أجل السيطرة الصحيحة لخطط العمل وضمان أهميتها وإعطاء الإدارة وسائل للتحكم في تحقيق أهدافها.

انطلاقا مما سبق ونظرا للواقع الحالي للأداء الجامعي بالجامعات المصرية وحاجتها الملحة لتطوير وتحسين الأداء تحقيقا لمبدأ اليقظة الاستراتيجية؛ تحاول الدراسة الحالية وضع رؤية مقترحة لتحسين الأداء الجامعي بالجامعات المصرية تحقيقا لمبدأ اليقظة الاستراتيجية استنادا الي مدخل لوحة القيادة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن نجاح الجامعات المصرية في تحقيق الميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين مقترن بالجودة والنوعية في الأداء، أي القدرة على تحويل ما نتعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة (الحجار، ٢٠٠٤، ص ٢٢٤)، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية من أجل تحسين أدائها؛ سعيا نحو الارتقاء بجودته وكفاءته، بما يحقق لها ميزتها التنافسية، ويضمن لها البقاء بين مثيلاتها من الجامعات، إلا أن هذه الجهود ما زالت تواجه العديد من جوانب القصور التي تعوقها عن تحسين ادائها بشكل مستمر، كما أن هذه الجامعات تفقر الى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن ان يقيس التميز في ادائها ، اذ يتمركز واقع تقويم الأداء حول تقارير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي تعتمد علي التقييم الذاتي وفحص توافر تلك المعايير المنوط عليها من عدمها، دون أدنى اهتمام من الجامعات المصرية نفسها بتقييم أدائها الداخلي والخارجي، ومعرفة أوجه القصور بها أو مواطن القوة أو مجرد الاهتمام بمستوى وكفاءة الهيئة العاملة بها سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الإداريين، وخاصة وأن هناك وحدة الجودة في كل كلية، والتي يفترض أن يكون من أهم مهامها القيام بذلك الدور الفعال في تقييم أداء كليتها وطرح البدائل لتطويرها، وبالتالي تطوير الجامعة ككل،

وقد أدى ذلك إلى تركيز الجامعات المصرية على أساليب تدريس تعتمد على حفظ وتلقين كمية كبيرة من المعلومات مع الاهتمام بالكم دون الكيف الأمر الذي ادي إلى قتل روح الابتكار والإبداع لدي الخريجين والذي اثر بدور في قصور الأداء (احمد وآخرون، ٢٠١٤، ص ١٦٦).

وبالتالي تنطلق مشكلة الدراسة الحالية من عدم وجود نظام متكامل لتقويم الأداء بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى كثرة المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها منظومة الأداء الجامعي بالجامعات المصرية، والتي تتمثل فيما يلي:

- المشكلات المالية وقصور ميزانيتها في الوفاء بعملية تطوير الأداء الجامعي والقيام بمهامها بالصورة المنوط بها.
- مشكلات تدني مستوى الكفاءة والإنتاجية المؤسسية والتي لها أهميتها في كسب رضا العملاء وتحسين سمعة وصورة الجامعة أمام المجتمع الخارجي والأطراف المتأثرة، وخاصة فيما يتصل بمعايير الحصول على الخدمة الجامعية من حيث الجودة، التكلفة، الوقت.
- مشكلات خاصة بقلّة الاهتمام بتحديث دور الجامعة في وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تجذب الطلاب إلى مختلف كلياتها وتكسب رضاهم وتلبى احتياجات المجتمع الخارجي وتقدم له الخدمات وتحل مشكلاته وتضمن له التنمية الشاملة.
- مشكلات ترتبط بتدعيم وتعزيز قدرة الجامعة على التحسين والتطوير والتغيير ودفع الجامعة إلي مستوى تقدمها وجعل لها مكانتها العلمية وتصل إلى الترتيب العالمي مقارنة بالجامعات العالمية خاصة فيما يتصل بدعم قدرتها البشرية وتحسين مستواها المهني والأكاديمي والإداري، ودعم قدرتها التنظيمية والمعلوماتية وبناء الهياكل المعرفية لتمكينها من إحداث التطور المنشود لمنظومتها ولمجتمعيها (احمد و آخرون، ٢٠١٤، ص ١٦٦).
- عدم وجود نظم متطورة لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يؤثر على قدرتهم على التقويم الجيد للأداء الجامعي، بل وعلى أدائهم بشكل عام.

- غياب وجود آليات متطورة لمراجعة البرامج وتقييمها وإعادة النظر في المناهج والمقررات.
 - نقص الفهم بنظم الاعتماد وضمان الجودة للإداريين بالمؤسسات التعليمية.
 - الجمود في أعمال قواعد حكومية لا تتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية والبحثية
 - مركزية السلطة فضلا عن استبدال بعض أعضاء هيئة التدريس بأرائهم (صالح، ٢٠١٢، صفحة ١٦).
 - ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأخرى وعدم التكيف مع متطلبات سوق العمل وتلبيتها.
 - اقتصار ما تقدمه لمجتمعها على مجرد مشروعات دعائية، وانعزالها عن مشاكل البيئة المحيطة بها.
 - ضعف قدرتها عن تلبية الاحتياجات الراهنة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وخروجها من التصنيف العالمي للجامعات.
 - الفجوة الهائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجعها عن تحقيق جودة في الأداء بين مثيلاتها من الجامعات.
 - الكثير من الجامعات المصرية تفتقد المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية، الأمر الذي جعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في توفير تعليم متميز، يرتقي بالطلاب إلى مستوى المنافسة العالمية.
 - قلة الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات المصرية وبعض المؤسسات والهيئات المجتمعية (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٩٤).
- وبتحليل المشكلات السابقة نلاحظ أن معظمها يرجع إلى غياب وجود نظم ومعايير تقييم الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي المصري وضمان جودة مخرجاته، حتى يتم الكشف عن أوجه القصور بها أو تدعيم إيجابياتها (حافظ، ٢٠٠٤، ص ٤٧٠) وقلة الجدية في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه وإدارته، حيث يتم الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير، ويرجع ذلك إلى غياب آليات التقييم والمحاسبية المتطورة الصادقة (فودة، ٢٠٠٥، ص ٤٢).

ومن ثم فالجامعات المصرية بحاجة إلى مدخل لتقييم وتقويم الأداء الجامعي بحيث يقف في مداخل التطوير الأخرى موقفا متفردا، ويساعد هذه الجامعات في مواجهتها تلك المشكلات التي ارتبطت بغياب المرجعيات والمعايير المنضبطة للأداء الجامعي في جميع مستوياته، وعدم الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة وكثرة القيود الإدارية والمالية والتنظيمية (بلبع، ١٩٩٩، ص ٥) وهذا ما أكدته دراسة (فودة، ٢٠٠٥، ص ٤١) حيث أوضحت ضرورة تبنى نظام متكامل لتقييم الأداء بحيث يحقق أهداف التطوير المستمر ويتفق مع خصائص ومتطلبات المتغيرات البيئية والأهداف الاستراتيجية للأداء ويلتزم طبيعة تنظيمات الجامعات المصرية.

وحيث إن لوحة القيادة أداة رقابة ذاتية خاصة بالمسؤولين تهدف إلى تطوير مفهوم الثقافة الإدارية الحديثة مستندة على استراتيجيات جديدة لتحسن الأداء، كما تساعد على مواجهة والاستجابة للتحديات المختلفة المحلية والإقليمية والعالمية، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس لتكون ذات مكانة مرموقة كما أنها قد أثبتت نجاحها عندما تم تطبيقها في العديد من المؤسسات، أيضا فإنها تهتم بتحسين الأداء في الأجل القصير والطويل وتشمل المقاييس المالية وغير المالية، تأسيسا على ما تقدم تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

كيف تسهم لوحة القيادة في تحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للوحة القيادة في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما طبيعة الواقع الحالي للجامعات المصرية وحاجتها لتحسين الأداء؟
- ٣- ما الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية؟
- ٤- ما مبررات استخدام لوحة القيادة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية وما العلاقة بينها وبين اليقظة الاستراتيجية؟
- ٥- ما الرؤية المقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية باستخدام مدخل لوحة القيادة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التوصل إلى رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية باستخدام مدخل لوحة القيادة وذلك لتحقيق مبدأ اليقظة الاستراتيجية، إلى جانب تحقيق الأهداف التالية:

- ١- إلقاء الضوء على الأسس النظرية للوحة القيادة في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- الوقوف على طبيعة واقع الأداء بالجامعات المصرية.
- ٣- التعرف على الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.
- ٤- رصد الدور الواقعي لتطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء بالجامعات المصرية، وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.
- ٥- التوصل إلى رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في ضوء مدخل لوحة القيادة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيراتها، إذ يعد موضوع لوحة القيادة وتحسين الأداء واليقظة الاستراتيجية من المواضيع التي لاقت كثيرا من الاهتمام في أدبيات الإدارة الحديثة، كما تبرز أهميتها النظرية فيما تضيفه من أساس فكري لمفهوم لوحة القيادة، وكيفية استخدامها كمدخل حديث لتحسين الأداء بالجامعات المصرية، كما أن هناك أهمية تطبيقية للدراسة الحالية تتمثل في أنها تأتي متزامنة مع الاهتمام الحالي بتطوير وتحسين أداء الجامعات المصرية، هذا إلى جانب ما يلي:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي فرغم أهمية تواجد لوحة القيادة في المؤسسات المختلفة إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من الموضوعات التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات الجامعية.
- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات عالمية تحيط بالمؤسسات الجامعية أدت إلى ضرورة استعمال أدوات فعالة في مراقبة وتقييم الأداء.
- محاولة التعريف بمفهوم لوحة قيادة المؤسسات والذي يكاد يكون مجهول من طرف جمهور متخذي القرار والقادة.
- دراسة واقع الأداء بالجامعات المصرية ومحاولة التعرف على أهم مشكلاتها وتحدياتها، وتوجهات تطويرها.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهو المنهج القائم على وصف ما هو كائن وتفسيره، كما يتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها وذلك لوصف الوضع الراهن للأداء بالجامعات المصرية وتحليلها ونقدها لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز نواحي الضعف حتى يتم تقديم صورة متكاملة عن واقعها الحالي، والانطلاق منه لوضع الرؤية المقترحة المناسبة.

حدود الدراسة :**تحددت الدراسة بالحدود الآتية:**

- **الحد الموضوعي:** ركزت الدراسة الحالية على ثلاث محاور أساسية هي مفهوم لوحة القيادة، وتحليل الوضع الراهن للأداء بالجامعات المصرية، ومفهوم اليقظة الاستراتيجية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات المصرية الحكومية.
- **الحد الزمني:** ارتبط ذلك الحد بزمن اجراء هذه الدراسة وهو العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

مصطلحات الدراسة :

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي :

لوحة القيادة dashboard :

أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين ومتخذي القرار بالمؤسسات المختلفة كمعايير تساعد على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف التي وضعوها، والسماح لهم بالتعرف على خصائص ونتائج قراراتهم في فترات سابقة، وتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية وكذا التعرف على ما إذا كانت العمليات لفترة معينة قد نفذت جيدا بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتقييم أداء المؤسسات أو قسم منها، فهي أداة تساعد في اتخاذ القرار (Alazard & Séparii, 2001, p. 596)

تحسين الأداء : improve the performance

يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات والإنتاجية والعمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخرامي، ١٩٩٩، صفحة ٩٢).

اليقظة الاستراتيجية : strategic vigilance

هي العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها الأفراد بطريقة تطوعية، فيتابعوا ثم يستخدموا المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسات التي يعملون بها، وذلك بهدف إنشاء فرص جديدة للعمل وتقليل الأخطار (العتيبي و القحطاني، ٢٠١٥، ص ٨١).

خطة السير في الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم محاور الدراسة إلى خمس محاور كما يلي:

- المحور الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة في الفكر الإداري المعاصر.
- المحور الثاني: طبيعة الواقع الحالي للجامعات المصرية وحاجتها لتحسين الأداء.
- المحور الثالث: الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.
- المحور الرابع: الدور الواقعي لتطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء بالجامعات المصرية، وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.
- المحور الخامس: رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في ضوء مدخل لوحة القيادة.

المحور الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

(نشأتها ومفهومها-خصائصها - أهميتها وأهدافها وفوائدها- مبادئها-أنواعها ومكوناتها وطرق عرضها)

(١) نشأتها ومفهومها:

يرجع البعض نشأة لوحة القيادة إلى القرن السابع عشر في ظل حكم لويس الرابع عشر حيث كان المراقب العامل بالمالية وهو وزير الملك ورجل ثقته المسمى "جون باتست كولبير" Colbert Baptist-Jean من رواد النظرة التجميعية والمنظمة للمعطيات الاقتصادية، في هذا الصدد قام كولبير بإعداد قائمة مجمعة لإيرادات ونفقات الدولة على شكل مذكرة كان يحملها الملك في جيبه، فكانت هذه الوثيقة أداة يستخدمها الملك في مراقبة نفقات الدولة (Aim, 2011, p. 4).

ولقد ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة في ثلاثينيات القرن العشرين على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح لمتخذي القرار أو القادة من متابعة أداء المؤسسات نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٨م ليطلق عليه اسم "جدول المراقبة" أو "جدول الإدارة" أو "لوحة القيادة" (العشبي، ٢٠١٦، ص ١٤). وانتقلت لوحة القيادة إلى فرنسا في بداية الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة لحاجة المسؤولين إلى أداة تساعد في عمليات التقييم واتخاذ القرار وتكون مختلفة عن تلك التي كانت سائدة من قبل، الأمر الذي جعلهم يبادرون إلى البحث عن أنظمة جديدة تحكم أعمالهم اليومية، كما عمل ظهور التكنولوجيا الرقمية على زيادة فرص استعمال لوحة القيادة (كمال، ٢٠٠٧، صفحة ٥٣).

وفي نهاية الثمانينيات تم إدراج لوحة القيادة في العديد من المؤسسات سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التنفيذية، فعلى المستوى النظري تم التنسيق بين لوحة القيادة وربطها بالاستراتيجيات، أما على المستوى التنفيذي فقد فتحت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والبرمجيات المتكاملة المجال أمام أنظمة مرنة داخل نظام المعلومات من بينها "نظام تخطيط موارد المؤسسات" ERP (Enterprise Resources Planning)

الذي يسمح بفهم لوحة القيادة وإعدادها، حيث تستخدم فيها المعلومة بشكل سريع وأكثر مصداقية (عبد الوهاب، ٢٠٠٤، ص ٤٦) (بن لخضر، ٢٠١٥، ص ١٣).

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح لوحة القيادة الاستشرافية نتيجة أعمال كل من "كابلان و نورتون" R. Kaplan & D. Norton ثم تطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلو سكسونية والبلدان الاسكندنافية مثل أعمال "سكانديا" Scandia في السويد، وهذا المفهوم الجديد يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء (Denis & François, 2005, p. 62).

وفي سنة ٢٠٠٠م اقترح "آلان فرنانديز" Alain Fernandez نموذج جديد للوحة القيادة تمثل في نموذج GIMSI والذي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة، والتي ركزت على مفهوم توزيع الأهداف على مستويات المؤسسة (الاستراتيجي والتنفيذي) (الصغير، ٢٠١٣، ص ١٤)، ثم انتشر المفهوم من بعد ذلك في معظم دول العالم وفي العديد من المؤسسات.

أما عن مفهوم لوحة القيادة فقد أتى من لوحة قيادة السيارة، حيث إن هذه اللوحة تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة (مستوى الوقود، وسرعة السيارة، والأعطال وغيرها)، أي إن السائق ينظر إلى نظام سيارته من خلال لوحة القيادة، ومثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة، والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، فإن هناك لوحة قيادة خاصة بقيادة المؤسسات، تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود مديري المؤسسات بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة سلفاً (Cuyaubère & Muller, 1990, p. 202).

وتعرف لوحة القيادة على أنها أداة تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمدير وبشكل سريع من معرفة ما إذا كان سير أنشطة المؤسسة وأجهزتها الرئيسة هو نفسه الذي تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها (Gerbier, 1993, p. 827).

كما عرفت بانها عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمدير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المنظمة وتطور اداء العمليات فيها (Folegot, 1995, p. 42) (Pillot, 1995, p. 110)، أما "ليروي" Leroy فقد عرفها على أنها وثيقة معلومات ملخصة تخص أوضاع المنظمة لمراقبة ومتابعة الأداء وتسمح للمدير بالحصول علي المعلومات وتوقع الأحداث للقيام بالقرارات الصحيحة (Leroy, 2001, p. 42)، ووصف "آدامز" Adams لوحة القيادة بكونها من الأدوات الهامة لاتخاذ القرار والتي تم تطويرها بهدف تقديم معلومات واضحة وموجزة حول اداء المنظمات للمقارنة مع الأهداف والمعايير المستهدفة التي حددت مسبقاً ، فهي توفر للمديرين التنفيذيين القدرة على صنع القرارات المستندة إلى الحقائق في الوقت المناسب (Adams,2007,p. 293) . كما عرفها "سباري و الازرد" Alazard et Separi على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف فريق أو مسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة أنشطة الأقسام المختلفة، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقبي تقييم الأداء بجذب اهتمام متخذي القرار حول النقاط الرئيسية لإدارة وتحسين أدائهم (Alazard & Séparii, 2001, p. 591).

