



# آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

إعداد

**د. عدنان محمد أحمد قطيط**

أستاذ باحث مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٣م

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي

### بالجامعات: دراسة حالة

#### الملخص:

تضمنت أهم أهداف الدراسة الحالية استكشاف المقومات النظرية للأداء الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة، والتي اشتملت في أهمها على فلسفة التوازن بين أبعاد الأداء، ورسم خريطة استراتيجية والاستناد إلى منظومة من المؤشرات في تشخيص وتقييم مكامن الخلل أو انحرافات الأداء وفجواته، وتعزيز الاستدامة التنظيمية والمالية. كما سعت الدراسة الى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة كإحدى الجامعات السعودية الناشئة، وأهم الفجوات المؤثرة على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها المدرجة في خططها الاستراتيجية والتشغيلية.

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي المستند إلى أسلوب دراسة الحالة الذي تم تطبيقه على إحدى الجامعات السعودية، وهي جامعة المجمعة، من أجل التعمق في رصد أبعاد تلك الحالة ومنظومة أدائها من خلال مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي، بما هو مستهدف تحقيقه في الوثائق الرسمية للجامعة، بما يسهم في تحديد مجالات التركيز التي يجب العناية بها في التوصيات التطويرية. واستناداً إلى منهج الدراسة وأهدافها، تم تطبيق أداة استطلاع رأي الذي تم على أعضاء وحدات التخطيط والجودة على مستوى الجامعة وفروعها، حيث وصل عددهم إلى (٤٤) عضواً من مختلف جهات الجامعة. وتضمنت أهم نتائج الدراسة وجود العديد من الفجوات بين المستهدف والممارسات الفعلية الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، وذلك من منظور عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية للفروق بين درجة الأهمية، ودرجة الممارسة الفعلية للعناصر الواردة في الاستطلاع. كما انتهت الدراسة بعدد من الإجراءات المقترحة لتجسير فجوات الأداء على المستوى (الهيكلي والمعرفي والتمويلي) من منظور التوجه الاستراتيجي بعيد المدى.

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

---

**Abstract:**

**Proposed mechanisms to bridge strategic performance gaps at universities: a case study**

**Dr. Adnan Mohamed Kotait- Assistant Professor, (NCERD) Cairo**

The most important objectives of the current study included exploring the theoretical components of strategic performance in the contemporary administrative literature, which included in the most important the philosophy of balanced performance dimensions, drawing a strategic map and relying on a system of indicators in diagnosing and evaluating defects or performance deviations and gaps, and enhancing organizational and financial sustainability. The study also sought to identify the status quo of the strategic performance at Majmaah University as one of the emerging Saudi universities, and the most important gaps affecting the university achievement of its mission and goals included in its strategic and operational plans.

The study relied on the descriptive method, with the use of the case study technique that was applied to one of Saudi universities, that is Majmaah University, in order to deepen the monitoring of the dimensions of that case and its performance system by comparing the actual performance indicators, with what is intended to be realized in the official documents of the university, which contributes to determining focus areas to be addressed in development recommendations. Based on the study method and objectives, a questionnaire tool was applied to members of planning, development and quality units in faculties and deanships at the university level and its branches, where their number reached (44) members from various types of humanities, sciences and health faculties.

The study concluded some results that included the presence of many gaps between the target and the actual academic, research and societal practices, from the perspective of the study sample and the statistical treatment of the differences degree between importance and the actual practice of the elements mentioned in the survey. The study also ended with a number of proposed measures to bridge the gaps (structural, knowledge and financing) from the perspective of strategic trend on the long-term

**Keywords: strategic performance, structural, knowledge and financing gaps, Majmaah University.**

# آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي

## بالجامعات: دراسة حالة

د. عدنان محمد أحمد قطيط

### المقدمة:

تعد الجامعات من بين أهم المؤسسات المسؤولة عن دفع وتعزيز التنمية والنمو والتغيير، بما يفرض عليها التحديث المستمر في بنيتها ووظائفها وبرامجها، حتى تكون أكثر قدرة على الاستجابة الى مطالب المجتمع، من خلال التخطيط لاستثمار إمكاناتها وقيادة التغيير والتحكم في اتجاهاته الكمية والنوعية في ظل التحولات المعاصرة؛ حيث تتوقف قدرة المجتمعات التنافسية في الألفية الثالثة، على رصيدها الفكري والمعرفي المتمثل في مخرجاتها وأثرها ومردوها المحلي والوطني والدولي، بما يتطلب الارتقاء بالأداء الاستراتيجي وكافة أبعاده ومحدداته.

ولقد فرضت سرعة التغيرات تحولات جوهرية في رسالة الجامعات وأدولرها ونظم تقييم أدائها؛ حيث لم تعد إدارة الأداء التقليدية ومداخلها تتلاءم مع تطلعات الحاضر والمستقبل، فضلاً عن افتقادها للمنظور الاستراتيجي الذي يستند إلى تكامل الأبعاد وتعدد المتغيرات ومراعاة متطلبات الاستشراف المنهجي.

وتعد الجامعة الرصيد الاستراتيجي الذي يعتمد عليه أي مجتمع لتعزيز أسس التقدم وتوجيه حركة التنمية، باعتبارها عنصر دافع في تشكيل حياة المجتمعات، وتطورها، وبقدر كفاءتها وجودة أدائها يكون تقدم المجتمع. ومع بداية الألفية الثالثة، بدأت الجامعات العناية بمراجعة وتقييم أداءها، وتحديد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها موضع ضمن خارطة الجامعات العالمية، يعزز من قدرتها على البقاء والاستمرارية والتنافسية. (أبو المجد، ٢٠١٨، ٦٩٣)

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

لكن مع تنامي جوانب التعقد افي لبيئة المعاصرة وتشابك متغيراتها، تزايدت الحاجة إلى الاعتماد على المنظور الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرارات الجامعية، والتوجه نحو تبني أساليب ومداخل مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لممارسات التطوير والتحسين المستمر. ( Philbin, 2011,36) وذلك بغرض إحداث التوازن بين الاستراتيجيات والعمليات، الذي تحتاجه جميع المنظمات للتطور والنمو والتنافس، بما يعزز من تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الرسالة التي تعبر عن الغرض الأساسي من وجود المنظمة ونوعية الخدمات التي تقدمها. George, (Bert, others, 2019, 812)