وقد عرفها "سيلمر" Selmer على أنها أداة مشفرة مهيكله للاتصال في المؤسسات تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف وهي وسيلة قيادة (Selmer , 1998, p. 6).

كما عرفت بأنها مجموعة هامة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة عن المؤسسة كلها، والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في تقييم الأداء وهذا لبلوغ الأهداف الموضوعه ضمن استراتيجية المؤسسة، وأيضاً بأنها عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية وأداء المسؤولين لمراقبة أداء المؤسسات على المدى القصير (Gervais,2000,p.613)، أما "فرنانديز" Fernandez فعرفها بأنها أداة لقياس الأداء وتسجيل للقيادة الجيدة لأنشطة المؤسسة من أجل تطويرها وتعمل على خفض معدلات عدم التأكد في تحمل الخطر والتكيف مع المتغيرات (Fernandez, 1999, p. 18).

ويضيف "إيف جان سولو" Saulou Yves jean أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار والقادة، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء الأداء، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر، وعليه فإن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها متخذي القرار والقادة من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية (Saulou, 1982, p. 40).

انطلاقاً من التعاريف المقدمة للوحة القيادة يمكن القول أن نشأتها ترجع للأسباب التالية (عبد الوهاب، ٢٠٠٤، ص ٦١):

- اعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمتربطة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بالتوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها المرتبطة بها، فانه يجب أن تتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات.
- اعتبار أن عملية اتخاذ القرار تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فان لوحة القيادة تشكل نظام للمعلومات الذي يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.
- تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكल التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطرة على مستوى المؤسسة.
- توجد المؤسسات في قلب عملية تحول جذرية، إذ في الوقت الحالي المنافسة ليست في المجال الصناعي وإنما في مجال المعلومة، ففي الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة وفي نفس الوقت أدت إلى تقادم أسس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة، بحيث أدت هذه الحقبة الجديدة إلى الاعتماد على كفاءات

من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة واستغلال الأصول غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية من الاستثمار وتسيير الأصول المادية.

■ ضرورة تكييف هياكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات ومعطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة والمتمثلة في لوحة القيادة.

ويمكن تلخيص أهم ما تتميز به لوحة القيادة فيما يلي (العشبي، ٢٠١٦، ص ١٥):

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف ولفت انتباه متخذي القرار والقادة، ويركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسؤول بالمؤسسة، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتداول بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة لتقييم الأداء تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهي عرض شامل لأهم المعلومات التي يستعملها متخذي القرار والقادة للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم، كما أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء التي تسمح لفريق العمل بالمؤسسة بمتابعة المؤشرات المالية وغير المالية وتدقيق المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وتشخيص الوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت قصير، ومعالجة الانحرافات المتواجدة داخل الوضعيات المستقبلية وذلك لتحقيق أهدافها، كما أنها تتكون من مجموعة من الأدوات تمثل بشكل مبسط

وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها القادة ومتخذي القرار من أجل التحكم الجيد في العمليات والأنشطة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة.

وبالتالي تعرف لوحة القيادة في الدراسة الحالية بأنها أداة موجزة، ومعبرة، تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تغطي جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعة ويتم إعدادها بصفة منتظمة ودورية بحيث تعمل على التشخيص الدائم للأداء بالجامعات المصرية، ويستطيع من خلالها القادة ومتخذي القرار من مقارنة تسلسل الأحداث بالأهداف الموضوعية والعمل على تصحيحها وتوجيهه الخاطيء منها.

٢) خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:

- تتاسق المعلومات: تستخرج المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة اليومية وفي مختلف المستويات من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع العناية في انتقائها.
- المؤشرات المناسبة: يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسات، وتقيس مستوى الأداء في كل مراكز المسؤولية، وتتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، وتظهر في شكل نسب، أو جداول، أو أشكال بيانية أو علامات أو غيرها.
- هرمية لوحة القيادة: يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة على مستوى الإدارة العليا (قرقاد و زغيب، ٢٠١٨، ص ٤١٧).
- وسيلة تنبؤ: تظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العمليات وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى اعتماد لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية، كما تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ للحالة المستقبلية للمؤسسة وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج للوضعية المراد بلوغها في المستقبل، وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية وإنما مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، لذلك يمكن القول أن

لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

- وسيلة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية والنتائج غير المالية، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية اتخاذ القرار اليومية وذلك من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية سلفاً بالإنجازات المحققة واستخراج الانحرافات والقيام بالتصحيات المناسبة، كما تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وهذه الوسيلة تتطلب (وجود منهجية لتصميمها - اعتمادها من قبل كل مسئول داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيقها "بمعنى كل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة القيادة الخاصة به"- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي) (بحورة، ٢٠١٥، صفحة ٢٢).

- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي يواجهونها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي يواجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، وينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل (بوديار و شوقي، ٢٠٠٩، صفحة ٤).

- الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحتويها، ويمكن التمييز بين عدة أشكال منها، فيمكن أن تكون:

- **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع، الخ.

- أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن الإنتاج الأسبوعي مثلا.
- شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بأنها تعطي نظرة عامة عن المؤسسة في وقت قصير، كما تتميز بقلّة تكاليف إعدادها.
- سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين (براق و آخرون، ٢٠١٧).

- التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية.
- السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الانقضاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
- موجهة للنشاط: لا تنهي لوحة القيادة تقييما لعمل معين داخل أي مؤسسة بدون التعليق عليه وعمل مخططات للأنشطة من أجل تقييمها بصورة ديناميكية.
- القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير الجيد والمنظم والمتقن للقائد، حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة عن النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير الأنشطة المختلفة.
- التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤولين كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة، مما ينشط العمل المنظم داخل المؤسسة.
- أداة تلخيصية: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا

- اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم (بونقيب، ٢٠٠٦، صفحة ١٢٠).
- وسيلة تجميع: إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال معلومات وإنما تعني تجميع المؤسسة لمعلوماتها وبياناتها الأساسية في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، وبمعنى آخر عرض المعلومات بشكل يستطيع أن يستعملها القادة في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة السريعة من خلال نظرة واحدة.
- أداة مراقبة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وبالتالي شكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتدفق المعلومات الدقيقة التي يوفرها نظام المعلومات بالمؤسسة (الهوري و الباهي، ٢٠١١، صفحة ٨٥).
- وسيلة تشخيص: تشير لوحة القيادة إلى ضرورة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف ومن ثم قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف على نقاط الضعف في الجانب التنظيمي بالمؤسسة، كالتداخل الوظيفي أو التحديد الغير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف (Fernandez, 1999, p. 18).
- أداة حوار واتصال: تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة، ويمكن تلخيص أهم الاختلافات بين لوحة القيادة، والأدوات الرقابية الأخرى كما يلي (löning & et autres, 2003, p. 146):

جدول (١)

مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها "معياري" لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية	معطيات قليلة، مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة، والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
بطيء في تحصيل المعلومات يوم +١٠ إلى يوم +٢٥	سرعة في تحصيل المعلومات يوم +١ إلى يوم +٣

ينضح مما سبق أن لوحة القيادة تمثل نظام شامل لتقييم الأداء يتضمن كافة الجوانب التي تحتويها المؤسسات المختلفة، كما أنها يمكن أن تقدم تقارير يومية أو اسبوعية أو شهرية أو حتى سنوية وهذا ما يميزها عن الأدوات الرقابية الأخرى، كما أن من أهم ما يميزها أنها سهلة الاستعمال وتسهل ممارسة المسؤولين وتساعد في تقييم الأداء على المدى القصير، كما انها تساهم في اتخاذ القرارات، وتهدف للاستعمال الأمثل للوسائل المتاحة وتوضح وضعية المؤسسة ومحيطها ومدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري، كما أنها تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات، وبالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسات إلا أنه يجب ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالنتائج، ويجب أن تتلاءم مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة هي محصلة للوحات قيادة المرؤوسين التابعين له.

(٣) أهمية وأهداف وفوائد لوحة القيادة :

- إن للوحة القيادة أهمية خاصة للمؤسسات وذلك كما يلي:
 - تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
 - تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة الأداء واتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
 - تسمح لوحة القيادة للمسؤولين في المؤسسات بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
 - تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
 - تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوسين انطلاقاً من الأهداف المخططة سلفاً والتي يسعى لتحقيقها.
 - تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
 - تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام و تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية (بوديار و شوقي، ٢٠٠٩، ص ٤).
 - تساعد المؤسسات المختلفة على التقدير المسبق للأحداث، مما يمكنها من التفاعل والتكيف مع متطلبات المستقبل والواقع المحيط (مقدم، ٢٠٠٩، ص ٥).
 - تسمح للمسؤولين في المؤسسة بتحليل الوضع الحالي وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت المناسب.
 - هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسات (عدون، ٢٠٠٤، ص ٤٠).
- وبالتالي فإن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة أداء المؤسسات على المدى القصير وكذا تسهل مشاركة المسؤوليات في اتخاذ القرار، ويمكن إيضاح أهميتها في المراحل المختلفة في النقاط التالية:

- عند وضع خطة المؤسسة: حيث يجب:
 - ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
 - ✓ إشراك جميع الإدارات في وضع الأهداف والمساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
 - ✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك (العشبي، ٢٠١٦، ص ١٦).
- خلال سير نشاط المؤسسة: ويتم بها:
 - ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقدم الإجراءات التصحيحية.
 - ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- أما عن أهداف لوحة القيادة فقد انتقلت لوحة القيادة تدريجيا من وسيلة بسيطة لمراقبة الأداء إلى وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار في مختلف وظائف المؤسسة، وهي بذلك تهدف إلى (بوشو و بولصنام، ٢٠١٧، ص ٤):
 - السماح لمتخذي القرار بطرح الأسئلة الملائمة.
 - جذب انتباه متخذي القرار للنقاط الأكثر أهمية.
 - التفكير الفعال والمفيد للمشكلات.
 - تقديم واقتراح مناهج محتملة في الدراسات المستقبلية.
 - الوعي بالمخاطرة المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل.
 - السماح للقادة ولمتخذي القرار من تحديد درجة الكفاءة للقرارات وللعمليات الأساسية في المؤسسة.
 - مساعدة القادة علي نقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم.
 - ضمان إجراءات وقواعد عمل مفهومة من طرف جميع العاملين في المؤسسات.
 - السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أدائهم الجماعي.

وتتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فإن وجود نظام للمعلومات الإدارية بالجامعات ضروري بحيث أن مخرجات هذا النظام هي مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات ومعطيات رقمية، وكلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات وتدعم وجود نظام للمعلومات بالوسائل المادية والبشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة ومصداقية وجودة لوحة القيادة كبير (البشيش، ٢٠٢١، ص ١٥).

ومن الفوائد التي تعود علي المؤسسات عند تطبيق مدخل لوحة القيادة ما يلي (ساحل، ٢٠١٥، ص ٧٨):

- تحسين عملية صنع القرار والأداء من خلال (القدرة على تحديد وتصحيح الانحرافات السلبية بسهولة - القدرة على اتخاذ القرارات المدروسة - القدرة على قياس كفاءة وفاعلية المؤسسات).
- تحقيق فاعلية الموظفين من خلال (تحسين الإنتاجية - تقليل الوقت اللازم لإعداد التقارير - الحد من الحاجة إلى تهيئة وإعداد أعداد ضخمة من التقارير الدورية).
- تحفيز الموظفين من خلال (توفر لوحة القيادة وسيلة للمشاركة في الاستراتيجيات والبيانات التشغيلية لتمكين الموظفين لفهم الأهداف واتخاذ القرارات بشكل صحيح).
- لوحة القيادة ذات التصميم الجيد تجذب اهتمام العاملين بشكل أفضل من التقارير التقليدية.

وبالتالي وتبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فإن أهميتها تتضح من خلال أنها تهدف إلي إعلام المسؤولين بالنتائج التي تحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العاملين وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوحاً لإمكانية التقييم (زيادة الأجور، علاوات... الخ)، كما أنها تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتقدير الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها

تساعد المؤسسات من تقادي الانحرافات مستقبلا، وبالتالي يمكن القول أن الفكرة الأساسية للوحة القيادة تنطلق من تشخيص عمل المؤسسات، الغاية منها الوصول إلي تحديد دقيق لوضعيتها، وهذا التشخيص يهدف بالدرجة الأولى إلي تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية سلفا .

كما نستطيع أن نلخص الفوائد التي تجنيها المؤسسات المختلفة من تطبيق نموذج لوحة القيادة فيما يلي:

- عرض لمقاييس الأداء.
- القدرة على تحديد الاتجاهات السلبية وتصحيحها.
- قياس الكفاءات / عدم الكفاءة.
- القدرة على إنشاء تقارير مفصلة تظهر الاتجاهات الجديدة.
- القدرة على اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات المتوفرة.
- محاذاة الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية.
- توفير الوقت مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.
- الحصول على رؤية كاملة وشاملة لجميع الأنظمة بالمنظمة.
- التجديد السريع للبيانات.
- تجميع التقارير في مكان واحد.
- رقمية التقارير مما يتيح سرعة الوصول إليها.

٤) مبادئ لوحة القيادة:

- من المبادئ التي تتقوم عليه لوحة القيادة ما يلي:
- الترابط: يتم تصميم لوحة قيادة لكل مركز مسؤولية أو وحدة إدارية مستقلة تابعة للمؤسسة بحيث يتم ربط لوحات القيادة بلوحة قيادة مركزية لكل مستويات المؤسسة، تشتمل على نفس المؤشرات والمقاييس المعتمدة بحيث تسمح بتجميع كل المعلومات ليتم استخدامها من قبل المستويات العليا (Mazars & Rudelli, 1992, p. 245).
 - الملائمة (المعلومات ذات الصلة بالموضوع) فلوحة القيادة ينبغي ان تحتوي على مؤشرات قليلة لكنها جوهرية وضرورية للمهام.

- الحالة الطارئة (القدرة على إعطاء تقارير في الحالات الضرورية والطارئة) حيث يتم تحديد وتصميم المؤشرات للوحة القيادة وفق طبيعة النشاط والحاجة للمعلومات من أجل متابعة تحقيق الأهداف (Lauzel & Teller, 1997, p. 249).
- الكفاءة: عندما يتم اتخاذ قرار مبني على المؤشرات التي تظهرها لوحة القيادة فأنها تحقق بذلك الكفاءة، فهي الأداء الذي يترجم الرغبة في تنفيذ الإجراءات الصحيحة، وبالتالي تطبيق لوحة القيادة الذي لا يؤدي نتيجة في العمل فهو مضيعة للوقت والمال.
- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (النتائج) ولكن أيضا الأنشطة التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية في نفس الوقت (Semeray, 1998, p. 89).
- احتواء لوحة القيادة على عدد مناسب من المؤشرات، وعدم ازدحامها.
- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، سهل التفسير، ويعكس أنشطة المؤسسة في جميع المجالات (Baranger & Huguel, 1981, p. 140).
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن (خط سير المؤسسة "تقديرات، أهداف...") - تقرير على الإنجازات المحققة - الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة).
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.
- المعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الفرعية (بوديار و شوقي، ٢٠٠٩، ص ٤).

ينضح مما سبق أنه لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤولين ومنتخذي القرار اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

٥) أنواع لوحة القيادة :

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت من وسيلة قياس إلى وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، لذلك نميز الأنواع التالية للوحة القيادة (طويجيني، ٢٠١٩، ص ٣٦):

• **لوحة القيادة الكلاسيكية:** تعرف لوحة القيادة الكلاسيكية على أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف الأنشطة ومدى مساهمتها في النتائج العامة للمؤسسة، وتعتبر وسيلة في يد الإدارة العليا لمراقبة كل العمليات، واكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، وعموما تهدف لوحة القيادة الكلاسيكية إلى:

✓ قياس فعالية القرارات من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقعات، واستخراج الانحرافات وقياس التطور.

✓ تقديم المعلومة الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، أساليب التمويل، وغيرها.

✓ تحتوي لوحة القيادة الكلاسيكية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالهيكل المالي والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل (علوطي و رافي، ٢٠١٧، ص ٨٤).

• **لوحة القيادة الاستراتيجية:** تستخدم لوحة القيادة الاستراتيجية لرصد وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية وعادة تستخدم طريقة بطاقة الأداء المتوازن، ومنهجية إدارة الجودة وأسلوب ستة سيجما six sigma وطرق أخرى، وهي عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة واتخاذ توجهات خاصة بذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للقيادة ومنتخذي القرار بأخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي

ستؤثر عليها، وتتميز لوحة القيادة الاستراتيجية بأنها تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، والقيمة (عريس، ٢٠٠٧، ص ١٢٣).

• **لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):** تختلف عن لوحة القيادة الاستراتيجية كونها تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فهي تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وتجمعها في أربعة محاور: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات، محور التدريب (بركان و كتمر، ٢٠١٧، ص ١٢).

نلاحظ مما سبق أن لوحة القيادة باختلاف أنواعها غالبًا ما تتضمن معلومات تحليلية عن المؤسسة وتتطلب مراقبة الأنشطة والأحداث التي تتغير باستمرار وقد تتطلب الانتباه والاستجابة في أي لحظة.

٦) مكونات لوحة القيادة وطرق عرضها:

أما عن مكونات لوحة القيادة فلا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالًا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطًا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق:

• **منطقة الأصناف:** تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلاً يمكن أن يمثل الصنف رقم (١) نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته، وتسمح للمؤشرات بتقويم أداء الأعمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات.

• **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية خاصة بشهر واحد أو تراكمية منذ بداية السنة، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تُربط عادةً بعنصرين النشاط والأداء لمراكز المسؤولية (رقاد و بوغازي، ٢٠١٣، ص ١١).

- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص الأنشطة أو الأداء أو الاثنين معا.
- **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين، أو حسب النشاط والأداء.
- **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية مثل نتائج الدورات السابقة للمقارنة بنتائج الدورات الحالية، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورات؛ النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة؛ والبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية (علوطي وراقي، ٢٠١٧، ص ٨٥).
- كما تخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:
(Leroy, 2001, p. 42).
- **دراسة محيط المؤسسة:** في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة) وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.
- **وضع المؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:
 - ✓ مؤشرات نتائج ومتابعة: تهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز، كما تشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج)، ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.
 - ✓ مؤشرات قيادية ورقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة

للمسؤول المعنى، وتساعده في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم. ✓ مؤشرات مالية وتشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية أو المعطيات التشغيلية والتي تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية.

- **تحديد المعايير:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية، قد تكون مستوحاة من المنافسين، أو من مكاتب دراسات متخصصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.

- **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومياً، شهرياً،...).

- **اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل.

- **مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة:** من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات ملخصة، ومرتببة وشاملة ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.

كما أنه عند تصميم لوحة القيادة لأي مؤسسة ينبغي مراعاة ما يلي (Alazard & Séparii, 2001, p. 591):

- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة والهدف يجب أن

يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

● **تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في تحديد العناصر التي تقيس الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية لاتخاذ القرار أو التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية، كما يتم في هذه المرحلة (تحديد المعلومات الأساسية- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها- تصنيف المعلومات).

● **اختيار المؤشرات الملائمة:** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، ويتم ذلك وفق المبدأين (تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات).

● **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:** بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر، يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، حيث تتبنى لوحة القيادة أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمختلف النشاطات، كاللوحات الإحصائية، الرسومات البيانية... الخ .

● **تصميم لوحة القيادة:** يظهر التصميم للوحة القيادة أربعة مناطق أساسية (بونقيب، ٢٠٠٦، ص ١٢٠):

✓ **منطقة المؤشرات:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها كعناصر أساسية في عملية اتخاذ القرار في المراحل السابقة.

✓ **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء لمراكز المسؤولية.

✓ **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة.

✓ **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية .

نلاحظ مما سبق أن لوحة القيادة تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية اتخاذ القرار، كما أنها تسمح بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة، كذلك تعتبر مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي يواجهونها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي يواجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصه ومرتب وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.

المحور الثاني: طبيعة الواقع الحالي للجامعات المصرية وحاجتها لتحسين الأداء

(المفهوم-الأهمية-العوامل المؤثرة -المتطلبات والدوافع والمعوقات-الواقع الحالي للأداء بالجامعات المصرية)

١) مفهوم الأداء:

يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات الهامة التي كانت ومازالت موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وعلى مدى فترة زمنية طويلة، وذلك للتعرف على مدى نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وذلك لجميع الأطراف المتعاملة معها (الملكوي، ٢٠٠٩، صفحة ٢٥٦).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها (بوسطف، ٢٠١٦، ص ٩٢)، ويعرف بأنه إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على العمل بكفاءة وسرعة عالية (Harnby, 1995, p. 860)، كما يعرف على أنه إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية (عبد الكبير، ٢٠١١، ص ٣٧٢).

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ كما يعرف أيضا بأنه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها؛ ويرى البعض أن المؤسسة التي تحقق أداء عالي هي تلك التي تستطيع أن تتجز وتحقق مختلف أنشطتها وأعمالها بكفاءة وفعالية عالية، أي أنها تتحكم في تكاليفها من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بإنتاج القيمة (Doriath & Goujet, 2007, p. 172) كما عرف بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، وعرف بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (العطوي، ٢٠١٦، ص ١٢).

وهناك أنواعا مختلفة من الأداء منها:

- **الأداء الأكاديمي:** والذي يعرف بأنه عبارة عن منظومة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الفرد، وتنمية أدائه مهنيًا بشكل مستمر، من خلال اجتيازه لبرامج دراسية معينة، بمستوى يساعد على استيفائها لمتطلبات الترخيص، وتجديد الترخيص لمزاولة المهنة (الشربيني و السيد، ٢٠٠٩، صفحة ٣٤٣).
- **الأداء المؤسسي:** الذي يعرف على أنه المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي (عبد الهادي، ٢٠١٧، ص ٤٠) كما

ينظر البعض إلى الأداء المؤسسي على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها (شنتف و قفه، ٢٠١٩، ص٤٠١) ، فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المنظمات بأهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير، وبالتالي فهو تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محدودة (العدلوني، ٢٠٠٢، ص ٢٠).

- **الأداء الوظيفي:** الذي يعرف على أنه تنفيذ الموظف لعمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربطه الوظيفة بها، أي أنه يعني النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (جمعه، ٢٠١٩، ص ٥٥١).
- **الأداء البشري:** إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها، تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أياً كان مستواه، فالفرد يؤدي دوراً حيويًا في كافة المستويات التنظيمية (عبابسة و عبود، ٢٠١٦، صفحة ٤٢٩)، ويعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة (فالل، ٢٠٠٤، صفحة ٨١) كما يعرف على أنه وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، وهو الآلية الأساسية في تحقيق أهدافها، وبالتالي فهو محصلة النتائج التي يحققها الفرد نتيجة لمقدار جهوده المبذولة ومدى استغلاله لمهاراته ومعارفه والفرص المتاحة له في إطار قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه (عبابسة و عبود، ٢٠١٦، صفحة ٤٣٠).
- **الأداء بالمؤسسات التعليمية:** أما عن مفهوم الأداء في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة فيعد مفهوماً مهماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات التعليمية، فهو القاسم المشترك بين جميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين

في إطار المؤسسات، فالأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية يعد من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها، بالإضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل السياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقويم وقيادة واعية وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات التعليمية، أما عن تعريف الأداء الجامعي فيعرف بأنه نظام يربط بين مكونات الجامعة، والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة (الدليمي و الاسدي، ٢٠١٤، ص ١٠).

• **تحسين الأداء:** وهو يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات والإنتاجية والعمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخرامي، ١٩٩٩، ص ١١) ويتطلب تحسين الأداء التطوير في أداء المؤسسات وذلك من خلال القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في (تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة-تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها-رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء-قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة).

وبصفة عامة تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي والذي قد يعود إلى ومن عنصر من عناصر الأداء وهي (الموظف-الوظيفة-الموقف)، ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعا، ويهدف التحسين إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات خلال وقوعها، حيث تبني سياسة التحسين المستمر بالنسبة للمؤسسات (جابو و البصير، ٢٠١٩، ص ٤١).

• **تحسين الأداء بالجامعات:** يرى العتيبي أنه مصطلح يتضمن التناسب والتوافق بين المستوى التعليمي، ومستوى التنظيم المؤسسي، والاستخدام الأمثل للموارد التعليمية (كفاءة - فعالية)، ومعايير متوازنة للمناهج الدراسية والفئات المستهدفة

من الطلاب والدارسين، والربط بين مخرجات التعليم والاحتياجات الفعلية لمؤسسات المجتمع، إلى جانب الاهتمام بنواحي البناء الهيكلي والتنظيمي للجامعات، وما يشمل ذلك من إجراءات العمل، واللوائح، والقواعد المنظمة للعمل، ومزاولة النشاط اليومي في الجامعة، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية لكل ما يختص بالجوانب المتعلقة بالشكل التنظيمي، والعلاقات بين هذه الوحدات (العتيبي ن.، ٢٠١٣، ص ١٦).

من خلال ما سبق نستنتج أن اهتمام المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية بالأداء من جوانبه المختلفة والسعي لتحسين مستوياته أمراً ضرورياً خاصة في ظل المتغيرات والتطورات الإدارية المعاصرة والتي تركز على الأداء بشكل رئيس، كما يمكن استنتاج أن تحسين الأداء الجامعي هو العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تقوم بها الجامعة والتي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهدافها وتحديد مشكلات الأداء بها والأسباب المصاحبة له وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء ما يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في الجامعة والتي تضمن اجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية واقتدار. استنادا إلى ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف الأداء الجامعي بالدراسة الحالية بأنه مدى تحقيق العاملين بالجامعة للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة.

أما تحسين الأداء الجامعي فيعرف في الدراسة الحالية بأنه جهد ونشاط منظم تقوم به الجامعات المصرية بهدف حل مشكلاتها، وتحسين إدارة نفسها ذاتياً، وتحقيق أهدافها للحصول على رضا عملائها، وذلك وفقاً لأحدث الاتجاهات العالمية، ومتطلبات التنمية.

٢) أهمية تحسين الأداء:

- يمكن توضيح أهمية تحسين الأداء كما يلي (زغيب وقرقاد محمد، ٢٠١٨، ص ٤٠٧):
- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا كما يلي:
 - ✓ الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.
 - ✓ نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من اجور ومرتبات بالأداء.
 - ✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
 - وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية.
 - بالنسبة للمؤسسة: للأداء أهمية كبيرة لدى المسؤولين عن المؤسسات حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في مؤسساتهم، كون أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.
- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات نظرا إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، أو مرحلة البقاء والاستمرار، أو مرحلة السمعة والفخر، أو مرحلة التميز، أو مرحلة الريادة إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها (نصر، ٢٠١٠، ص ٦٦).

كما يكمن أهمية تحسين الأداء للجامعات في النقاط التالية (حسين، ٢٠١٤، ص ٨٩) (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٨٨):

- زيادة الكفاءة والفعالية للجامعة.
 - الاستفادة من الموارد البشرية للجامعة لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
 - تقديم المخرجات الجامعية في أفضل صورة.
 - تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة وفهم العمليات التي تقوم بها.
 - توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها الجامعة.
 - التركيز على الجودة في كل أنحاء الجامعة ومجالات النشاط بها.
 - تشجيع القادة الجامعيين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
 - المساهمة في ربط الأداء المؤسسي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.
 - تحقيق التميز ورضا المستفيدين من المخرجات التعليمية.
 - ضمان التحسين المستمر لأداء الجامعة.
 - التركيز على ان تكون الجامعة رائدة في وظائفها المتعددة.
- نستخلص مما سبق أن تحسين الأداء المؤسسي للجامعات بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة يجعلها تتمكن من استثمار مواردها البشرية بصورة جيدة مما يحقق نتائج مرضية علي المستويين التعليمي والمهني وبالتالي المشاركة في المنافسة الإقليمية والعالمية للجامعات الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على المجتمع وتطلعات المستفيدين منها.

٣) العوامل المؤثرة في تحسين الأداء:

قبل التطرق إلى العوامل المؤثرة في تحسين الأداء ينبغي التعرف في البداية على عناصر الأداء حيث أن للأداء عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام

الباحثين، ويمكن حصرها فيما يلي (عبد الباري، ٢٠٠٣، ص ٩٨ - Frank Scott- Lennon & Barry, 2017, p. 389، خليفة، ٢٠٢٠، ص ٦٦٤):

١- **الموظف وكفاءته**: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

٢- **العمل ومتطلباته**: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل، من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

٣- **البيئة التنظيمية ومركباتها**: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الحضارية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية وغيرها.

وتتمثل إجراءات عملية تحسين الأداء فيما يلي (كعكي، ٢٠١٠، ص ١٢٧) (أحمرو، ٢٠١١، ص ٣٢):

١- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء**: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب له أهمية لكل من الإدارة والأفراد فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن الكيفية التي تم بها تقييم الأداء إذا كانت قد تمت بموضوعية أم لا ويعرف العمال مستوى أدائهم، وقد يعود سبب انخفاض أداء العاملين إلى عدم توفر المهارات والقدرات بالنسبة للعاملين والتي

تتطلبها المهام الموكلة إليهم أو أن يكون نقص الدوافع والحوافز لدى العاملين هو سبب انخفاض أدائهم أو ظروف العمل التي قد تؤثر عليهم بحيث تكون الظروف المحيطة تحد من فاعليتهم أو قد يكون السبب نطاق الإشراف أو العوامل الخارجية إلى غيرها من المشاكل التي تؤثر بالسلب على الأداء وتؤدي إلى انخفاضه.

٢- **تحديد الأهداف:** بعد تحليل مشاكل الأداء تأتي الخطوة الثانية المتمثلة في تحديد الأهداف أي وضع هدف يجب الوصول إليه ويجب في هذا الصدد التمييز بين أهداف تحسين الأداء وأهداف النتائج.

٣- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** يتم تحديد هذه الخطة بالتعاون بين الإدارة والعاملين وهذا للتقليل من مشكلات الأداء وهذا بالإضافة إلى استشارة الأخصائيين في مجال تقليل معوقات الأداء في مجال تحسين الأداء لوضع الحلول المناسبة لكل من الإدارة والعاملين للوصول إلى الأهداف المرجوة.

٤- **تنفيذ الخطة:** يتم تنفيذ الخطة المعدة عن طريق العمال كمنفذين والرؤساء كمشرفين ومتابعين لعملية التحسين.

٥- **متابعة التنفيذ:** يتم فيه تحديد تاريخ معين لمراقبة إجراءات تنفيذ الخطة الموضوعية بشكل سليم بحيث يجب أن تكون كما خطط لها ويجب على المشرفين أيضا تذليل جميع الصعوبات أمام العاملين ويقوم فيه العامل بتقديم تقرير كامل عن إنجازه.

أما العوامل المؤثرة في تحسين الأداء فييري بعض العلماء أنها تتمثل في (حسين، ٢٠١٤، ص ٨٩) (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٨٨) (الخطيب، ٢٠١٠، ص ٤٨) (يحياوي، ٢٠٠٩، ص ٢٢٠):

- **التوقعات:** هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح؟ هل تم تعميمها على الجميع؟
- **الدوافع:** هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع الأداء وتدعم الوصول إلى الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع.
- **المصادر:** هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

- **المهارات والمعارف:** هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
 - **التغذية الراجعة:** هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟
 - **القدرات:** هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
 - **تصميم العمل:** هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيًا؟
- كما أن هناك من أشار الي أن العوامل المؤثرة في تحسين الأداء تنقسم إلي (نجا، ٢٠١٩، ص ٢٢٤) (عباسة و عبود، ٢٠١٦، ص ٤٠٩):

• **المحددات الداخلية:** وتشمل

- ✓ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- ✓ **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات او بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- ✓ **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

• **المحددات الخارجية:** وتشمل

- ✓ **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- ✓ **البيئة التنظيمية (الموقف):** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من (مناخ العمل-الإشراف- توفر الموارد-الأنظمة الإدارية-الهيكل التنظيمي- السلطة- أسلوب القيادة... الخ).
- ✓ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى والتي تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة ارتفاعها.

كما أن هناك من قد أشار إلي أن العوامل المؤثرة في تحسين الأداء هي (رزيفة واخرون، ٢٠١٩، ص ١٢):

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل الاقتصادية كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، والذي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك العملاء، والعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع والتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات أي أنها العوامل شديدة الصلة بالعامل البشري.
- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.
- **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، ونظام الحكم، والعلاقات مع العالم الخارجي، والقوانين والقرارات، وكل هذه العوامل قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسن أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

أما بالنسبة للعوامل المؤثرة على تحسين الأداء الجامعي فقد قسمت إلى عنصرين هما (زعبي، ٢٠١٤، صفحة ٦٢):

- **العوامل الداخلية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر الجامعة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ومن بينها العوامل التقنية والتي تتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني، والهيكلي التنظيمي والذي يشير للإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص، وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم، وأيضاً من بين تلك العوامل الموارد البشرية والتي تمثل مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في الجامعة .

• **العوامل الخارجية:** وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على الجامعة في أنشطتها وقدراتها، وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتمثل في الطلاب، والمنافسون، والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

نلاحظ مما سبق أنه وعلى الرغم من اختلاف نظرة العلماء الي العوامل المؤثرة في تحسين الأداء إلا أن القاسم المشترك بينها جميعا هو ما ركزت عليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فتحسين الأداء ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين.

٤) متطلبات ودوافع ومعوقات تحسين الأداء الجامعي:

- من متطلبات تحسين الأداء الجامعي ما يلي (كعكي، ٢٠١٠، صفحة ١٢٧) :
- وضع خطة استراتيجية للجامعة عن فترة زمنية تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات، وتشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف الجامعة، ووسائل تحقيق ذلك.
 - إعادة هيكلة الجامعات، ويتم تحديد المسؤوليات والسلطات والأدوار بدقة ووضوح، والمدة اللازمة لكل خطوة مع وضع توصيف لمهام كل وظيفة.
 - النظام: وضع نظام لتحسين مدخلات ومخرجات الجامعة، وزيادة فعالية العمليات؛ بهدف تحسين فاعلية النظام، والتركيز على العمل التعاوني الجامعي القائم على مشاركة كافة مستويات المؤسسة الجامعية .
 - تحديد سياسة تحترم العاملين بالجامعة، وتعمل على إشباع احتياجاتهم المتنوعة، وتقوية العلاقات الإنسانية؛ بهدف تحسين الأداء الوظيفي.
 - الارتقاء بأداء منسوبي الجامعة، وفتح المجال لهم للإبداع الوظيفي عن طريق التدريب، والاستفادة من خبرات الجامعات المحلية والعالمية .
 - نشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم المستحدثة في الجامعة، وتتفق مع التطورات والتجديدات التربوية، وإيجاد نوع من المنافسة مع الجامعات الأخرى.