كما تزايد الاحتياج لدراسة متغيرات البيئة المحيطة، وفهم مؤثراتها واحتياجاتها، لتحديد الأهداف، وأكثر السبل ملائمة لتحقيقها، ثم تقويم النواتج والمخرجات في ضوء المستهدفات، والعناية بتطوير القدرات capacity لصياغة التوجه الاستراتيجي ومسارته، ( Al Bento, et.al,2013) وذلك بالإضافة إلى السعي لتطبيق المداخل الإدارية والتنظيمية المستندة إلى البعد المنظومي الذي يراعي مصالح كل الأطراف ذات العلاقة، والذين تتنوع احتياجاتهم وتتعدد تطلعاتهم. (Taylora & Bainesb 2012)

وبناءً عليه، يمثل تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي من أهم مداخل ومرتكزات تحقيق التحولات الكبرى والنوعية نحو رفع كفاءة وجودة خدمات كافة أنواع المنظمات، من خلال صياغة التوجه الاستراتيجي، ومعالجة مكامن الخلل في الممارسات ومسار العمل، الأمر الذي يستدعي الاهتمام برصد تلك الفجوات خاصة في مراحل التحولات الكبرى.

وفي هذا الإطار، يرتبط الأداء الاستراتيجي بمنظومة العمليات الناتجة عن دمج أنشطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال تحديث الهياكل التنظيمية وتوصيف أدوار المنظمة واستراتيجياتها، واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة والفاعلية والانتاجية وفق أهداف محددة ومؤشرات واضحة توجه منظومة الأداء. ( Redding, and Layland, )

60, p. 2015) كما تمثل إدارة الأداء الاستراتيجي منهجية فكرية تصوغ سياسة المنظمة، بشكل يتلاءم ويضمن قيامها بأداء رسالتها وفق آليات منهجية واضحة لتحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها. (الدسوقي، ٢٠١٧) وتأكيداً لدور المنظور الاستراتيجي، يبين كل من Karuhanga, (43, 2015) ( Mohammad Akhtar, 2018, 926) أن الإدارة الفعالة للأداء الاستراتيجي تعبر عن القدرة على التكيف مع التحولات على مستوى بيئة المنظمة ومحيطها، من خلال إعادة التفكير المستمر في الاستراتيجيات التي تتبناها لتعظيم أثر أدائها ومردود أنشطتها في كافة المجالات.

إن الهدف من إدارة الأداء الاستراتيجي ترجمة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى نتائج يمكن قياسها، تحدد درجة نجاحها من خلال المشاركة بين كافة الأطراف المعنية وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الأداء وتأكيد مفهوم الشراكة الاستراتيجية والتعلم المتبادل. وعلى اعتبار الأداء الاستراتيجي كمنظومة متعددة الأبعاد، فإن تقييم أحد مكونات مؤسسة ما أو أحد برامجها التربوية دون أن يتناولها كمنظومة متكاملة يفقد مصداقيته في غالب الأحيان، لأنه من الصعوبة بمكان عزل تفاعل أجزاء النظام عن بعضها، بما يفرض الاستناد إلى نماذج تقييم تعطي صورة متوازنة عن الأداء، بالصورة التي تعين على اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والمفاضلة فيما بينها، ووضع استراتيجياتها التي تدعم القدرة على المنافسة. (عشبية، ٢٠١١، ٣٠٣)

وظهرت أهمية العناية بالأداء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للجامعات من خلال وضع الرؤى والرسالة وإعداد أدلة العمل والربط بين الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كمنظور شامل متعدد الجوانب. (عشماوي، ٢٠٠٨، ١٤) كما يتطلب أي تطوير مؤسسي إجراء عمليات تقييم للأداء من خلال عمليات التشخيص الدقيق للأداءات المختلفة باستخدام أدوات علمية مقننة للحكم على كل أداء وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية. (شحاتة، ٢٠١١،

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

٥١٨) ومن ثم أصبح لزاماً للجامعات النظر للأداء من منظور استراتيجي وفق إطار متكامل يعكس أنشطتها وممارساتها الإدارية والمجتمعية، ويعطي تصوراً لمدى تحقيق الرسالة والأهداف التنافسية للجامعة.

ولقد تزايدت الأدبيات التي تناولت الأداء الاستراتيجي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة عليه، مثل دراسة الصديقي (٢٠١٧) عن أثر تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على مخرجات التعليم العالي، وقد رصدت الدراسة الواقع الفعلي لتطبيق خطط الجامعات الحكومية السعودية ومدى كفاءته، وأثر النجاح في تطبيق تلك الخطط على مخرجات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على نموذج حالة، هو جامعة الطائف. وهناك أيضاً دراسة الشهرى، (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تسهم في تلافى تلك المعوقات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها.

كما هدفت دراسة أبو المجد (٢٠١٨) إلى توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه، والوقوف على العوامل التي تؤثر في أداء الجامعات المصرية، مع محاولة تشخيص واقع أداء الجامعات بالتركيز على أدوارها الفعلية للقيام بوظائفها، فضلاً عن تقديم رؤية مقترحة لتطوير أداء الجامعات على المستوى المؤسسي في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي. وفي هذا السياق أيضاً، هدفت دراسة عبدالعال، (٢٠١٩) إلى استكشاف الأسس والمقومات لمفهوم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، لتوضيح أهم أبعادهما في الجامعات، ولقد أظهرت النتائج أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة، كما تراها عينة الدراسة. كما تناولت دراسة (تهامي، ٢٠٢١) قياس أداء الجامعات من خلال مقاييس متعددة للأداء الاستراتيجي، وذلك

لتوفير آلية للتنافس على أساس معايير واضحة ومن ثم تحقق رضا العاملين والمجتمع. وهناك أيضاً دراسة هدية (٢٠٢١) التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء على المستوى الاستراتيجي في الجامعات، ودراسة الشمري، (٢٠٢١) التي هدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتحقيق التوازن بين منظومة الأداء وأبعاده الاستراتيجية.