- تحديد الإجراءات التفصيلية لاعتماد البرامج الأكاديمية، والمعايير والمقاييس اللازمة لإنجاز ذلك تبعاً لنظام واضح ودقيق.
- تصميم إجراءات التقويم المؤسسي والمؤشرات اللازمة للقيام به.
- أما القوى الدافعة لتحسين الأداء الجامعي فتتمثل في (زوييدة، ٢٠١٤، صفحة ١٠):
- معدلات التغيير السريعة: يعتبر التغيير في الآونة الأخيرة الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات المختلفة ومنها الجامعية، ويعود السبب الرئيس لحدوثه لتغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسات وتتأثر بها؛ فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، يتحتم على المؤسسات بذل جهد أكبر عند تحسين أداءها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.
- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للجامعة بين بقية الجامعات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة لعملائها والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما التفوق المهارى والموارد التنظيمية، أما التفوق المهارى فبقصد به مستوى مهارات العاملين في الجامعة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في الجامعات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها الجامعة وبغض النظر عن نوعها.
- المنافسة: اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت بعض الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، تلك

- الظروف الجديدة تفرض على الجامعات ضرورة العمل على تحسين أداءها باستمرار لضمان تحقيق بقائها.
- الاهتمام بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على الجامعات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن الجامعات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقاءها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة الجامعات في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها.
 - ولقد أشار كلاً من (عبد الفتاح، ٢٠٠٦، ص ١٥١) (الصفدي، ٢٠١٥، ص ٢٦) (العسكر، ٢٠١٨، ص ٣٩٣) إلى العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير وتحسين الأداء في البيئة الجامعية، ويمكن عرض أهم تلك المعوقات في النقاط التالية:
 - ضعف التناسق بين أهداف وقيم الجامعة، وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة، وبين أهداف العاملين .
 - توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة.
 - ضعف آليات منظومة العمل الإدارية والأكاديمية، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء، والميل إلى المركزية، ونمطية القوانين والتعليمات باعتبارها نماذج متكررة .
 - اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في الجامعة، وبناء الهياكل التنظيمية التقليدية.
 - انحصار مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلباتها دون اعتبار كافٍ للإعداد للمستقبل
 - ضعف الموارد والمصادر التعليمية، والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة.
- نستنتج مما سبق أن كل التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات وخاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه الجامعات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

٥) الواقع الحالي للجامعات المصرية وحاجتها لتحسين الأداء:

لقد كان هناك تجربتين رائدتين مرت بهما عملية تطوير وتقويم الأداء الجامعي المصري، حيث تمت أولهما خلال عام ١٩٩١/١٩٩٢م، وتشكلت اللجنة العليا بقرار من المجلس الأعلى للجامعات لتطوير الأداء الجامعي، وقامت هذه اللجنة بتقديم تقريرها مكونا من عشرة فصول شملت (عرض منهجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي وفقا لمعايير مبنية على معلومات عن القسم العلمي والكلية والجامعة-تقويم وتطوير الأداء الجامعي في مجال الإدارة الجامعية-واجبات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم والبحث العلمي والإسهام في الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة والمجتمع-مقومات العملية التعليمية وشئون الطلاب والرعاية الطلابية ونظم الامتحانات والتقويم-تقويم وتطوير الأداء في مجال خدمة المجتمع والبيئة-دراسة الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي-دور المجلس الأعلى للجامعات في تطوير العملية التعليمية ووضع السياسة العامة للتعليم الجامعي-دور قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية في تطوير الأداء الجامعي ومواده المعوقة لتحسين هذا الأداء)، وبدأت التجربة الثانية عام ١٩٩٥م، وتشكلت لجنة أيضا بقرار من المجلس الأعلى للجامعات لتقويم الأداء الجامعي وفقا لمعايير قياسية تستهدف أساسا جمع البيانات والمعلومات عن الأداء الجامعي وتنظيمها وتحليلها على مختلف مستويات الجامعة وتضمينها في قواعد معلومات لتكون هي الدلائل والمؤشرات للتعرف على مواطن القوة وتعزيزها، وأوجه القصور ومعالجتها، ومن ثم إحداث التطوير المستمر لأنشطة الجامعة وفعاليتها في تنمية البيئة والمجتمع (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٩، ص ١٤٦).

وبصفة عامة يتم تقويم الأداء الجامعي بالجامعات المصرية وفقا لأصول وأسس، وفى ضوء معايير وأدوات ومقاييس مقننة ويشارك فيها كل من له علاقة بالمنظومة الجامعية، بحيث لا يكفي بتقويم الجامعة لأدائها، وإنما هناك جهة أخرى مركزية تقوم بالتقويم المؤسسي على المستوى القومي ولديها من القدرات والصلاحيات التي تعينها على التقويم الموضوعي واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، والتي تتمثل في هيئة الاعتماد وضمان الجودة، وعادة ما تضم هذه المعايير (نظم إدارة وتشغيل الجامعة ونوعية

الإشراف في مختلف الشئون العلمية والبحثية-البرامج الدراسية النظامية واللائقراطية والدرجات العلمية التي تمنحها-أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم-توافر القدر الكافي من الحرية الأكاديمية والإدارية للجامعة والعاملين بها- توافر الأدوات والتجهيزات والتكنولوجيا المعينة-برامج التميز العلمي- برامج ووسائل التنمية المستمرة لأعضائها والباحثين ومعاونتهم-تعديل القوانين واللوائح والنظم وخدمات الريادة والرعاية المتكاملة للطلاب ومتابعة الخريجين) (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١، ص ٢٢٠).

وتعتمد هذه الهيئة في تقويمها للأداء المؤسسي للجامعة على مدى التزامها بمجالات ومعايير وثيقة التقويم الذاتي التي تتمثل في محورين أساسيين هما:

• **المحور الأول:** القدرة المؤسسية وما تشمله من مجالات خاصة بالتخطيط

الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة، والمصادقية والأخلاق، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتقويم المؤسسي وإدارة الجودة

• **المحور الثاني:** الفاعلية التعليمية ويشمل مجالات خاصة بالطلاب والخريجين،

والمعايير الأكاديمية، والبرامج التعليمية، والتعليم والتعلم والتسهيلات المادية، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي والأنشطة العلمية، والدراسات العليا، والتقييم المستمر للفاعلية التعليمية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ص ٢)

وهناك نوعين من مؤشرات/ مقاييس الأداء التي يتم في ضوءها تقييم الأداء الجامعي المصري، وهما: **المؤشرات الوصفية أو التقييم الوصفي:** من حيث مستوى رضا مختلف الفئات العاملة بالجامعة والمتعاملة معها، والاتجاهات والإدراكات المختلفة، والعلاقات بين الجامعة ومؤسسات العمل المحلي، ومستوى التطوير التنظيمي والقابلية للتغيير، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، **والمؤشرات الكمية أو التقييم الكمي:** من حيث معدلات دورات أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة والإداريين، نسب النجاح على مستوى الجامعة ككل، ونسب الحالات المفصولة إلي إجمالي عدد الطلاب، ونسب النجاح بتقديرات امتياز أو جيد جدا، عدد القضايا القانونية المرفوعة ضد الجامعة، وحجم التمويل الذاتي إلي إجمالي التمويل، وتكلفة الطالب مقارنة بالسنوات الماضية أو

بالجامعات المماثلة، وعدد الخريجين بالنسبة لإجمالي المقيد، وعدد البحوث بالنسبة لعدد الباحثين، والترتيب الدولي للجامعة بين مختلف الجامعات المحلية والعالمية (جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٥١٦).

ومن الملاحظ اقتصار عملية تقييم الأداء المؤسسي بالجامعة المصرية على ذلك التقييم الذاتي الذي يتم من قبل الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، وفحص توافر تلك المعايير المنوط عليها من عدمها، دون أدنى اهتمام من الجامعة المصرية نفسها بتقييم أدائها الداخلي والخارجي، ومعرفة أوجه القصور بها أو مواطن القوة أو مجرد الاهتمام بمستوى وكفاءة الهيئة العاملة بها سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الإداريين، وخاصة وأن هناك وحدة الجودة في كل كلية، والتي يفترض أن يكون من أهم مهامها هو القيام بذلك الدور الفعال في تقييم أداء كليتها وطرح البدائل لتطويرها، وبالتالي تطوير الجامعة ككل (احمد و آخرون، ٢٠١٤، صفحة ١٧٠).

وبتحليل الأداء الحالي للجامعات المصرية نلاحظ ما يلي:

- **نقاط القوة:** من نقاط القوة التي يتميز بها التعليم الجامعي المصري ما يلي (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٩٠):
 - أنه يحظى بمكانة اجتماعية عالية، وهناك زيادة في الطلب المجتمعي عليه رغم بطالة الخريجين.
 - أنه يمتلك إرث من هيئة التدريس من ذوي المقدر، والتميز العلمي ووجود طاقات علمية وبحثية كفاء.
 - وجود عدد من المراكز والمعاهد البحثية المتخصصة تربط الجامعات بمؤسسات الإنتاج والخدمات.
 - الانتشار الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي في الكثير من المناطق في البلاد، مما يمكنها من الإسهام في تنمية البيئة المحيطة بها.
 - التجدد في نظم التعليم الجامعي بإدخال التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي والتعليم المفتوح.
 - توفر التجهيزات التقنية الحديثة والتي تتيح أنماطا وأساليب تساعد على تطور الجامعات وارتباطها بالتطورات التكنولوجية.

- **نقاط الضعف:** على الرغم من نقاط القوة العديدة التي تتمتع بها الجامعات المصرية إلا أنه يوجد بعض نقاط ضعف تؤثر في أدائها المؤسسي تمثلت في (أبو المجد، ٢٠١٨، ص ٦٩٢):
 - تزايد أعداد الطلاب دون توافر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة، الأمر الذي أدى إلى عدم كفاية العملية التعليمية وبالتالي تدني المستويات.
 - الفجوة بين متطلبات سوق العمل والمخرجات من العملية التعليمية، إذ تنقص الخريج بعض المهارات الحرفية وسلوكيات العمل.
 - تباطؤ عمليات التغيير، والتحديث نتيجة لعدم تفعيل آليات مراجعة وتقييم المناهج الدراسية وطرق وأساليب التدريس.
 - تدني أوضاع هيئة التدريس، الأمر الذي تسبب في قيامهم بأعباء إضافية تؤثر على الوقت والجهد الذي يمكن أن يستغل في العملية التعليمية والبحث العلمي، وقيام البعض الآخر بالهجرة أو البحث عن فرص للعمل بدول أخرى.
 - انخفاض فرص الابتعاث الخارجي أدى إلى عدم مواكبة أعضاء هيئة التدريس للمستجدات العلمية والتقنية والبحثية في الدول المتقدمة.
 - الاعتماد على الطرق التقليدية في التدريس، وقلة الطرق الحديثة التي تعين الطالب على التفكير والبحث والابتكار.
 - تراجع الدور المجتمعي للجامعات وضعف الربط بينها وبين مؤسسات الإنتاج والخدمات.
 - محدودية مساهمة البحث العلمي في التنمية المجتمعية، وغياب التنسيق بين الدراسات العليا والسياسات الوطنية للبحث العلمي.
- **الفرص:** وتشير إلى تلك الأحداث الواقعة في البيئة الخارجية للجامعة، والتي يمكن أن تستغلها لتحقيق منافع ذات أهمية لتعزيز أدائها المؤسسي، ومن أهمها (صالح، ٢٠١٢، صفحة ٨٦)
 - الصورة الذهنية الإيجابية، والمكانة المرموقة لبعض الجامعات في المجتمع.
 - اكتساب الجامعات المصرية عراقة تاريخية في المنطقة، مما يمنح خدماتها التعليمية ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي.

- وجود مناخ اجتماعي دافع وداعم للتنافسية بين الجامعات المصرية من حيث التأكيد على آليات السوق والابتكار والإبداع.
- تبني الديمقراطية كخيار سياسي، وهو ما قد يؤدي إلى تطوير أساليب تقويم الأداء الجامعي وبتيح مشاركة أكبر في عملية التقويم.
- التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة بالجامعات المصرية، باعتباره وسيلة للاعتراف بجامعاتنا دولياً، وكذا رفع مستوى الأداء الخدمي الجامعي.
- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بهدف رفع القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية للجامعات المصرية.
- تحسين قدرة الجامعات التنافسية للبقاء ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.
- **التحديات:** وتشير إلى تلك الأحداث والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية، والتي يتوقع أن تكون لها آثار ضارة على الأداء المؤسسي للجامعات المصرية ومن أهمها (صالح، ٢٠١٢، ص ٩٠):
- دخول الجامعات الخاصة منافسة للجامعات المصرية في السوق المحلية.
- وجود الازدواجية، وغياب التنسيق بين المستويات المؤسسية الخارجية التي تقوم بقياس وتقويم الأداء.
- تعدد أجهزة الرقابة الخارجية على أداء الجامعات المصرية.
- قلة الجامعات المصرية المدرجة في قوائم التصنيف العالمي للجامعات، مما يؤدي لضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واستمرار حالة التردّي في مستواها.
- الحاجة الملحة لتحقيق جودة التعليم المصري بكافة مراحلها لمواجهة التحديات التنافسية العالمية والإقليمية.
- وجود بعض العقبات التي تواجه الهيئة القومية لضمان والاعتماد.
- ظاهرة تدويل التعليم العالي، وما يمكن أن يمثله من منافسة للجامعات المصرية.
- ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم البرامج التعليمية المقدمة بالجامعات سواء (الطلاب-أولياء الأمور-مؤسسات المجتمع المدني-سوق العمل.... الخ).
- صعوبة تحديد احتياجات سوق العمل لأنها متغيرة باستمرار.

ينضح مما سبق أن التعليم الجامعي المصري طرأت عليه في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتطورات التي غيرت ملامحه وفلسفته ووظائفه وجعلته يتابع كل ما يستجد في ميدانه عالميا وإقليميا، خاصة فيما يتعلق بتطويره والتي كان منها مشروع ضمان الجودة والاعتماد، وما تابعه من ضرورة الاهتمام بالمبادرات التطويرية الأخرى من حيث الأخذ بنظم التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، وتطوير الإدارة الجامعية باستخدام الأساليب الإدارية المتطورة التي ظهرت في قطاع الإدارة العامة، وتدعم حصول الجامعة على استقلاليتها وإدارتها الذاتية وتنمية مواردها البشرية وتقليص دور الحكومة في التدخل في شئونها، وتقويم وإدارة أدائها المؤسسي بصورة شاملة وعلى نحو أكثر عمقا يتصل بمختلف أبعاد هذا الأداء، إلا أنه مازال يعاني من العديد من نقاط الضعف التي تؤدي إلى حاجته الضرورية إلى تحسين أداءه خصوصا مع وجود العديد من التحديات المحلية والعالمية.

المحور الثالث: الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية:

(المفهوم والخصائص - الأنواع - الأهمية - المعلومات - المراحل)

١) المفهوم والخصائص:

ان البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات باختلاف أنواعها ومناحي النشاط بها ان تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها وذلك للتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها والحفاظ على مكانتها ومركزها، وفيما يلي نستعرض هذا المفهوم وجذوره التاريخية.

تعود الجذور التاريخية لنشأة مفهوم اليقظة الاستراتيجية إلى اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، ولم تطبقها الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية إلا في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، وفي فرنسا لم يكن ذلك إلا في أواخر الثمانينات، ويعزى الاهتمام من قبل الأمريكيين والفرنسيين باليقظة لمواجهة التهديدات الخارجية وخصوصا من اليابان (مريم، ٢٠١٤، ص ٦٢).

غير أن هناك من يرى أن اليقظة ترجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، والمصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة

المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات، فأثناء الحرب على قائدي الجيوش معرفة تنقلات وتحركات العدو باستمرار، وأما الوسائل الموضوعة لذلك فقد تكون الرادارات، والصارفات، وخدمات الاستعلام ... وغيرها، إذا فهم في حاجة إلى مراقبة تسمح لهم بتوضيح طرقهم وأهدافهم، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات، ففي مسارها التنافسي مع المنافسين، عليها كشف التهديدات والفرص، فالمراقبة إذا عنصر رئيسي في نظام قيادة المؤسسات، من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة في نهاية الخمسينات، حتى شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية (بومعزة، ٢٠٠٩، ص ٩٥).

وكانت اليقظة الاستراتيجية خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ليشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسات (العابدين، ٢٠١٢، ص ٣٥). ويعتبر الباحث " ليسكا هامبر" Lesca Humber من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه " نظام معلومات الإدارة الإستراتيجية" *Système d'information pour le management stratégique* سنة ١٩٨٦م، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية سنة ١٩٨٦م لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب ٤٠% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورش عمل وتوزيع مجلات متخصصة، وقد استقطب هذا المفهوم منذ ذلك الوقت اهتمام الباحثين والاقتصاديين والحكومات (الكلبي، ٢٠١٩، ص ٨).

أما عن مفهوم اليقظة فنحاول في البداية أن نبنى معنى هذه الكلمة، فاليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" و التي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية إما في حالة نوم وإما في حالة حلم ، وإما في حالة يقظة ، وفي الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها، ونقول "تتقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه، وما يقال عن الإنسان يقال أيضاً عن المؤسسات، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منها، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين (العابدين، ٢٠١٢، ص ٣٦) .

وتعرف اليقظة علي أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية (Ribaul, 2007,p.2)، وقد عرفت الجمعية الفرنسية "AFNOR" Association François de Normalization على أنها نشاط متواصل ومتكرر يهدف لمراقبة دائمة لبيئة المؤسسة لكي تتوقع التطورات، كما عرفت على أنها النشاط الذي يمكن المؤسسات من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله، كما تعتبر عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية (Qiu, 2008,p.816)، كما عرفت أيضاً على أنها هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، والتقنية والتكنولوجية والاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطور أي منظمة، وعرفت كذلك بأنها العملية الجماعية المستمرة، التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية؛ من خلال تتبع وتعقب المعلومات المتوقعة المتعلقة بالتغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة (Taoufique, 1993 p. 6).

وبالتالي فإن اليقظة تعتبر نشاط أو عملية مرتبطة باستخدام المعلومات بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة فهي تسمح برصد ومراقبة محيطها وتعتبر عاملاً محددًا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، حيث يعد توافر أدوات إدارية لتقييم الاستعداد التنظيمي للمستقبل أمراً إلزامياً؛ وذلك في سياق التغييرات التي لا

يمكن التنبؤ بها، والتي لها تأثير كبير على قدرة المؤسسات على المنافسة، لذلك ينبغي التدريب على المهارات الأساسية في مجال اليقظة الاستراتيجية لدعم قرارات الإدارة في توفير أدوات تعليمية قابلة للتعديل للاستفادة بنجاح من القدرات الديناميكية للمنظمات (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص ٢٤٠).

أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية للجامعات، فتتجسد في تواجد نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستغلالها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجه الجامعات من خلال تقديم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعد الجامعات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (عبد العزيز، ٢٠١٦، ص ١٠١).

كما عرفها العتيبي والقحطاني بأنها مدى قدرة الجامعة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية، بمختلف الأنشطة، والوظائف وبيئتها الخارجية من خلال دورة معلوماتية تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات الدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي، والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ورفع المعرفة التنظيمية، ودعم متخذي القرارات الاستراتيجية داخل الجامعة (العتيبي و القحطاني، ٢٠١٥، ص ١٤٠).

وعرفها الزهيري بأنها عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية، والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة؛ لتحقيق التميز في الأداء، والتنافسية به (الزهيري، ٢٠١٨، ص ٢٢).

مما سبق نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل ان تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسات التي يعملون بها، وذلك بهدف إنشاء فرص جديدة للعمل وتقليل الأخطار.

وبالتالي تعرف اليقظة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها نشاط مخطط ومنظم يكون في شكل نظام معلومات مفتوح على الخارج، يمنح الجامعات المصرية القدرة على

الاستماع الدائم والمستمر لمحيطها، بما يسمح لها بملاحظة، وبحث، ومعالجة، وتحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية واغتنام الفرص وتجنب التهديدات. من خلال التعاريف السابقة يمكننا إبراز أهم خصائصها كما يلي (Lesca & others, 2003, p. 6):

- أنها أسلوب إداري يتطلب التزاما قويا من قبل الإدارة وأعضاء المؤسسة.
- معلوماتها هي معلومات استشرافية (مستقبلية) تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
- نشاطها يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعة.
- تعتبر طريقة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض.
- تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهةها وهي تعتبر نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.

أما اليقظة الاستراتيجية للجامعات فمن خصائصها ما يلي:

- استباقية؛ حيث تدفع الجامعة إلى التغيير وعدم الاقتصار على كونها رد الفعل لما يحدث من تغيرات محيطة بها.
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى الجمع أو التحليل.
- مصدر للابتكارات والإبداع من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة وتطويرها.
- عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات، والتي تقدم مزايا تنافسية للجامعة.
- تساعد على الوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة .

- تعتمد على توافر نظام معلوماتي فعال يرصد كافة التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص ٢٢٠).
- تطوعية حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للوسط المحيط ولكنها مدخلا ابداعيا رياديا لذلك تعتبر تطوعية.
- تهتم بدراسة البيئة المحيطة بشكل منهجي ومكامل وشمولي لجميع المساحات والقطاعات المؤثرة.
- التوقع لكل ما يحيط بالجامعة من سيناريوهات بهدف الاستجابة والسيطرة عليها.
- التعاون الجماعي حيث تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند التقائهم سوف يحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.
- ذات طابع استراتيجي تتميز بأن لها بعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل الجامعات، فهي تعالج الأخطاء في المعلومات من أجل تحسين وضع الجامعة.
- عملية إبداعية فهي تسعى إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيميا أو تقنيا، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة (نصيرة، ٢٠١١، ص ٨٢).
- التنبؤ أي أنها تسعى إلى تحديد المطلوب في المستقبل بدقة عالية، إذا هي استثمار ورصد لكل ما يحيط بالجامعة.
- نشاط إرادي مستحدث للفعل في الجامعة فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل متخذي القرار الذين لا يريدون أن تكون جامعتهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومكلفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.
- آلية الإثارة وتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الاستخدام والحصول على المعلومات التي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى، أي التي لم تكن توجد أصلا (عبادة و عمران، ٢٠١٧، ص ٢٠٠).

نستنتج مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر مجموعة من الأساليب المنظمة التي تعمل على تنظيم وتحليل ونشر ومشاركة واسترجاع واستخدام المعلومات والمعارف المفيدة حفاظا على بقاء المنظمات واستدامة أعمالها ومواجهة التغييرات التي أضحت تغلف فضاءات عمل المنظمات في وقتنا الحاضر، وتعتبر البيئة المحيطة بالمنظمات مصدرا ومنبعا لتزويدها باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصبّ النهائي لمخرجات هذه المنظمات، وبما أن المنظمات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة المحيطة فإن تعرضها للأزمات يحتم عليها إدارة هذه الأزمات عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المنظمات التمتع بها، فاليقظة الاستراتيجية بهذا المعنى، من شأنها ان تسمح للمنظمات أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات من فشل أو نجاحات.

٢) أنواع اليقظة الاستراتيجية:

هناك العديد من أنواع اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

- **اليقظة التنافسية:** وهي عبارة عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسات على منافسيها الحاليين والمحتملين والجدد في نفس المجال، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهدفها الرئيس هو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة المنافسين، وذلك من خلال معرفة الأداء الحالي للمنافسين ومنتجاتهم، واستراتيجياتهم ومهاراتهم واستراتيجيات البحث والتطوير والتكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة، ويحدد "ميشال بورتر" Michel Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط هي (الكفاءات الحالية للمنافسين؛ استراتيجية المنافسين؛ الأهداف الجديدة للمنافسين؛ القدرات؛ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين)، وبالتالي تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسات المنافسة (غلاب وزغيب، ٢٠١٢، ص ١٦١).

• **اليقظة التجارية:** وهي اليقظة التي تخص المجال التسويقي، بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام، ويمكن القول بأن اليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن المنظمات من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والعملاء، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، وتمكن هذه اليقظة المنظمة من معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها وتنافسيتها، وتقوم المؤسسات هنا بمراقبة والتنبؤ لتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص، وهي تهتم بمتابعة تطور احتياجات العملاء على المدى البعيد والاهتمام بتقديم المنتجات الجديدة تلبيبة لرغبات العملاء في الوقت المناسب، والتعرف علي درجة رضاهم عن المنتجات المقدمة، وتطور احتياجاتهم وأذواقهم، ومدى ولائهم للمؤسسة (عقون و محمد، ٢٠١٤، ص ٦).

• **اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المنظمة حالياً أو مستقبلاً، وهي النشاط الذي تراقب المؤسسة من خلاله البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها وكلما كان المحيط التكنولوجي يتحرك بسرعة في كل الاتجاهات وبدرجات متفاوتة الأهمية كلما استوجب على المؤسسة وضع نظام معلومات دائم لالتقاط كل الإشارات والتطورات من أجل الرد بسرعة على هذه التغيرات، فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير والإنجازات والتحول التكنولوجية... الخ، وبصفة عامة تختص اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التقنية والعلمية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية وتحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛ والاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من اكتشافات علمية، وإبداع في السلع والخدمات، والتطور في أساليب التصنيع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة (سحنون و ثلاثية، ٢٠١٨، ص ١٤٠).

• **اليقظة الاجتماعية:** تتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة العديد من التحولات الديموغرافية في المدن ونوعية البيئة والظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، والمعارضات الدينية والعرفية، وعدم التفاهم بين الأجيال، والتركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات، وعادات الاستهلاك، والتجمعات السكنية والنزوح الريفي... الخ، حيث إن هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسات، الذي يجب أن يؤخذ في الحسبان لأنها من الممكن أن تعيق المؤسسات المختلفة عن أداء عملها على أكمل وجه، وبالتالي فهي تهتم برصد البيئة الداخلية من خلال ملاحظة ومتابعة حياة جماعات العمل في المنظمة (التنظيمات غير الرسمية)، وهي وسيلة إنصات واستماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة في سبيل توجيه هذه الطاقات للعمل في صالح المنظمة لا ضدها (العابدين، ٢٠١٢، ص ٣٥).

• **اليقظة البيئية:** وهي تشمل مجمل العناصر المتبقية من بيئة المؤسسة، والتي لا تقل أهمية عن الأنواع الأخرى السابقة الذكر إلا أنها هي الأخرى تؤثر على نشاط المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنها في هذه الحالة تقوم بدراسة مختلف المتغيرات والعناصر التي تضم الأنواع السابقة من اليقظة، لذلك فإن الاقتصاديون يطلقون عليها اسم اليقظة المجتمعية (النجار والشوابكة، ٢٠٢٠، ص ٥٠٨).

وبالتالي فهي الإشارات الآتية من خارج المؤسسة والتي يجب تفسيرها من أجل الحصول على ميزة استراتيجية، وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وهي تخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تأخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر، وتشمل (بن عدة، ٢٠١٨، ص ١٧):

• **اليقظة السياسية:** وتهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

• **اليقظة القانونية (التشريعية):** تسمح اليقظة القانونية برصد تطور القوانين والتشريعات التي تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة، من خلال إعداد مشاريع القوانين والنصوص واللوائح والمعايير التنظيمية، فالمعلومات المطلوبة في هذه الحالة تخص المسائل القانونية المتعلقة بقطاع المؤسسات والقوانين، والمناقشات البرلمانية والمقترحات التشريعية والإدارية وفوائد أرباب العمل... الخ .

• **اليقظة الاقتصادية :** وترتبط بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، من حيث تتبع الوضع الاقتصادي العام ومستوى الدخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... الخ أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

• **اليقظة الثقافية:** وهي عبارة عن رصد كل ما يتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة، حيث تدرس الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمؤسسة من خلال ثقافتهم، وسلوكهم، والمستوى الاجتماعي، واحتياجاتهم.. الخ.

نلاحظ مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تعد نوع من أنواع اليقظة المعلوماتية التي تشمل سلسلة من أنواع اليقظة الأخرى، كاليقظة الاجتماعية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، وكل واحدة من هذه الأنواع بامتزاجها مع غيرها تلبى هدفا محددا بدقة من طرف المنظمة، فهي تجمع تقنيات البحث عن المعلومات ومعالجتها وعرضها، فاليقظة الاستراتيجية تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات أو الإدارات من خلال تحليل تطورات الاتجاهات وبيئتها.

٣) أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تكتسب اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة لدى المؤسسات المختلفة إذ تحقق لها عدة

مزايا أبرزها (Lesca & Castagnos , 2000, p. 18):

- **دعم التخطيط:** اليقظة الاستراتيجية تدعم أسلوب التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

- **دعم الاستجابة:** اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية والتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع المتغيرات الخارجية وتحفيز الأنشطة والاستجابة بسرعة لها، فاليقظة الاستراتيجية تمكن من تنمية الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتساهم في تحسين موقع المنظمة في المستقبل.
- **دعم الإبداع والابتكار:** تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمنظمة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، مما يحفز الإبداع والابتكار، وتقديم أداء ذات قيمة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي مما يساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.
- **حل المشكلات ودعم القرارات:** تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرار تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، والتكنولوجيا وغيرها، فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشكلات وحلها.
- **دعم التوقعات واستباق الأحداث:** تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المنظمات على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة.
- **توفير المعلومة:** أصبحت البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة تفرض على المؤسسات المعاصرة مواكبة التطورات ومحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسات على اتخاذ مختلف القرارات وبالسرية المطلوبة وبأقل التكاليف، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسات من صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق التميز.

- **اتخاذ القرارات:** يرتبط نجاح المؤسسات بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لأبد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم وعليه فان اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن ان يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من اكثر من مصدر، ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسات الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها الى مستفادها في الوقت المناسب، وحسن استعمالها وتسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى اثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة او مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- ويمكن تلخيص أهميتها بالنسبة للجامعات فيما يلي (نصيرة، ٢٠١١، ص ٨٢) (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠) (عيسى و اوبختي، ٢٠١٩، ص ١١٨):
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تساعد على التوصل إلى المعرفة المتعمقة للأسواق والمنافسين.
- اكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في الجامعة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين.
- تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار الفاعل.
- تساعد القيادات الجامعية على استغلال ليس فقط الفرص، وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية للجامعة، وتحقيق مصالحها.
- أداة حقيقية لتحسين الأداء تسمح للجامعة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير الجامعة، وحسن أدائها.

- تسمح باتخاذ أفضل القرارات بكل أمان وثقة وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة استراتيجية حول محيط الجامعة.
- رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة؛ بحيث لا تتفاجأ الجامعة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، أو تنافسية، أو اجتماعية.
- وسيلة استراتيجية لمراقبة الأداء، أي تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية الجامعة ومن المنافسة في السوق.
- التقييم الموضوعي لوضعية الجامعة التنافسية.
- زيادة هامش الربح؛ حيث تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة؛ لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للخدمة، وجودتها والتخفيض من كلفتها.
- تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكيات الحالية، والمستقبلية للمنافسين.
- تساعد على إدارة التغيير بالجامعات وقيادته، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات المستقبلية من ناحية، وبما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وتطلعات العمال الخارجين من ناحية أخرى، مع العمل على توفير جميع التدابير اللازمة لنجاح التغيير، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، والزمان المناسب، وبما لا يؤدي إلى حدوث أي خلل في أداء الجامعة.
- تعمل على زيادة وعي العاملين بالجامعات، فهي تساعد على زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بمختلف المتغيرات، والمستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بالجامعات، مما يجعلهم أكثر وعياً بما يحدث في بيئة العمل، وأكثر فهماً لمتطلباته، ومن ثم أكثر قدرة على التفاعل، والمشاركة بإيجابية في تحسين العمل، وتحقيق أهدافه المختلفة.

وبالتالي تعد اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسات أن تستغني عنها، فهي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة بما تشمله من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها مهمة جداً لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة أو التنبؤ بهذه التقلبات

والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وجعلها تتوافق وأهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها.

ومن ثم يمكن القول بأن أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات تنطلق من هدفها الأساسي في تمكين الجامعة من تحسين مركزها التنافسي، ومستوى ممارستها، وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة، ورصد ومراقبة واستباق كافة التغيرات، وتخفيض التكاليف والاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين وتوقعاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية عالمية.

٤) مراحل اليقظة الاستراتيجية:

تمر اليقظة الاستراتيجية بعدة مراحل كما يلي (لعور و العايب، ٢٠١٠، ص ٦)
(سحنون و ثلاثية، ٢٠١٨، ص ١٤٠):

- **التعبير عن الاحتياجات من المعلومات :** قبل أن يكلف أصحاب القرار المسؤولين بجمع المعلومات، عليهم أولاً تحديد احتياجات المؤسسة منها، أي ماذا يريدون بالضبط، لان جمع المعلومات عشوائياً يتسبب في تكلفة ووقت ضائع من دون أن تكون لها أي فائدة، وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر بدوره عملية تتكون من عدة مراحل ضرورية أساسها توضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية ، لذا فان تحديد الأهداف هو أول عمل يقوم به أصحاب القرار، بعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن المعلومات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة.
- **تحديد القائمين على اليقظة الاستراتيجية :** يتم في هذه المرحلة تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة، فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من اليقظة والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة، مع قدره كذلك على اتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.

- **البحث عن المعلومات وجمعها :** بعد وضع استراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة اذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها و أرشفتها، ويتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقتها مع الموردين والعملاء أو الدوريات العلمية والتقنية؛ وبراءات الاختراع؛ وقواعد البيانات؛ والمؤتمرات والمعلومات الغير رسمية والمعايير والإجراءات؛ والمصادر الداخلية للمؤسسة.
- **تحليل ومعالجة والمصادقة على المعلومات:** بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة، أو تلك التي مازالت تحتاج إلى المزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختبار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها.
- **نشر معلومات اليقظة :** هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانقضاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونوا المسؤولين العاملين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والغرض من هذه العملية هو إيصال المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب، لأنه حتي هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة منها ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- **تقييم وتعديل اليقظة الاستراتيجية:** في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة من خلال تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الاستراتيجية.