ومن الدراسات الأجنبية التي سعت لمعالجة المتغيرات المرتبطة بفجوات الأداء الاستراتيجي، منها دراسة (Norval ٢٠١٣) والتي هدفت لاستكشاف محددات ومتطلبات تجسير الفجوة بين استراتيجية المؤسسات وأدائها من خلال دراسة وصفية ومن منظور الموارد، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وانتهت بعدد من إجراءات غلق الفجوات. وهناك أيضاً دراسة Girard, and Pinar (٢٠٢١) التي سعت لاستكشاف الفجوات بين أهمية أبعاد العدالة والمساواة وإدراك الطلاب لمدى تطبيق الجامعة لكل بعد من تلك الأبعاد، وتم التطبيق على طلاب جامعة ميدويسترن بالولايات المتحدة، وانتهت الدراسة بوجود العديد من فجوات الأداء ترجع لعدة متغيرات ديموجرافية. وجاءت دراسة Ofori, others (٢٠١٢) كمحاولة لإجراء تحليل تجريبي للتخطيط الاستراتيجي بثلاث جامعات حكومية في غانا، وتقييم مدى كفاءة عمليات التنفيذ للاستراتيجيات، وتحديات نجاح التطبيق، وأشارت أهم النتائج إلى أهمية دور التقنية في التنفيذ الناجح للاستراتيجية، لكن كان من أبرز المعوقات هو إدراك الموظفين أن الاستراتيجيات منوطة بالقيادات العليا فقط.

يتبين من تلك الدراسات التي تم إجراؤها عن الأداء الاستراتيجي بالجامعات وجود العديد من العوامل المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، بما يستدعي تناوله كمنظومة متكاملة لها أبعادها وعناصرها ومحدداتها، كما تنوعت مناهج تلك الدراسات التي تتلاءم مع أهدافها، إلا أن التوجه



## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

العام يوضح أن العناية بالاستشراف بعيد المدى له مردود إيجابي على كفاءة المنظمات بأنواعها في سياق تنافسها للبقاء والاستمرارية والتطور والنمو.

وفي هذا السياق، يعد تقييم الأداء الاستراتيجي محوري لتطويره، من خلال المقارنة بين الأداء في الواقع، وما هو مخطط له من أداءات لتشخيص الفجوات وأسبابها، والمقاربات التي يتم تبنيها وتطبيقها لتتلاءم مع الأهداف والرسالة. (Mehrabad, others, 2012, 47) وتأكيداً لهذا المنظور وتلك الرؤية، تبين دراسة (Pemberton, others, 2011, 213) أن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يفرض تقييم أداءات الواقع مقارنة بالأداء النموذجي والمخطط للوصول إليه، وفق ما تم الاعتماد عليه من بيانات ومعلومات تتعلق بالمنظمة وبيئتها ومحيطها.

كما أنه عند صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، تظهر أهمية مراجعة الأداء الإستراتيجي وتقييمه، بهدف معرفة مدى سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح الذي يتوافق مع الرؤية الإستراتيجية التي صاغتها، وذلك وفقاً لمجموعة من المستويات بهدف الوقوف على معدلات الإنجاز ومقارنتها بما هو منصوص عليه في خطة المؤسسة. (غازي، ٢٠١٣، ١١)

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

وبناءً عليه، يحدد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015، 22) تحديات أمام منظومة التعليم ذاتها المتميزة بتنوع مكوناتها وتشابكها، بما يتطلب الاحتكام إلى معطيات موضوعية ودقيقة حول كيفية اشتغال تلك المنظومة، ومواطن تعثرها؛ بما يساعد على انتهاج سياسات رشيدة، والتحدي الآخر هو الفجوة التي تفصل الأنظمة التعليمية العربية عن نظيراتها المتقدمة في العالم، وما يتطلبه ردمها من كفاءة عالية في مجالات التخطيط والمتابعة والتقييم. ولقد أدي ضعف الأسلوب العلمي لإدارة الأداء في الجامعات إلى ضعف عنصر الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال لتحسين الأداء، والإلمام بعناصر القوة والضعف التي تتسم بها الممارسات التعليمية. (أبو الليف، ٢٠١١، ٢٩٦)

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

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أصبح لزاماً على كافة الجامعات تحقيق التكيف مع جوانب التغير التي تشهدها المملكة على كافة الأصعدة المجتمعية والثقافية والتقنية، والمواءمة مع نظام جديد للجامعات له محدداته وأبعاده، كما يتطلب تحسين الجاهزية لتطبيق لوائحه وإجراءاته، هذا بالإضافة إلى تعدد وتنوع المبادرات والبرامج التطويرية للتعليم العالي المدرجة في رؤية ٢٠٣٠ ومؤشراتها لقياس مدى التقدم في تحقيق المستهدفات المرورية.

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

وفي إطار تنامي الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية للتعليم طويلة المدى للتعليم الجامعي، جاءت "الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي - مشروع آفاق"، والذي هدف إلى إعداد خطة بعيدة المدى (٢٥ عاماً) تحدد رؤية التعليم الجامعي، ورسالته، واحتياجاته، ونوعية مخرجاته. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١١) كما تزايد اهتمام كافة الجامعات السعودية بإعداد خططها الاستراتيجية لتطوير أدائها، ولتحقيق الاعتمادات الوطنية والدولية لبرامجها وأدائها المؤسسي، واستباق التغيرات المتوقعة. (الشبل، ٢٠١٩، ١٨)

وفي هذا السياق، أشارت (وثيقة الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة المجمعة، ٢٠٢٠) إلى أن أحد أهم مرتكزات نجاح المبادرات الاستراتيجية هو رفع جاهزية كافة الوحدات لتحقيق الموازنة مع كافة التغيرات، والوفاء بمتطلبات نظام الجامعات الجديد في المملكة، وما يفرضه من وجود سيناريوهات موجهة للخيارات والمسارات الاستراتيجية في أوقات التحولات. وتلفت التقارير السنوية والاستراتيجية لجامعة المجمعة النظر إلى عدد من التحديات التي يجب الاستعداد والجاهزية لمواجهتها، وإجراء التحسينات المطلوبة نحو تطلعات الجامعة، ورفع مستوى الثقة والرضا لدى المستفيدين والشركاء، ومن أهم جوانب التركيز: حاجة عدد من الكليات والأقسام إلى إعادة هيكلة، والحاجة لربط البحوث بقضايا التنمية وأولوياتها، وضرورة تعزيز عوامل الاستدامة لبرامج خدمة المجتمع، وتشجيع قطاع الصناعة والأعمال في تمويل البحث العلمي. (التقرير الاستراتيجي الثالث لجامعة المجمعة، ٢٠١٩)

يتبين مما سبق، أن هناك بعض عناصر الضعف التي تعوق كفاءة إدارة الأداء وقصور أساليب الرصد والمتابعة والتقييم في توفير المعلومات لدعم صنع القرارات والسياسات وصياغة البدائل المستقبلية الملائمة وأفضل السيناريوهات التي يمكن استشراف مسارات التطوير والإصلاح للأداء المؤسسي العام بكافة منظوماته الفرعية.