ومن المقومات الرئيسية لنظام يقطعة استراتيجية فعال ضرورة وجود مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات وخبرة إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقطعة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية وهي (هاشم و ناصف، ٢٠١٧، ص ٢٠٠):

- الوسائل البشرية وتتضمن جميع الأنشطة التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا للمعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي.
- المختصون في المعلومات والوثائق فعلى المؤسسة تكوين أشخاص يعملون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة الى التحكم في الوقت، ويشترط في هؤلاء المختصين أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومات بحيث لا يرسلوا الى الخبراء إلا المعلومات الجيدة.
- شبكة الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقطعة: تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقطعة الاستراتيجية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.
- إدارة المؤسسة: تعتبر المستفيد الأول من امتيازات نظام اليقطعة، لهذا وجب عليها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام.
- مصادر المعلومات والوثائق: على المؤسسة وضع أشخاص مؤهلين لجمع المعلومات، كون هؤلاء يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحداثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة أو أهدافها، الى جانب تنفيذهم للبرامج الذكية للمعلومات الداخلية والخارجية المتاحة.
- المصادر المنهجية والعلمية: تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة، بالإضافة إلى الاعتماد على منهجية محددة ووسائل تكنولوجية متطورة.

ولضمان فاعلية اليقظة الاستراتيجية ينبغي أن يتوفر لها ما يلي (بن عدة، ٢٠١٨، ص ١٧):

- الإرادة الثابتة من قبل الإدارة، فعلى القادة ومتخذي القرار اعتبار اليقظة الاستراتيجية وظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.
- اتصال داخلي جيد وهذا للسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.

- التحكم في الوقت بتوفير الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي للعمل ذو وظائف محددة.
- روح الفريق وحب العمل الجماعي بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين الإدارات أو أقسام المستوى الواحد.

في ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، باعتبارها من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها وذلك بان تطبق أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، كما أنه مصطلح عام وشامل تتطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والأمر المستهدف، فالمؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات عليها أن تختار الأمر الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء التكنولوجي، أو التنافسي، أو التجاري، أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير عليها، ومن أجل أن تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة فهي تعتمد على جمع المعلومات التي أصبحت اليوم تمثل مصدراً استراتيجياً هاماً، وذلك لما يمكن تحقيقه من مميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة، ومهما كان نوع المعلومات نجدها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات، كما أن اليقظة تتطلب مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات وخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية وموارد المؤسسة المتاحة، وكذا توفر مجموعة من الشروط وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول.

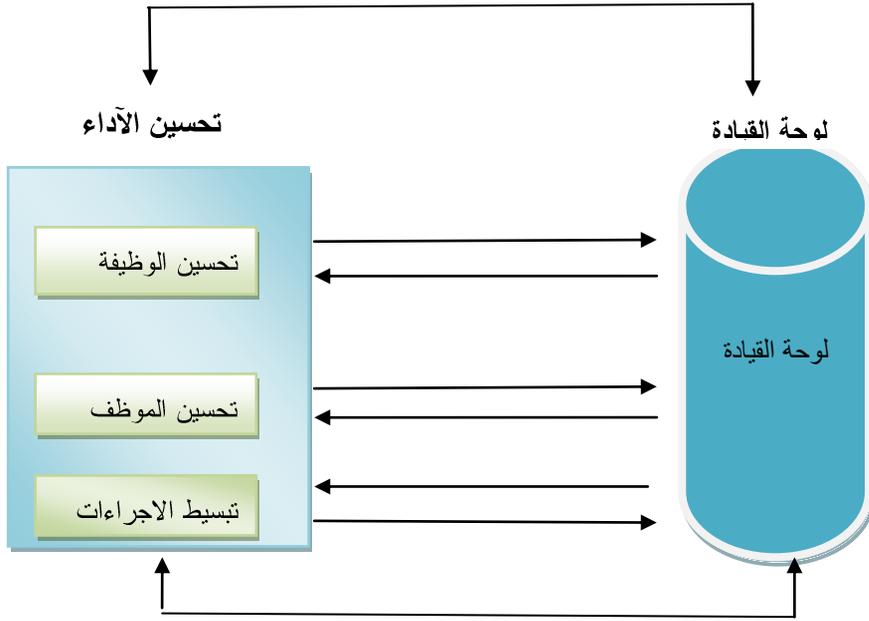
المحور الرابع: الدور الواقعي لتطبيق لوحة القيادة في تحسين الأداء بالجامعات المصرية، وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.

إن للوحة القيادة أهمية خاصة بالمؤسسات المختلفة باعتبارها نظام معلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة الأداء على المدى القصير، وكذا تسهل ممارسة المسؤوليات، وتصميم ووضع نظام لوحة القيادة على مستوى الجامعات المصرية لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية نحو تحسين الأداء الجامعي، وتتطلب عملية إعداد لوحة القيادة كفاءة العاملين بالجامعة، وكذا وجود المعطيات الكاملة، كما تتطلب عملية استغلال هذه الأداة بشكل جيد وجود قابلية للتواصل بين المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق.

كما يظهر أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الجامعات المصرية وبالتالي تحقيق اليقظة الاستراتيجية من خلال اكتشاف مواطن الخلل الموجودة بها أين تكمن؟ ومن خلال تحليل المعلومات الموجودة داخل هذه الأداة والسعي لتصحيح هذا الخلل فهي بهذا تحسن في الرؤية المستقبلية، ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص الأداء كعنصر أساسي داخل لوحة القيادة، وهذا التواصل بين مسؤولي ومتخذي القرار بالجامعة يسهل عملية اتخاذ قرارات سريعة، ومقبولة وواضحة تؤدي لتحسين أداءها.

كما قد خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على:

- تزود المديرين والقادة بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل.
- تعطي للجامعات القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية وأقل قدر من التكاليف وهذا ما تسمح به لوحة القيادة من خلال محاورها المختلفة والمؤشرات المتضمنة في تلك المحاور.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها والتنبؤ والتخطيط لمواجهة تغيرات البيئة، كما تسمح أيضا بتدعيم معرفة الجامعة وتطويرها.



شكل (١) العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء (عبدالله و اخرون، ٢٠١٩، صفحة ٥)

كما أن من مميزات لوحة القيادة والتي تجعلها وسيلة جيدة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية وبالتالي تحقيق اليقظة الاستراتيجية ما يلي:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
- تساعد في تقييم الأداء على المدى القصير.
- تساهم بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
- تهدف للاستعمال الأمثل للموارد المتاحة.
- توضح الوضع الكمي والكيفي الدقيق للجامعات المصرية.
- تفيد في وضع وتحسين الرؤية المستقبلية للجامعات المصرية من خلال عرضها لمؤشرات تتضمن الاهتمام بهذه النواحي.
- تعمل على الاتصال والتنسيق بين مختلف مستويات الجامعة كوسيلة لترجمة الاتجاهات الاستراتيجية للجامعة إلى أهداف عملية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية ونشرها على مختلف المستويات

- تزود الإدارة الجامعية العليا بمعطيات ملائمة تعطيها صورة شاملة عن كافة أعمال الجامعة وتساعد في قيادتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تعمل علي الإسقاط المستمر للأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للجامعة وبصورة منسجمة، حيث تترجم الاستراتيجية إلى أهداف عملية ملموسة.
- توازن بين المؤشرات المالية ذات النظرة المهتمة بالماضي والمؤشرات الغير مالية ذات النظرة المستقبلية.

وبالتالي تعتبر لوحة القيادة منهجية عقلانية تربط بين الغايات الاستراتيجية للجامعة البعيدة المدى والأهداف العملية القريبة المدى عن طريق تعيين العوامل الأساسية للنجاح أو ما يسمى كذلك بمتغيرات العمل وحسن اختيار مؤشرات القياس الموافقة لها وتفويض المسؤوليات وإسقاطها على كافة مستويات الجامعة من خلال علاقة سببية تربط بين الأهداف ومتغيرات العمل.

أما بالنسبة للعلاقة بين لوحة القيادة والليقطة الاستراتيجية فتعتبر لوحة القيادة أداة حديثة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات كونها توازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى وكذا بين الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسات والجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، فهي تعمل على تحويل الأصول غير الملموسة في المؤسسة إلى أصول مادية .

كما يمكن أن تعتبر لوحة القيادة في نفس الوقت كأداة لليقطة الاستراتيجية، فهي تعمل بمثابة نظام للمعلومات الاستراتيجية بحيث يمكن اعتبار لوحة القيادة كمخزن للمعارف يعمل على تجميع وتنظيم المعلومات الضرورية للتحليلات الاستشرافية والتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، كما تسمح أيضا بما يلي:

- تجميع المعلومات الناتجة عن ترجمة المؤشرات الموزعة عبر المحاور المختلفة للوحة القيادة ووضعها رهن إشارة متخذي القرار في المؤسسات المختلفة بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.
- توفير مجموعة كبيرة من البيانات والمعلومات الإلكترونية عن المؤسسة وتكون عبارة تشكيلة من المؤشرات الاستراتيجية المالية وغير المالية الخاصة بالمتغيرات

- الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم أيضا تحديد مستهدفات لهذه المؤشرات أو يمكن القول إشارات إنذارية تنبه مستعملي اللوحة وكذا متخذي القرار.
- نشر ثقافة الرصد البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية داخل مختلف مستويات المؤسسة وتنمية الوعي لدى الأفراد بالتحديات الداخلية والخارجية المستقبلية.
 - لوحة القيادة ليست فقط وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل تسمح بتوفير مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.
 - تسمح بمراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
 - تعطي إنذار مبكر عن المشكلات التي قد تحدث قبل أن تؤثر في النتائج المطلوبة.
- إذا فلوحة القيادة كأداة لليقظة الاستراتيجية ومن خلال المعلومات التي يتم رصدها وتوفيرها فإنها تسمح بتقييم المخاطر المحتملة والفرص المتاحة على المدى البعيد والمتوسط وكذا إيجاد الحلول الممكنة للمشاكل الحالية أو المحتملة على المدى القصير، فكل ما يحدث على مستوى محور من محاور لوحة القيادة له إثر مباشر على مختلف المحاور الأخرى، فمتخذي القرار ومن خلال معرفتهم لما يحدث على مستوى محور معين يمكنه التنبؤ بما سيحدث على مستوى المحاور الأخرى وبالتالي اتخاذ التدابير الإجرائية اللازمة قبل فوات الأوان.
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن طبيعة البيئة الديناميكية الحالية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار، تفرض على المؤسسات ضرورة تبني توجه لتقييم الأداء واتخاذ القرار لمواجهة هذه التقلبات وهذا لضمان بقائها واستمرارها، وهذا التوجه الجديد ينبغي أن يقوم على أساس جمع وتحليل ونشر المعلومات وهذا ما تتكفل به اليقظة الاستراتيجية، وكذا إيجاد أدوات تسمح بتأطير نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة للزيادة من فعالية المعلومات المحصل عليها وهو ما يتم من خلال اعتماد المؤسسة للوحة القيادة.
- كما يمكن تصميم لوحة القيادة على مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة وحتى على مستوى الفرد في حد ذاته وهذا ما يسمح بخلق نوع من اليقظة الاستراتيجية على كافة المستويات وكذا شعور الافراد العاملين بضرورة الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب واتخاذ التدابير اللازمة بغية المعالجة بتكاليف اقل وبالتالي المحافظة على مكانة الجامعة التنافسية والقدرة على الاستمرار.

وباستقراء تجارب العديد من الجامعات الإقليمية والعالمية نجد أنها استخدمت العديد من المداخل الإدارية الحديثة سعياً نحو تحسين أدائها، وكان من أبرز هذه المداخل الإدارية لوحة القيادة والتي تستخدم لإدارة وتقييم المؤسسات، وعلى غرار ما هو متبع في الجامعات المصرية في محاولاتها لتطبيق ما ينجح في دول العالم، يمكن إبراز أهم الدوافع والأسباب التي أدت إلى ضرورة الأخذ بلوحة القيادة كمدخل لتقييم الأداء وتحسينه في الجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية.

المحور الخامس: رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في ضوء مدخل لوحة القيادة.

بناء على ما سبق عرضه اتضح حاجة الجامعات المصرية إلى مداخل حديثة لتقييم الأداء، عملاً على تحسينه وتحقيق اليقظة الاستراتيجية، في ضوء ذلك يتناول المحور الحالي من الدراسة وضع رؤية مقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية باستخدام مدخل لوحة القيادة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية وفقاً للخطوات الآتية:

فلسفة الرؤية المقترحة:

تتطلق فلسفة الرؤية المقترحة من أن الجامعة المصرية تعد الرصيد الاستراتيجي الذي يركز عليه المجتمع المصري لتجسير دعائم التقدم ودفع حركة التنمية، باعتبارها مركزاً للإشعاع الفكري، والتقدم العلمي، والعنصر الدافع في عملية التطور، وبقدر كفاءتها وقوة أدائها يكون تقدم المجتمع المصري ورفيحه، علاوة على ذلك فأنها تمثل سبيلاً هاماً للتنافس والتنمية الاقتصادية، وامتداد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على المشاركة في حل مشكلاته وقضاياها ورسم مستقبله، فمصير المجتمع أصبح يرتبط الآن في جانب كبير منه بوجود تعليم جامعي كفاء قادر على تحقيق أداء مؤسسي قوى يساهم في دفع حركة التقدم الحضاري، وتحقيق الآمال والطموحات التي ينشدها منه المجتمع على الأصعدة كافة، ولاسيما مع بداية الألفية الثالثة، وبالتالي أصبح من الضروري على الجامعات المصرية الاهتمام بتحسين أدائها دعماً وتحقيقاً لما سبق.

كما تتلخص فلسفة التصور المقترح فيما يأتي:

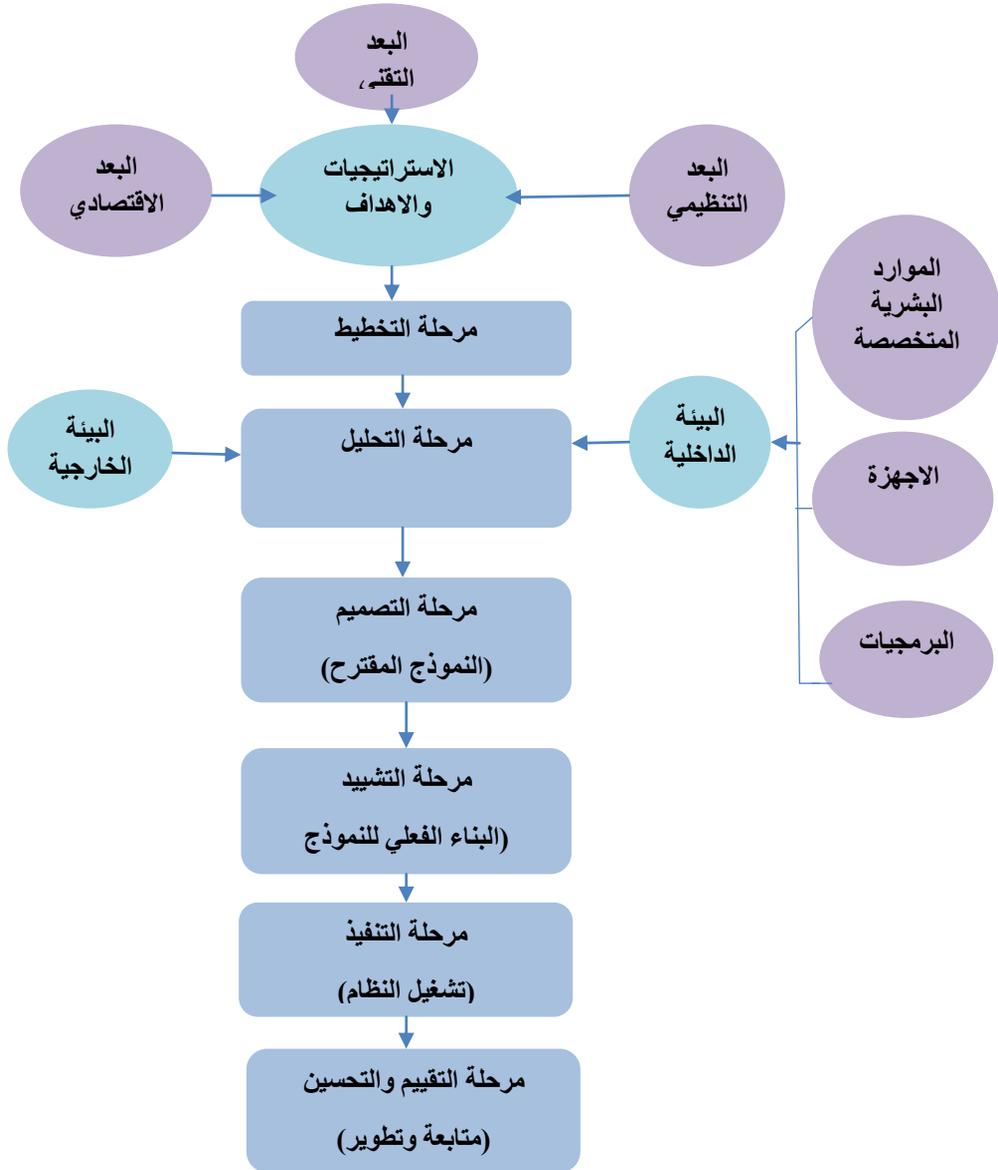
- أصبح تحسين الأداء وتحقيق اليقظة الاستراتيجية للجامعات هدفاً أساسياً تسعى الجامعات لتحقيقه لأنه الضمان لاستمرارها في أنشطتها الجامعية، وبقائها في عالم سريع التغير

- الاعتماد على لوحة القيادة كمدخل لتحسين الأداء بالجامعات المصرية وتحقيق اليقظة الاستراتيجية يزيد من وعيها بالعالم المحيط، وما يشمله من متغيرات يستلزم على الجامعات مواكبتها.
- الاعتماد على لوحة القيادة كمدخل لتحسين الأداء بالجامعات المصرية وتحقيق اليقظة الاستراتيجية يزيد من وعيها بنقاط قوتها وضعفها والسبل المختلفة لتطويرها.
- ضرورة الحفاظ على السمعة العالمية للجامعات المصرية، ومكانتها والارتقاء بمستوى أدائها في كل القطاعات وتحقيق اليقظة الاستراتيجية مما يميزها عن غيرها من الجامعات.

أهداف الرؤية المقترحة: تهدف الرؤية المقترحة إلى تحقيق ما يأتي:

- بناء جامعات مصرية رائدة في أدائها المؤسسي.
- تقليل الفجوة بين الماضي ومعطيات الحاضر والمستقبل وتحقيق قيمة مضافة ومكانة تنافسية تضمن تعليم جامعي قوى قادر علي التعامل مع معطيات المستقبل وتحقيق الريادة المحلية والإقليمية والعالمية.
- تفعيل مفهوم لوحة القيادة بالجامعات المصرية بكل أبعادها كمدخل لتحقيق اليقظة الاستراتيجية وتحسين الأداء.
- تقديم نموذج عملي قد يسهم في تطوير منظومة التعليم الجامعي المصري وتحسين الأداء بها في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية.
- تحديد الأخطاء في مجالات صنع واتخاذ القرار بالجامعات المصرية، ومعرفة مسبباتها بهدف تجنب تكرارها في المستقبل.
- زيادة درجة التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام الجامعة وبينها وبين الإدارة العليا، وزيادة وعيها ودرجة تركيزها على أهمية القرارات التي تتخذها.
- رفع كفاءة أداء إدارة الجامعات المصرية بتوفير احتياجاتهم من المعلومات وتحقيق التنظيم الأمثل.
- متابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية بالجامعة.
- تجنب حالات التكرار في العمل الإداري وإدخال المعلومات وتحليلها، والمساعدة في التخلص من الأخطاء الإدارية التي يمكن الوقوع بها.

مراحل بناء النموذج المقترح للوحة القيادة بالجامعات المصرية: لبناء النموذج المقترح ترى الدراسة ضرورة اعتماد مجموعة من المراحل كما يلي:



شكل (٢) النموذج المقترح للوحة قيادة الجامعات المصرية

١) مرحلة التخطيط:

تأخذ هذه المرحلة الأولوية على المراحل الأخرى، كما تعد الحجر الأساسي في عملية بناء النموذج المقترح، وتتضمن هذه المرحلة العديد من الأنشطة والفعاليات، ففي البداية يتوجب على الجامعات القيام بتحديد الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بلوحة القيادة من خلال الدراسات العلمية الموضوعية، كذلك يجب في هذه المرحلة إشراك القيادات الإدارية والأكاديمية بمستوياتها المختلفة في التخطيط لتحقيق أهداف النموذج المقترح الذي بدوره يحقق أهداف الجامعات المصرية وعقد لقاءات شخصية مع كل قائد من القادة الإداريين والأكاديميين، ويمكن ان تستمر اللقاءات الشخصية من مستوى الإدارة العليا الى المستوى الأدنى لان كل القادة باختلاف مستوياتهم الإدارية يعملون معا لتحقيق أهداف الجامعة، وهذا يقود الى افتراض انه يجب على النموذج المقترح ان يدعم الجامعة في صنع قراراتها.

كما تقوم الجامعة بتشكيل فريق من الخبراء المتخصصين بنظم المعلومات ويتولى هذا الفريق دراسة الوضع القائم في الجامعات المصرية، وكيفية تأهيلها لمواكبة التطورات الحديثة التي تشهدها الجامعات العالمية، وتأمين التزام الإدارة العليا بمواصلة دعم جهود فريق الخبراء المختصين سواء ما يتعلق بالجوانب المادية او المعنوية من خلال تأمين المستلزمات الضرورية لإتمام وإنجاح عملية التخطيط، وإعداد برامج متسلسلة منطقياً وفكرياً تهدف الى تعريف الجامعة بالتطورات الحديثة في ميدان أنظمة المعلومات والتطورات المرافقة لها وعلاقتها وتأثيراتها في نظام لوحة قيادة ومن ثم دراسة تجارب الجامعات والمؤسسات الأخرى في هذا المجال بالاعتماد على الأنظمة الحوسبة والاستفادة من التجارب الناجحة التي حدثت في هذا المضمار، وتستطيع الجامعة الاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات سواء في الاطلاع على نماذج المنظمات والمؤسسات التي طبقت لوحة القيادة ، أو في الحصول على معلومات ضرورية لبناء لوحة القيادة سواء في الجوانب التقنية أو غير التقنية.

كما يقوم هذا الفريق بدراسة كافة البرمجيات المستخدمة في عملية تصميم لوحة القيادة، بالإضافة إلى تشكيل فريق يقوم بالعمل على نظام لوحة القيادة، كما يتضمن مهام

الفريق المتخصص خلال هذه المرحلة دراسة وتحديد المشاكل والمعوقات المتوقع ظهورها قبل تصميم النظام وأثناءه والعمل على وضع المعالجات المنطقية لها والحلول البديلة في حالة عدم إمكانية القضاء عليها مسبقاً.

كما يجب على الفريق المختص أن يكتسب المعارف والمهارات الضرورية ، فضلاً عن المعارف والمهارات المتوافرة لديهم التي تساعدهم في نجاح هذه المرحلة من خلال عقد حوارات لكافة أفراد الفريق داخلياً، او بينهم وبين خبراء متخصصين عالميين، ومن ثم مقارنة الوضع الحالي للجامعة بأوضاع جامعات ومؤسسات مناظرة ، وبيان إيجابيات وسلبيات كل وضع لتحديد طبيعة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المنشود ومن ثم التعرف علي النتائج الحقيقية التي تم الحصول عليها من خلال دراسة النتائج التي تم تحقيقها من قبل مؤسسات سابقة في هذا المجال.

كما يقوم الفريق المختص بإعداد دراسة الجدوى للنموذج المقترح وهي نظرة موجزة إلى العوامل الأساسية التي تؤثر في النموذج وتأخذ دراسة الجدوى ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد الاقتصادي:** يشير هذا البعد الى ضمان ان يقدم النموذج المقترح منافع تفوق تكلفة النظام
- **البعد التنظيمي:** يهدف هذا البعد الى التأكد من امكانية الجامعة في تشغيل النظام بحيث ان تصميمه يمكن ان يكسب دعم المستفيدين (صانعي القرارات، والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، والجهات الرقابية وغيرهم) الذين يقومون باستخدامه، وبالتالي المساعدة حقاً في عملية اتخاذ القرار
- **البعد التقني:** الهدف من هذا البعد هو ضمان وجود تقنية معلومات واتصالات في الجامعات المصرية لتصميم نموذج لوحة القيادة .

وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يقوم الفريق المختص بتقديم توصيات محددة للمجلس الأعلى للجامعات لتصميم النموذج بعد المصادقة عليها.

٢) مرحلة التحليل:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل بناء نموذج لوحة القيادة وأكثرها تعقيداً لضرورة تبني الدقة والوضوح الشديدين من جهة، واعتماد المراحل اللاحقة عليها في تنفيذها من جهة أخرى، وتتضمن هذه المرحلة مسارين:

أ- **المسار الأول:** يتمثل بتحليل البيئة الداخلية للجامعة بهدف تشخيص المتوافر من متطلبات بناء نموذج لوحة القيادة، فضلاً عن تحديد المهارات والخبرات المتاحة في بيئة الجامعة بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بإمكانية الاعتماد الكلي عليها في بناء النموذج أو عدم إمكانية الاعتماد عليها في ذلك وفي هذه الحالة لا بد من الاستعانة بالموارد البشرية المتخصصة، كما تتضمن هذه المرحلة تشخيص واقع الجامعة فيما يتعلق بالأنشطة والعمليات التي تم إنجازها سابقاً بهدف معرفة إمكانية الاستفادة منها في بناء نموذج لوحة القيادة، كما تشمل عملية تحليل البيئة الداخلية الجوانب الآتية:

- الأجهزة التكنولوجية (أجهزة الحاسوب): وهذا يتطلب دراسة وتحليل الأجهزة والمعدات المتوافرة لدى الجامعة لبناء النموذج وتحديد البدائل المتاحة فيما يتعلق بإمكانية بناء وتصميم النموذج بالاعتماد على الأجهزة ذاتها أم القيام بشرائها أو استئجارها من إحدى الجهات المتخصصة، أي تحديد الحاجة لاعتماد المساعدة الخارجية من عدمها، ومن ثم توظيف هذه الأجهزة بشكل يحقق استراتيجيات وأهداف النموذج المقترح.

- البرمجيات: ينبغي على الجامعة بيان البرمجيات المتوافرة لديها لأن الحاسوب ما هو إلا مجرد آلة صماء وعاجزة عن الإتيان بأي شيء إلا بعد تزويدها بالبرامج التي يتم إدخالها فيها.

- الموارد البشرية المتخصصة: والتي تتضمن الفريق الإداري والفني لإدارة وتشغيل النظام، فيتوجب على إدارة الجامعة دراسة وتحليل المواصفات المطلوبة في كل فئة من هذه الفئات ودراسة الفريق الموجود في الجامعة لتحديد مدى ملاءمة المواصفات التي يمتلكها مع المواصفات المطلوبة من مهارات وخبرات، والعمل على تحديد الاحتياجات من هذه المهارات والخبرات لكي تعمل في النظام المقترح.

ب- **المسار الثاني:** يتمثل في مرحلة التحليل فهو تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة سواء الجامعات الإقليمية أو العالمية لغرض التعرف على الفرص المتاحة أمامها، أي التعرف على مجالات التطوير المتاحة أمام الجامعة والعمل على استغلالها ومن ثم محاولة اختيار البديل أو البدائل المثلي، فضلا عن تحديد التهديدات المحيطة والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها ومعالجتها لتحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في بناء نموذج لوحة القيادة المقترح.

(٣) مرحلة التصميم:

تعد هذه المرحلة من أهم وأصعب المراحل في طريق الجامعة لبناء نموذج لوحة القيادة، ففي هذه المرحلة يتم البدء بعمليات تصميم النموذج المقترح ووضع المؤشرات منها مؤشرات متابعة سير العمليات ومؤشرات النتائج والإنجاز الفعلي، وتتضمن مرحلة التصميم الأنشطة الفرعية الآتية:

أ- **تصميم المدخلات:** يعني تصميم المدخلات تحديد الأسلوب الذي من خلاله يتم تغذية نموذج لوحة قيادة المقترح، وتعد هذه العملية الخطوة المهمة والجوهرية في عملية التصميم، لأنها بمثابة الجسر الذي يربط النموذج بالمستفيدين، وتمثل هذه المدخلات البيانات اللازمة للحصول على المخرجات المطلوبة لذلك لابد من تحديدها تحديداً دقيقاً. وتتعدد مدخلات نموذج لوحة القيادة المقترح تبعاً لعوامل عديدة أهمها الحرص على تغطية أنشطة الجامعة الحالية من جهة والرؤية المستقبلية من جهة أخرى، وينبغي عند تصميم المدخلات مراعاة ما يلي:

- وضوحها للحد من مشكلات الغموض والتعارض.
- الشمولية لكافة النواحي ذات العلاقة بمحاور لوحة القيادة والتكامل من ناحية التفاصيل لكل فقرة من فقرات البيانات الرئيسة بما يساعد في الحد من ظاهرة النقص في البيانات من جهة، والأخذ بالاعتبار معالجة ظاهرة الإغراق أيضاً من خلال الحرص على خلوها من التكرار عن طريق التمييز بين أنواع البيانات الثابتة والمحددة والمتغيرة من جية أخرى.
- ترتيبها بالشكل الذي يسهل مهمة تدقيقها .
- تلبية متطلبات العمل بما يكفي لإنجاز مهام لوحة القيادة ومواجهة متطلبات العمل الاستثنائي في آن واحد.

ب- **تصميم المخرجات:** عند تصميم المخرجات لا بد من مراعاة الحرص على الحصول على المعلومات وفق الخصائص التي تسمح بتلبية احتياجات المستفيدين، ومن ثم تصميمها بالشكل الذي يلبي الهدف الذي تخطيط الجامعة للوصول إليه وبعده صيغ أو تصاميم أو أشكال سواء بصيغ تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وغيرها.

ج- **تصميم عمليات المعالجة:** بعد ان يتم تصميم المدخلات والمخرجات تأتي مرحلة مهمة من بين مراحل التصميم وهي تصميم عمليات المعالجة اللازمة لتشغيل المدخلات والملفات من اجل الحصول على النتائج المطلوبة، وتسهيلاً لتحقيق أهداف نموذج لوحة القيادة المقترح في إنجاز عمليات المعالجة على النحو المخطط لها باستخدام الحاسوب، لا بد في تصميمها من مراعاة توفير الأجواء التي تسمح باستخدام هذه التقنية بفاعلية وكفاءة.

د- **تصميم قاعدة البيانات:** وعند تصميم قاعدة البيانات يجب مراعاة الآتي:

- القدرة على تجميع كل المعلومات المرتبطة بعملية معينة من عدد من الملفات.
- استخدام البرمجيات المناسبة في إنشاء وإدارة قاعدة البيانات وعلى الجامعة استخدام البرمجيات البسيطة التي تحقق الهدف من جهة، وتسهل عملية الاستخدام من جهة ثانية.

- عدم تكرار مفردات محددة في ملفين أو أكثر.

- توفر إجراءات الأمن والسرية.

هـ- **تصميم قاعدة النماذج:** ان الدعم المقدم لتصميم وبناء لوحة القيادة لا يمكن ان يتحقق دون وجود حزم متكاملة ومتنوعة من النماذج التي تستخدم في التخطيط والرقابة، وعند تصميم قاعدة النماذج يجب مراعاة الآتي:

- إمكانية التكامل بين النماذج.

- استخدام البرمجيات المناسبة في إنشاء وإدارة قاعدة النماذج، وعلى الجامعة استخدام البرمجيات التي تحقق الهدف من جهة وتسهل عملية الاستخدام من جهة ثانية.

- القدرة على التفاعل بين المستفيدين والنماذج.

- إمكانية تحديث النماذج باستمرار.

٤) مرحلة التشبيد:

عند هذه المرحلة لابد ان تبدأ الجامعة بتحويل التصاميم الموضوعة إلى مكونات مادية ملموسة على ارض الواقع، لذا تعد هذه المرحلة من المراحل الضرورية بهدف زيادة كفاءة وفاعلية نموذج لوحة القيادة المقترح عن طريق ترابط قواعد البيانات من ناحية ومشاركتها في المعلومات من جهة ثانية، وعملية الربط هذه تتم عبر إنشاء شبكة داخلية داخل الجامعة مما يمهد الطريق لربط قواعد البيانات فيما بينها.

٥) مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة البدء بتشغيل النظام وتجربته، ويتم تشغيل النظام بعد ان تستكمل كل أنشطة البناء وبرمجة الأجهزة والمعدات والحاسبات، ففي هذه المرحلة يتم التشغيل لغرض معرفة مدى الدعم الذي يقدمه للمستفيدين وصانعي القرار.

٦- مرحلة التقييم والتحسين:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة وبهدف التوصل إلى تنفيذ كامل لنموذج لوحة القيادة المقترح لا يمكن للجامعة التوقف عند النقطة السابقة، بل ينبغي تكثيف الجهود لإجراء الدراسات والبحوث لتقييم المنافع التي يحققها النموذج المقترح التي انتهت عند المرحلة السابقة، وبهدف الوصول إلى ذلك ينبغي القيام أولاً بعمليات تقييم تشمل الاتي

- هل لوحة القيادة قدمت كل الدعم المطلوب في عملية صنع القرارات ؟
 - تقييم اثر تطبيق لوحة القيادة في تحقيق أهداف الجامعة في النمو والتطور.
- إن الوصول إلى نتائج هذا التقييم ليس هدفاً بحد ذاته ولكنه وسيلة لإجراء عملية التحسين التي تنظر إلى لوحة القيادة على انه نظام عملي حديث لا مجرد هدف يتحقق مرة واحدة فقط، وهو نظام يسمح بتوسيع رؤية الجامعة واستراتيجياتها وأهدافها، واستخدامها في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات للوصول بالجامعة المصرية إلى المستوى الذي ينافس الجامعات الإقليمية والعالمية.