وفي سياق جهود الجامعة لتشخيص واقعها، والتخطيط للمستقبل، فقد أشارت تقارير متابعة الخطط الاستراتيجية وتقارير مؤشرات الأداء إلى التحديات والصعوبات التي تواجهها الجامعة، ومنها: الهدر المالي والبشري، والفجوة بين الممارسات والمخرجات المتوقعة، تدني مشاركة القطاع الخاص، وضعف خريطة توقعات مستقبل المهن، ومقاومة التغيير لدى بعض المنسوبين. (التقرير الاستراتيجي الأول للخطة الثالثة ٢٠٢٠)

وتأكيداً لما سبق، يمكن الإشارة إلى بعض الدراسات التي تم إجراؤها على جامعة المجمعة وواقع أدائها، حيث كان من ضمن توصيات دراسة (السيبي، ٢٠١٤، ٢٤٥) بتطوير الأنظمة لتسهيل الحصول على البيانات اللازمة، وتوفير فرص التطوير المهني ودعم إنجازات الأعضاء العلمية، وتحسين نظم التحفيز بالجامعة. كما أكدت دراسة (بنو مصطفى، ٢٠١٢) على أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة لتحسين منظومة التعليم بجامعة المجمعة في إعداد كوادر مؤهلة لقيادة التغيير، ورفع الإنتاجية لتحقيق المخرجات التعليمية الملائمة. ويتبين من ذلك، تزايد حاجة الجامعة لتطوير نظم إتاحة المعلومات وتطوير منظومة التحفيز، وتعزيز النمو المهني للقيادات، بما يعود بالمرودود الإيجابي على الأداء المؤسسي العام.

وفي إطار رصد وتشخيص أداء جامعة المجمعة، أشارت دراسة (الشريف، ٢٠١٦) إلى غياب آليات تشجيع المنسوبين والعاملين نحو المشاركة المجتمعية، والإفادة من المخرجات البحثية، وغياب المعايير المرتبطة بتوظيف نتائج البحث العلمي. كما صنفت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة مثل جامعة المجمعة إلى تحديات أكاديمية، وتحديات إدارية وبشرية ومالية، واجتماعية وثقافية، وكما يتعلق بالجودة، والبنية التحتية.

كما تشير إحدى الدراسات إلى أنه تغلب على الجامعات، مع كل محاولات الإصلاح، تنظيمات البيروقراطية، ونمطية الأداء للأعمال والمهام، بما لا يتلاءم مع طبيعة التحولات، فلم تصل ثقافة التنافسية والتوجه نحو المستفيدين، وقد يرجع ذلك بشكل أساسي إلى الدعم

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

الحكومي المستمر، والنظرة إلى التعليم الجامعي كخدمة تقدمها الدولة وليس استثمار في الأصول البشرية والمعرفية. (الثمالي، ٢٠١١، ١٤٣) ومن ثم تبدو حاجة الجامعات، خاصة الناشئة منها مثل جامعة المجمعة إلى إعادة النظر في فلسفتها ونوعية مقارباتها ومداخلها لتطوير الأداء الاستراتيجي، بما يساعدها في تعزيز أساليب استفادتها من معطيات التقدم العلمي والتقني المعاصر.

وتأسيساً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة فيما يلي:

كيف يمكن تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة من منظور دراسة الحالة؟  
ويتفرع عن ذلك السؤال ما يلي:

١. ما الأسس الفكرية للأداء الاستراتيجي ومحدداته في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما ملامح الوضع الراهن للأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة؟
٣. ما منظور أعضاء وحدات التخطيط والجودة لفجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة؟
٤. ما الآليات المقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة؟

### أهداف الدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- استكشاف المنطلقات الفكرية للأداء الاستراتيجي ومقوماته في الفكر التربوي المعاصر.
- ٢- التعرف على ملامح فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة كحالة للدراسة.
- ٣- تقديم آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة.

### أهمية الدراسة:

ترتكز مبررات الدراسة وأهميتها إلى منظور تربوي قد يحقق فائدة من شقين هما:

**المبررات النظرية:** محاولة استكشاف أسس الأداء الاستراتيجي ومقوماته الأساسية، وما يتطلب تطويره من توافر عدد من الشروط في بيئة العمل الجامعي، مع تنامي الحاجة لإيجاد سبل منهجية لتجسير فجوات الأداء الجامعي بتنوعاتها المتعددة.

**المبررات التطبيقية:** السعي لاستكشاف آليات وإجراءات تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي من خلال التركيز على دراسة حالة إحدى الجامعات، بما قد يفيد صانعي القرارات الجامعية في الأخذ بعين الاعتبار عدداً من المنطلقات والمرتكزات التطويرية، وذلك في إطار التحسب أن للمستقبل مساراته، وللتوقع شروطه، كما أن لواقع حدوده.

### مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة مصطلحين أساسيين، يمكن استكشاف بنيتهما النظرية ومدلولاتهما الفكرية في سياق ما يلي:

#### ١. الأداء الاستراتيجي: Strategic performance

يعتبر الأداء بأبعاده وما يرتبط به من عناصر ومتغيرات من القضايا المهمة على اختلاف المجالات والتخصصات، كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة بتنوع مدارسها الفكرية، وذلك لارتباط هذا المصطلح بالعديد من النظريات، وتأثيره على واقع ومستقبل مختلف أنواع المنظمات.

وفي هذا الصدد، يتحدد الأداء الاستراتيجي بأنه مجمل الممارسات والعمليات المشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لمسارات التطوير والتحسين المستمر، والتي تهدف لرفع الكفاءة والفعالية على المدى الزمني البعيد. (Philbin, 2011, 36) كما تمثل إدارة الأداء الاستراتيجي منظومة الممارسات والنشاطات التي تسعى المؤسسات عن طريقها لتحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، مع معالجة الانحرافات عن مسارات الأداء الصحيح والمخطط له وفق مؤشرات تقييم واضحة ومحددة. (Armstrong, 2015, 12)

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

وبناءً على ذلك، يتحدد الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنه مجمل الاستراتيجيات والممارسات الموجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعة المحدد لرسالتها وأهدافها والمدرج في بنية خططها، بما يساعد في رصد الفجوات وتشخيصها وتجسيرها.

### ٢. فجوات الأداء : Performance gaps

تتحدد الفجوة بتلك الفروق بين ما تهدف منظمة ما أن يحدث وما يحدث بالفعل، وما يمكن أن يحدث، وذلك بهدف الكشف عن النجاحات الاستراتيجية أو الإخفاقات. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ١٨٣) كما تتحدد فجوة الأداء الاستراتيجي بالفارق بين أداء المنظمة في واقعها وأدائها المخطط له وأهدافها المتفق عليها، لتشخيص أوجه القصور وتبني الآليات والإجراءات الملائمة للمعالجة والتصحيح. (Eshlagy et al, 2008, 455) بينما يعبر تحليل الفجوة عن عملية تحديد الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب مستقبلاً في المنظمة. (الشخبيي وآخرون، ٢٠١٢، ١١٦)

وتتحدد الفجوات إجرائياً بأنها تلك الفروق بين ما هو مستهدف تحقيقه في خطط الجامعة واستراتيجيتها، وتلك الممارسات الفعلية في الواقع وفق مؤشرات أدائها ودلالاتها المعبرة عن مجمل أدائها الأكاديمي والمجتمعي.

### منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنها تعتمد على المنهج الوصفي كاستقصاء لإحدى الظواهر في واقعها، بقصد تشخيصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وأبعادها. كما استعانت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة، والذي يمكن الاستعانة به وفق (Starman, 2013, 29) لوصف وتحليل إحدى الظواهر في مؤسسة بعينها وبيان العناصر والعوامل المؤثرة عليها تفصيلاً. وقد سعت الدراسة لذلك من خلال جمع البيانات المتوافرة عن إحدى الجامعات السعودية كحالة دراسية، بقصد التعمق في رصد متغيرات الظاهرة قيد البحث، وهي فجوات

الأداء الاستراتيجي، والعوامل المسببة لها، والآثار الناجمة عنها، وبما يفضي إلى التوصل لمجموعة من إجراءات وآليات تجسيروها ومعالجتها. لتحديد سبل وإجراءات تجسيروها. وعلى ضوء ذلك، تيسر الدراسة في نطاق المحاور التالية:

#### أولاً: الأداء الاستراتيجي: الفلسفة والمقومات

لقد تعددت معالجات الأدبيات الإدارية والبحوث والدراسات لموضوع الأداء لتعدد أبعاده وعناصره ومكوناته، لكنها لم تصل إلى توافق حول تعريف محدد للأداء لارتباطه بالعديد من متغيرات بيئة المؤسسات وبنيتها ومؤثراتها.

ويرتبط الأداء الاستراتيجي بنوعية عمل المنظمة إجمالاً وفق إطار استراتيجي يرسم رؤيتها ورسالتها، كما أنه يعبر عن مجمل أنشطة المنظمة وهو انعكاس لطرق استثمارها لمواردها بغرض تحقيق أهدافها. وهو أيضاً يمثل ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نواتج ومخرجات لمساعدة القيادات على الجاهزية والمرونة تجاه كافة أنواع التغيرات. (الياسري، ٢٠١٢، ٥٦)

ويشير الأداء الاستراتيجي لمحصلة أداء الأفراد والوحدات الإدارية، وتأثيرات البيئة عليهم، حيث تتحدد فلسفة الأداء الاستراتيجي في أن كل مستوى هو جزء من أداء كلي ومؤسسي عام، كما أنه الاتجاه المنطقي لتحديد المسار المستقبلي للمنظمة، وبالتالي فهو يقود إلى إحداث توافق تام بين الاستراتيجيات المستهدف تنفيذها، ومتغيرات البيئة المحيطة. ويتطلب الأداء الاستراتيجي: صياغة الرؤية والاستراتيجية التي تساعد المنظمة في صياغة رسالتها التي تسعى لتحقيقها، وتحويل تلك الاستراتيجية إلى أهداف يمكن قياسها، ثم مرحلة التنفيذ للاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية، وأخيراً تقييم الأداء ومراجعة التحسينات واتخاذ الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل. (Bakoğlu, Refika, others, 2016)



وفيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي كمنظومة متعددة العناصر والأبعاد، فإن التفكير المنظومي يستند إلى أن المؤسسات وأنشطتها منظومة متكاملة، تتشابه عناصرها وتتفاعل متغيراتها، وبالتالي تكون مخرجاتها نتاج كافة قدراتها. ومن ثم فإن من أهم مبررات العناية بالأداء الاستراتيجي لجميع أنواع المنظمات تكمن في: (Ouda, , Ahmed, 2015)

- العناية برسم الخرائط الاستراتيجية لبيان العلاقات السببية بين مختلف عناصر الأداء ونواتجه.
- تحويل الاستراتيجيات إلى منظومة من المقاييس والمؤشرات، ومحركات التغيير والتطوير.
- التحول من التركيز على الموارد الملموسة إلى الموارد غير الملموسة مثل، كالمعرفة والابتكار.
- توجيه مؤشرات الأداء المحورية نحو النواتج، والأداء المستقبلي، مع توفير معلومات لدعم صنع القرار الاستراتيجي.
- تشخيص الفجوات والسعي لتجسيرها وتصحيح ومعالجة أية انحرافات في مسار الأداء. ونتيجة للتطور المتسارع في عالم الإدارة، وفي ظل التغيرات المتسارعة على مختلف الأصعدة، كان لا بد من الاهتمام بمنظور الأداء الاستراتيجي الذي يدعم قدرات الرصد والاستشراف للمسارات العامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات، بما يتلاءم مع مجمل التحديات المحتملة والفرص المتوقعة. وبناء عليه، توجد مقومات أساسية يستند إليها الأداء الاستراتيجي للمنظمات، ومن أهمها ما يلي:

#### أ. تبني نهج الأداء التوازن:

لقد اهتم العديد من الباحثين بمنظور التوازن وأبعاده، كما هو الحال في الفكر الإداري الذي كان يركز في السابق على بعد واحد هو الأداء المالي وقياس مؤشراتته فقط، إلا أن التركيز على هذا النوع من الأداء كنتيجة وغاية قد لا يمثل هدفًا لأغلب المنظمات التي تختلف

في أهدافها، فضلاً عن أن ذلك قد يضيع الفرص على الإدارة لتشخيص عناصر الضعف بشكل دقيق، ولا يساعد على التصحيح وعلاج مكامن الخلل الحقيقي في الأداء. (حسن؛ أحمد، ٢٠١١، ١٦٣)

ويمثل الأداء الاستراتيجي المتوازن انعكاس لقدرة المنظمة على التكيف من أجل تحقيق أهدافها، كما يعبر عن طريقة توظيف كافة أنواع الموارد بشكل ملائم، هذا بالإضافة إلى مساعدة المنظمة على تقييم أدائها بطريقة متكاملة من خلال ربط الأهداف بالرؤية والاستراتيجيات وترجمتها إلى مقاييس لمتابعة ومراجعة الأداء. (Olson & Slater, 2002, 12)

وبناءً عليه، تنامي التوجه نحو الأداء المتوازن كأحد أهم المقاربات في الفكر المعاصر التي تركز على البعد المنظومي، بما لا يغفل كل الأطراف ذات المصلحة المؤثرين على الخدمات أو المستفيدين منها. (Al Bento, et.al, 2013) كما أصبح من الضروري لجميع المؤسسات إحداث التوازن بين الاستراتيجيات والممارسات في ظل التنافس المتزايد، من خلال كفاءة نظم تقييم الأداء التي لا تقف عند مرحلة جمع البيانات، وإنما تدعم التنفيذ السليم للسياسات والأهداف، حيث ينعكس التوازن في الأداء من خلال التوازن بين الأهداف بعيدة وقصيرة المدى، والتوازن بين الأداء على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، بالإضافة إلى التوازن بين الموارد المتاحة ومعدل النواتج المستهدفة. (Heavey, Murphy, 2012, 112) وفي هذا الإطار، تأتي تقنية تحليل مجال القوى لقياس التوازن بين القوى التي تدعم التغيير والعناصر المانعة والمعيقة. (3, Sarayreh Khudair, Barakat. 2013)، حيث إن المجال الميداني به نوعين من القوى وهما:

- **القوى المحركة للتغيير: Driving forces** وهي تلك العناصر التي تدعم التطوير والتغيير كالحوافز وكفاءة القيادة والموارد المتاحة والمتميزة، والمناخ التنظيمي المحابي للتحسين.

- **القوى المقاومة: Restraining forces** وهي العناصر والمتغيرات التي تعيق تنفيذ خطط التحسين، كتندي المهارات والمقاومة والخوف من التغيير، Skepe, (2012, 4).

وفي سياق التوازن، فإن أي نظام موضوعي لتقييم الأداء بشكل متوازن يشتمل على الأبعاد المحورية وهي أولاً: البنية التنظيمية وتشمل الهياكل، والقيادة والمناخ والثقافة، التنظيمية، ثانياً: الفعالية لممارسات التخطيط والتطبيق والاتصال، ثالثاً: الموارد بأنواعها المتعددة، ورابعاً: المعرفة المتكاملة بالمستفيدين والمنافسين وسمات المجتمع المحيط. (ربايعه، ٢٠١١، ١٢٨) حيث يسعى التقييم إلى قياس ما نوعية الإنجازات التي تحققت خلال مدى زمني محدد، مقارنة بما هو مستهدف ومدرج بالخطط وفق منظومة من مؤشرات الأداء، مع تحديد مكانم الخلل والانحراف وآليات علاجها.

استناداً لما سبق، فإن إدارة الأداء الاستراتيجي وتجسير فجواته كعملية تتسم بالفعالية يجب ان ترتكز على فلسفة ومنظور التوازن الذي يراعي العديد من الأبعاد والمتغيرات، مثل التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وتلك المستهدفة على المدى الطويل، والتوازن بين الإمكانيات المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة واحتياجات محيطها الخارجي بما يشمل من أطراف وذوي مصالح، وأخيراً التوازن بين المنظور التنظيمي العام وطموحات العاملين.

#### ب. الالتزام بخريطة استراتيجية:

تعبير الخرائط الإستراتيجية عن تصوير يبين العلاقات التبادلية والسببية، والترابط بين الأهداف الإستراتيجية العامة والفرعية مع مؤشرات الأداء الرئيسة، وذلك عن طريق بيان

مسارات تلك العلاقات الافتراضية السببية. كما تتحدد بأنها إطار للربط بين ما هو ملموس من موارد وما هو غير ملموس، بهدف بناء قيمة مستدامة للمستفيدين والشركاء والمجتمع، حيث أن الترابط المنطقي بين الممكّنات والنواتج في إطار الخريطة الإستراتيجية هي وسيلة فعالة كحلقة بين المنظور الاستراتيجي والخطط والممارسات قصيرة الأجل. وتكمن أهميتها في: توضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة ونمطها التخطيطي، مع بيان علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين مختلف المكونات الإستراتيجية. (Kaplan & Norton, 2010, 4)

إن وجود نظام لإدارة الأداء الاستراتيجي، يسمح بترشيد صنع القرارات المستندة إلى التشخيص الصحيح للموارد المتاحة والإمكانات الفعلية، وتحقيق أقصى مستويات المواءمة مع الاستراتيجيات المختارة، بما يعزز من النواتج والقيمة المضافة لجميع المستفيدين والشركاء والمعنيين بأداء المنظمة، ورفع إنتاجيتها وأثرها على المجتمع المحيط بها. (Rastislav, Petra, 2016, 108)

وتلقت دراسة (دودين، ٢٠١٥، ١٣٤) النظر إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات باعتبارها أداة للتخطيط، إلى جانب كونها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وكنظام للإدارة الاستراتيجية، من خلال التفاعل بين مقاربات الجودة والتخطيط الاستراتيجي لتتمكن المنظمات من تحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية بطريقة ناجحة.