كما يتوجب على الجامعات المتابعة المستمرة والمتواصلة للتطورات العالمية في مضمار النماذج والبرمجيات المتعددة في ترشيد القرارات بالشكل الذي يساعد في تنمية المهارات وزيادة الخبرات لصانعي القرارات.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من قبل المسؤولين عنها عند اعتمادها في الجامعات المصرية.
- ٢- الاهتمام بهذه الأداة الفعالة والاعتناء بها وصيانتها باستمرار بغرض رفع كفاءة العملية الرقابية، إضافة إلى الاهتمام بطريقة عرضها وفترة تحضيرها وإشراك العاملين مع القادة ومتخذي القرار في تحضيرها وإعدادها.
- ٣- إنشاء وحدة متخصصة في الجامعات المصرية مرتبطة بالمجلس الأعلى للجامعات مباشرة تُعنى بالإشراف على صياغة لوحة القيادة حسب طبيعة عمل كل كلية وجامعة وبالتعاون مع الجامعات الأخرى، وتزويدها بالكوادر المتخصصة والمؤهلة بهدف ضمان إعطاء الإدارة معلومات متخصصة وشاملة لتحقيق أهدافها.
- ٤- استخدام النموذج المقترح للوحة القيادة والذي يعد كخارطة طريق للجامعات المحلية بهدف مراقبة عملها ومعرفة مستويات نشاطاتها ومدى إنجازها للأهداف الموضوعية.
- ٥- ان تعمل الجامعات المصرية على إدراج لوحة القيادة ضمن الأعمال اليومية لها، ويتم تحقيق ذلك عبر برنامج تنقيف لكافة العاملين فيها.
- ٦- العمل على إجراء دراسات وبحوث بمساعدة المراكز البحثية بالجامعات والمعاهد والمكاتب الاستشارية ومن خلال المزيد من الاطلاع على التجارب العالمية والإقليمية وتقديم الدعم المناسب لتوفير البنية التحتية وإيجاد السبل والوسائل التي تساهم في زيادة قدرة الجامعات على تحديد مستويات أعمالها وأنشطتها.
- ٧- الاهتمام بوجود لوحة قيادة عامة مرتبطة بلوحات قيادة فرعية تعمل على انسيابية المعلومات بين الوحدات والأقسام المختلفة في الجامعات المصرية.
- ٨- العمل على ربط لوحة القيادة بالجامعات بمؤشرات الأداء لتسهيل وقيادة توجه الجامعات.
- ٩- تطبيق منهجية لوحة القيادة بحيث تكون في متناول الجميع عن طريق البوابة الإلكترونية للجامعات المصرية.

- ١٠- فتح دورات تدريبية خصوصا في مجال الاستخدام الأمثل للوحات القيادة وتشجيع رؤساء الأقسام والقادة والموظفين للحاق بها.
- ١١- اختيار المعلومات التي يتم عرضها بلوحات القيادة بدقة عالية مما ينسجم مع استراتيجية الجامعة والأقسام المختلفة.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة بحوث ودراسات أخرى مكملتها في المجال منها:

- ١- لوحة القيادة ودرها في اتخاذ القرار الجامعي.
- ٢- لوحة القيادة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي الجامعي.
- ٣- الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة في المؤسسات الجامعية.
- ٤- لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بالجامعات المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ابراهيم ، احمد ، زكي، فاطمة، أبو الوفا، جمال، وعبد العظيم، سلامة. (٢٠١٤). تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية ببنها، ٩٩، ١٦٣-١٨٦.

أبو المجد، مها عبدالله. (٢٠١٨). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي. مجلة كلية التربية بطنطا، ٢(١)، ٦٨٨-٧٣٢.

الابيض، شعلة، والرياني، أسامة. (٢٠١٧). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات: دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي. مجلة الجامعي، ٢٥، ٢٥٩-٢٨٧.

أحمرو، شيرين. (٢٠١١). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الادارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة القدس: معهد التنمية المستدامة.القدس.

الاكليبي، عايش. (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة شقراء، ١٢، ١-٣٦.

بحورة، خولة. (٢٠١٥). دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بحاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

بركان، زهية ، و كتمر، حورية. (٢٠١٧، أبريل ٢٥). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع. جامعة البلدة. الجزائر، ١٢.

البشيش، أنوار. (٢٠٢١). لوحة القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية.الأردن.

بلبع، إبراهيم شفيق. (١٩٩٩، مايو ٢٢-٢٤). حول الملامح الأساسية لتطوير التعليم الجامعي في مصر. مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم بعنوان رؤية لجامعة المستقبل، ٥-٦.

بن عدة، رقية. (٢٠١٨). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبدالحميد مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

بن لخضر، محمد العربي. (٢٠١٥). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. الجزائر.

بوديار، زهية، و شوقي، جباري. (٢٠٠٩، أبريل ١٤-١٥). لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة. الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف. ٤.

بوسفت، أمال. (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر.

بوشو، جميلة، وبولصنام، محمد. (٢٠١٧، أبريل ٢٥). لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة بوفال. الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع. جامعة البليدة، ٤.

بومعزة، سهيلة. (٢٠٠٩). دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري قسنطينة: كلية التسيير والعلوم الاقتصادية. الجزائر.

بونقيب، أحمد. (٢٠٠٦). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير. الجزائر.

- جابو، محمود، والبصير، فاطمة. (٢٠١٩). بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة افريقيا العالمية: كلية العلوم الادارية. الجزائر.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- جمعه، سيد. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٩(٤)، ٥٥١-٦٠٨.
- حافظ، محمد صبري. (٢٠٠٤). بعض الرؤي لتطوير التعليم الجامعي. المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) بعنوان التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير. مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٤٧٠.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠٠٤). تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصي. ٨(٢)، ٢٠٣-٢٤٠.
- حسين، ابراهيم. (٢٠١٤، أكتوبر ٣١). المفاهيم لجودة الاداء والتميز المؤسسي اشارة الي نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لادارة الجودة. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الاداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيف، تونس: دار الكتب الوطنية والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ص ص ٨٩-٩٠.
- الخزامي، عبدالحكيم. (١٩٩٩). تكنولوجيا الاداء من التقييم إلي التحسين. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- الخطيب، محمد. (٢٠١٠). الاداء المالي واثره علي عوائد اسهم الشركات. القاهرة: دار الحماد.
- خليفة، مني. (٢٠٢٠). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الاداء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١، ٦٦٤-٧٠٠.
- دسوس ، صبرينة، وطيبوش، زينب. (٢٠١٨). لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. الجزائر.

- الدليمي، حنان، والاسدي، عدي. (٢٠١٤). فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الاداء الجامعي- دراسة جامعة بابل العراقية.المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٧(١٧)، ٣-٢٥.
- رحمون، رزيقة. (٢٠١٩). التعليم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، ٣(١٢)، ٥١٨-٥٣٥.
- رقاد، سليمة، وبوغازي، زينب. (٢٠١٣، مايو ١٣-١٤). واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة BCR . الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية .جامعة المسيلة، ١١.
- زاير، وافييه، مراد، محفوظ، و جعبوب، هناء . (٢٠١٧، ابريل ٢٥). لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة علي لونييسي بالبلدية ٢.
- زعيبي، رحمت. (٢٠١٤). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.الجزائر.
- زغيب، مليكة، و قرقاد، عادل. (٢٠١٨). دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير لتفعيل حوكمة المؤسسات. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ٤٠٧-٤٢٨.
- الزهيري، ابراهيم. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية بسوهاج، ٥٢(٥٢)، ١-٣٩.
- زوييدة، محسن. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح:كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.الجزائر.
- ساحل، ابتسام. (٢٠١٥). اثر لوحة القيادة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.الجزائر.

سحنون، هبة، وثلاجية،نورة. (٢٠١٨). اثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الابداع في المنظمات الجزائرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، ٢، ١٤٠-١٤١.

شحاته،حسن. (٢٠٠٣). نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

الشربيني، الهلالي، والسيد، أحمد. (٢٠٠٩، ابريل ٨-٩). معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة. المؤتمر العلمي السنوي - العربي الرابع - الدولي الأول بعنوان الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي- الواقع والمأمول.١، جامعة المنصورة : كلية التربية النوعية، ٣٣٨-٤٠١.

شنتف،يوسف، و قفه،محمد. (٢٠١٩). دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي. مجلة كلية فلسطين التقنية للابحاث والدراسات، ٦، ٤٠١-٤٤٢.

صالح،نسرين. (٢٠١٢). تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مستقبل التربية العربية، ٨١، ١١-١٦٤.

الصفدي، رامي. (٢٠١٥). جودة البيئة الجامعية وعلاقتها بالإنتاج الإبداعي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة بجامعة الأقصى(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الازهر بغزة:كلية التربية.غزة.

صلاح الدين،نسرين محمد. (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤، ١٧٧-٢٦٠.

طويجيني،مريم. (٢٠١٩). دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهدي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

العابدين، قوجيل. (٢٠١٢). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة باجي مختار: كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر.

عبابسة، هاشمي، وعبود، سعاد. (٢٠١٦). دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين. دراسات في العلوم الادارية، ١، ٤٠٩-٤٢٩.

عبد الباري، درة. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد العزيز، أحمد. (٢٠١٦، أكتوبر ١٥-١٧). دور هندسة القيمة في توظيف نماذج الاقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية -منظور استراتيجي. المؤتمر الدولي الأول بعنوان توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل . جامعة عين شمس: كلية التربية، ١٣-١٦٨.

عبد الفتاح، إيمان. (٢٠٠٦، ديسمبر ٣١). استراتيجيات التطوير في التعليم العالي. ندوة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٤٦-١٥٧.

عبد الكبير، صالح. (٢٠١١). نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية. صنعاء: مركز البحوث والتطوير التربوي فرع عدن.

عبد الهادي، ميسون. (٢٠١٧). رأس المال الفكري ودوره في جودة الاداء . غزة: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.

عبد الوهاب، سويسي. (٢٠٠٤). الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

عبدالله، عزيز، مصطفى، عمر، والصايغ، مصطفى. (٢٠١٩، ابريل ٢-٤). لوحة القيادة ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في شركة qتلاتصالات والانترنت. مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية المستدامة: دعامة التطور الاقتصادي . جامعة الأنبار، ٥.

- العتيبي، تركي، والقحطاني، غادة. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الاداء في مؤسسات التعليم العالي . جمعية الثقافة من اجل التنمية، ١٣، ٧٥-٢٤٢.
- العتيبي، نواف. (٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية - بين التأصيل المنهجي والتطبيقي. الكويت: دار المسيلة للنشر.
- العدلوني، محمد اكرم. (٢٠٠٢). العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم.
- عدون، دادي. (٢٠٠٤). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- عريس، طاهر. (٢٠٠٧). التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر.
- العسكر، خلود. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء البيئة الاكاديمية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. مجلة جامعة الفيوم، ٣، ٣٩٣-٤٤٧.
- العشبي، احلام. (٢٠١٦). لوحة القيادة المالية وأثرها علي تسيير المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- العطوي، عامر. (٢٠١٦). دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والاداء. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، ١٢، ١-٢٩.
- عقون، شراف، ومحمد، هبول. (٢٠١٤، مارس ١٧-١٨). اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. المؤتمر الدولي الرابع بعنوان نظم المعلومات - الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بين حتمية التفاعل او الزوال. جامعة ام البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٦.
- علوطي، لمين، وراقي، نزيرة. (٢٠١٧). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية. مجلة جامعة الاغواط، ٢٨، ٨٤-٨٥.
- عيسى، نبوية، واوبختي، نصيرة. (٢٠١٩). اليقظة الإستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة التنمية الاقتصادية، ٩٩، ٢-٤٤.

- عيسي براق، كداسة، عائشة، وبرامقي، عطية. (٢٠١٧، أبريل ٢٥). مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير. الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع. جامعة البلدة، ٦.
- غلاب، نعيمه، و زغيب، مليكة. (٢٠١٢، أبريل ٢٣-٢٦). واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في المنظمات الجزائرية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ١٥٦-١٦٩.
- فلال، ع. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- فودة، شوقي. (٢٠٠٥). إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن. المجلة العلمية، ١، ٤١-٤٢.
- قرقاد، عادل محمد، و زغيب، مليكة. (٢٠١٨). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ١، ٤١٧-٤١٨.
- كعكي، سهام. (٢٠١٠، يناير ١١). متطلبات تحسين جودة الأداء الجامعي. المؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية بعنوان التحديات والآفاق المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٢٧.
- كمال، بن معزوز. (٢٠٠٧). لوحة القيادة : دورها في ادارة المنظمات وطريقة انشائها. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، ٣(١)، ٥١-٦٥.
- لعور، صندرة، والعايب، ياسين. (٢٠١٠، أبريل ١٨-١٩). الذكاء الاصطناعي كالية لدعم ثقافة المقاولتية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. المؤتمر الدولي حول تنظيم ومرافقة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة ورقلة. الجزائر، ١-١٦.
- المجالس القومية المتخصصة. (١٩٩٩). تعظيم عائد مخرجات التعليم الجامعي والعالي في المجتمع المعاصر. القاهرة: المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا.

المجالس القومية المتخصصة. (٢٠٠١). رؤية إستراتيجية للتعليم الجامعي والعالي لمواجهة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا.

محمد الصغير، قريشي. (٢٠١٣). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

مريم، حمو. (٢٠١٤). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

مقدم، مريم. (٢٠٠٩، أبريل ١٤-١٥). دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الملكاوي، ابراهيم. (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٠٩). تقييم الاداء المؤسسي والخطط الاستراتيجية. اسطنبول: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نجا، أماني. (٢٠١٩). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ١٠(١)، ٢٢٤-٢٥٣.

النجار، محمد، والشوابكة، خالد. (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، ٣، ٥٠٨.

نصيرة، علاوي. (٢٠١١). اليقظة الاستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

الهوري، معراج، والباهي، مصطفى. (٢٠١١). مدخل الى مراقبة التسيير، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٠٨). عملية التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مصر وفقا للقواعد الخاصة بالهيئة. القاهرة.

نصر، نوال. (٢٠١٠، ابريل ١٤-١٥). التجارب الاجنبية في تحسين الاداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي الخامس الدولي الثاني بعنوان الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. كلية التربية النوعية بالمنصورة. ١، ٦٤-٧٦.

هاشم، نهلة، وناصف، مرفت. (٢٠١٧، يناير ٢٨-٢٩). القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين بعنوان قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٧-٢٠٦.

بهاوي، نعيمه. (٢٠٠٩). مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الحاج لخضر باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر.

يوسف عبادة، يوسف، و عمران، العربي. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. الافاق للدراسات الاقتصادية، ٢(١)، ٢٦٥-٣٠٧.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Adams , T. (2007). *Design & Implementation of a clinical dashboard*, master of science. USA: the University of Texas.

Aïm, R. (2011). *100 questions pour comprendre et agir, Indicateurs et tableaux de bord* (Vol. 2ème édition). Paris: Editions AFNOR.

Alazard , c., & Séparii, s. (2001). *Contrôle de gestion* (Vol. 5ieme édition). Paris: éd Dunod.

- Baranger, P., & Huguel, G. (1981). *Gestion de la production Acteur techniques et Politique*. France: Imprimerie Aubin.
- Cuyaubère , T., & Muller, J. (1990). *Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire*. Paris: La Villeguerin.
- Denis , C., & François, M. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard Comptabilité - Contrôle - Audit. 2, p. 62.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris: Donod, 3ième édition.
- Fernandez, A. (1999). *Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter L'entreprise* (Vol. édition D'organisation). France.
- Folegot, J. (1995). *ABC de la gestion*. France: Nouvelle édition Marabout.
- Frank Scott-Lennon, F., & Barry, F. (2017). *Performance Management, Developing People and Performance*. 2ND Edition.
- Gerbier, J. (1993). *Organisation et Fonctionnement de L'entreprise*. France: corle Impimere.
- Harnby, A. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* , 5. 5 Edition, Oxford University Pffess.
- Kamilia , A. (2018). *Le tableau de bord comme outil de pilotage la performance financière d'une enteprise –Cas de l'EPB-*. En vue de l'obtention du diplôme de Master (Non publié), Spécialité Comptabilité et audit, Bejaia, Université Abderahmane Mira.
- Laurent, V. (2003). *le pilotage de l'entereprise: l'utilisation d'un tableau de cord prospectif*. paris: thèse professionnelle Mastère spécialisé MEC-Ecole des Mines de paris.
- Leroy, M. (2001). *Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, Éd* .: Paris: Éd Organisation.
- Lesca , H., & Castagnos , J. (2000). Signaux faible et méthode de cible: Quelques retours de l'expérienc. *4ème conférence de l'AIMS*, (pp. 1-22). Montpellier, France.

- lönning , H., Eve ,C., véronique ,C., Jérôme ,M., Daniel ,M., Yvon ,M.,& Andreu ,S. (2003). *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en oeuvre* (Vol. 2e ed). paris: Dunod.
- Mazars, R., & Rudelli, P. (1992). *Gestion Financière* (Vol. 7 eme Edition). France: Imprimerie Quercy Cahars.
- Pillot, G. (1995). *Maîtrise du Contrôle de Gestion*. Paris: édition Sedifor.
- Saulou, J. (1982). *Le Tableau de Bord du Décideur*. Paris: Les Editions D'organisation.
- Zain, H. (2013). *contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*. France: université Montesquieu-Bordeaux, école doctorale entreprise, économie; société(E.D.42), Doctorat en sciences de gestion.
- Zouhour, C. (2008). *L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction desdirigeants*.