وترصد الأدبيات الخريطة الاستراتيجية ودورها في رفع فعالية الأداء الاستراتيجي، وإدارته بكفاءة، حيث إنها تحقق الانسجام بين الأهداف والأولويات الاستراتيجية وفق رسالة المؤسسة التي تبين الغرض من وجودها والتي تسعى لتحقيقها. (Han; Zhong, 2015)

كما تمثل الخريطة الاستراتيجية في الفكر المعاصر من الجوانب المهمة للإدارة الاستراتيجية، كخطوة أساسية، وكأداة وسيطة تعمل على ترجمة الاستراتيجيات إلى مؤشرات يمكن قياسها ويسهل تقييمها. (Pietrzak, 2014)

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

وفي هذا السياق، من المهم إدراك أن نجاح الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى التدريب، والتعرف على المقاييس الحديثة في تقييم أداء الجامعات، بهدف التشخيص السليم لمكامن الضعف لمعالجتها. (مشرف، ٢٠١١، ٤٢٣) كما يركز التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي على دراسة التحولات والتغيرات؛ وعلاقتها بالجامعة لاستشراف مساراتها المستقبلية، أي التنبؤ بالتوجهات المؤثرة، وتحديد أثرها على الأنشطة والأداء؛ بما يفرض توافر المعلومات الدقيقة ومناهج وأساليب تحليل تلك المعلومات، واستثمارها في بناء الاستراتيجية، بما يفرض وجود نظام معلومات إداري؛ للتنبؤ بالمستقبل؛ وتحقيق التوافق والتكامل في منظومة التخطيط الاستراتيجي. (القطروني، ٢٠١٤، ٥٩)

بتحليل ما سبق، يتضح الأهمية المتزايدة لرسم خريطة استراتيجية تحقق الترابط بين الأهداف المختلفة من خلال علاقات سببية *cause & effect*، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من الممارسات والأنشطة، التي تقوم بها كافة وحدات المؤسسة، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط للخريطة الإستراتيجية *Strategy Map*، لوصف الأهداف بشكل تسلسلي مترابط، يبين العلاقات التي تربط بين الاستراتيجيات، والنتائج والمردود المستهدف لمنظومة الأداء الاستراتيجي.

### ج. الاستناد إلى مؤشرات الأداء:

مع تعقد البيئة المعاصرة وتشابك عناصرها وتداخل متغيراتها؛ تنامي التوجه نحو تبني نظم تقييم التقييم المؤسسي المستند إلى مؤشرات الأداء الجامعي، حيث أصبحت تلك المؤشرات دليلاً إرشادياً في صنع واتخاذ القرار، وقد صاحب ذلك التوجه نحو إيجاد أساليب ومداخل تقييم يتم اشتقاقها من الاستراتيجيات الموجهة لجوانب التحسين المستمر. (Philbin, 2011,36)

كما تزايد التوجه لمؤشرات الأداء المستدام للجامعات التي تراعي جوانب التنمية المستدامة للبيئة، ورفع الوعي والثقافة المتعلقة بالاستدامة sustainability، والبحث العلمي من منظور المسؤولية الاجتماعية. (Wang and Ching, 2015, 906) كما توفر مؤشرات الأداء الأساسية إطاراً فعالاً للمقارنات المرجعية benchmarking للجامعات، واستكشاف أفضل الممارسات best practice والتعلم من الخبرات التي قد يتم تبنيها. (Sae-Khow, 2014, 35)

وفيما يتعلق بمؤشرات الأداء الاستراتيجي، يحدد (ONG, 2012, 14) اثنتين من السمات الأساسية التي لا بد أن تتوافر في مؤشرات تقييم الأداء وهما الجدوى من استخدام تلك المؤشرات وتفضيلها عن غيرها usefulness وسهولة الاستخدام في التقييم السليم easy to use.

وفي سياق مؤشرات الأداء الاستراتيجي، توجد رؤية لتقسيمها تتضمن أربع أنواع رئيسية، وهي: (Hanrin; et.al, 2011, 40 , Marques, 2009)

- مؤشرات السياق context: تتعلق بسمات المجتمع ووضعه الاقتصادي والاجتماعي.
- مؤشرات المدخلات input: وتتعلق بكافة أنواع الموارد والإمكانات التي تتميز بها المؤسسة.
- مؤشرات العمليات process: تتعلق بالتفاعل بين المدخلات والمخرجات.
- مؤشرات المخرجات output: وترتبط بالنواتج النهائي والمردود الذي تحقق.

وفي هذا الإطار، وفيما يتعلق بمتابعة الأداء الاستراتيجي تلعب المراجعة الداخلية دوراً كبيراً، حيث توفر المعلومات الضرورية لدعم الإدارة العليا في صنع القرارات السليمة، والوقوف على كفاءة وفعالية نظم الرقابة الذي يتم تطبيقها من ناحية أخرى. (محمود، ٢٠٢٠، ٤) ومن ثم يجب أن تواكب مقاييس الأداء أية مستجدات تتعلق بالرؤى الإستراتيجية والتي

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

تطراً على الأهداف بعيدة المدى، بهدف اتخاذ قرارات مستقبلية تتميز بالكفاءة. (بوريش، ٢٠١٧، ٣)

وحيث تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية متغيرة؛ ينبغي عليها إدارة أدائها الإستراتيجي بكفاءة، ومن هنا ظهر العديد من نظم تقييم الأداء الإستراتيجي مثل أسلوب القياس المرجعي، والذي تتعدد أنواعه لتشمل مقاييس مرجعية للأداء ومقاييس إستراتيجية للعمليات. (Ahdil . Driss, 2017) ومن ثم أصبحت المقارنة المرجعية مدخلا لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي للمنظمة والمنظمات النظرية في نفس مجال النشاط، بما يدعم القدرات التنافسية، وتحسين الأداء من خلال المطابقة المستمرة، وتبني أفضل الممارسات. كما أن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يساعد المنظمات على تحديد احتياجاتها، ويوجهها نحو مجالات التركيز التي يجب العناية بها. (الدليمي، ٢٠١٩، ٢٠١٦)

وبتحليل ما سبق، يتضح تنامي التوجه نحو تبني مؤشرات الأداء، والتي أضحت ضرورة لنظم التقييم القادرة والمعينة على رصد الفجوات وتحليلها، لما لها من دور كبير في التطوير المرتكز على الأدلة والشواهد، بما يدعم التشخيص الدقيق لمكامن الخلل والانحرافات في مسارات الأداء التي يستند إليها التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة والذي يعبر عن رسالتها وأهدافها.

### د. الاستدامة التنظيمية والتمويلية:

إن أحد محددات تطوير الأداء الاستراتيجي هو الهيكل التنظيمي، الذي يجب أن يتسم بالانسجام والتناغم بين جميع الأنشطة والممارسات والأهداف، بما يفرض المرونة وعدم تركيز السلطات والصلاحيات في المستويات الإدارية العليا، وتقليل مستوى الرسمية والتعقيد في بنية الهياكل لتعزيز تدفق المهام وانسيابية التواصل الفعال. (Ooshaksaraie, et.al, 2011, 151). كما تتنوع الهيكل التنظيمية وفق ثلاثة محددات هي مستوى التعقد

complexity أو عدد المستويات الإدارية، ومدى الرسمية formalization أي درجة اتباع اللوائح الإدارية والعمل وفق التوصيف الوظيفي، واخيراً مستوى المركزية centralization، أي نمط تركيز السلطات ودرجة شراكة المستويات الإدارية والأطراف ذات العلاقة والمستفيدين. (Shoghi, Safieepoor, 2013, 91)

ونتيجة لسمات التعقد في البيئة الجامعية المعاصرة، فإنه أصبح لزاماً تطوير هياكلها، وعدم تركيز السلطات لدى القيادات العليا، مع دعم المشاركة الفعلية للمستويات الإدارية التنفيذية في صنع القرار، كما أصبحت الهياكل المرتكزة على المشروعات والبرامج أكثر كفاءة وفعالية في الإنجاز.

وفي إطار الاستدامة، فإن النضج المؤسسي لإدارة المشروعات يمكن أن يطبق في الجامعات؛ حيث إنه يساعد في تقييم فعالية الجامعة في إدارة مشروعاتها الأكاديمية والمجتمعية، وتحسينها من خلال التخطيط السليم والتحكم في المتغيرات الثلاثة المتعلقة بكافة أنواع المشاريع وهي الوقت والكلفة والأداء. (Demir, Kocabas, 2010,1644)

وتكمن أهمية النضج المؤسسي في أنه يدعم علاج الممارسات الضعيفة وفق مبدأ التحسين المستمر، كما أنه يركز على الوصول بالعمليات الداخلية إلى مستوى من النضج الذي يلي رضا المستفيدين؛ من خلال تبني أفضل الممارسات وإدماجها في بنية أساليب العمل لكافة وحدات المؤسسة. (Duarte and Martins, 2013, 30) ومن هنا يتضح أن النضج المؤسسي يعد مدخلاً للتطوير واستدامة العمليات والمشروعات الأساسية، وذلك في ضوء وجود علاقة منطقية بين القدرات والموارد والأداء، بما يفرض تفعيل نشاط البحث والتطوير ودعم الأفكار الإبداعية، وتطوير برامج ومقاييس وتوظيفها باتجاه تحقيق أهداف المنظمات وأهداف منتسبيها. (جلاب، ٢٠١٧)



من خلال ما سبق، يتضح أن جدارات الموارد البشرية ومهاراتها التي يقوم عليها كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق المستهدفات وفق مؤشرات أداء محددة، لها علاقة طردية مع كفاءة الأداء الاستراتيجي بالجامعات، وصولاً لمرحلة النضج المؤسسي.

أما فيما يتعلق بالإنفاق وتعزيز الموارد المالية، يشير (الزيات, ٢٠١٣, ص ١٦) إلى أن كفاءة وفعالية النظم التعليمية تقاس بمعدلات الإنفاق بمحدداته، ومردود ذلك على المسارات التنموية والمستدامة وتكوين رأس المال المعرفي. ومن ثم تزايد التوجه المعاصر نحو التمويل المستند إلى الأداء، لمراعاة العلاقة بين معدل تمويل البرامج والنتائج المستهدفة، كما يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق كفاءة الإنفاق العام، وربط التمويل بالنواتج ومستوى المخرجات. (

Rajnoha, Lesníková, 2016

وفي هذا السياق، تزايد التوجه نحو الاعتماد على أسلوب التكاليف المستند إلى الأنشطة؛ لتخصيص التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وكمدخل يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق، واعتبار الأنشطة كأساس للرقابة والمحاسبة بدلاً من التكاليف ذاتها، بمعنى مراعاة السبب وليس النتيجة. (عدس, ٢٠٠٧, ٢٢) ومن ثم تهتم العديد من الجامعات بإيجاد قسم في ميزانيتها المعتمدة على البنود، يكون مخصصاً للمشاريع والأنشطة التي تحتاج تنفيذها وفق الظروف والقضايا الأكاديمية والمجتمعية الملحة، بهدف التوجه للإنفاق وفق الأولويات.

وفيما يختص بترشيد التمويل، يمثل أسلوب تعقب النفقات العامة *public expenditure tracking survey PETS* وهو أداة تم إعدادها من أجل تعزيز المساءلة في إعداد الميزانيات وتقديم الخدمات من خلال دقة البيانات والمعلومات المتاحة عن الإنفاق العام. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد آليات تخصيص الموارد وقياس تدفقات الموارد الصادرة

والواردة من المستوى المركزي وصولاً إلى المستفيدين، مروراً بالمجالس المحلية، ثم تقييم الأثر والمردود على مختلف منظمة الأداء. (Koziol & Tolmie, 2010)

ومن التوجهات المتزايدة لدعم الاستدامة التمويلية الشراكة بين القطاعين الحكومي والربحي كأحد الصيغ الإدارية التي تعتمد على العلاقة التعاونية والتعاقدية، بهدف الارتقاء بأبعاد الإتاحة أو الجودة من أجل تخفيف الضغوط أمام الجامعات، خاصة فيما يتعلق بالتمويل والإنفاق.

بتحليل المحددات السابقة، يتبين تعدد متطلبات تحقيق الكفاءة والفعالية للأداء الاستراتيجي الجامعي، وتعدد مقوماته المحورية لأي مؤسسة تعليمية تستهدف تعزيز قدراتها التنافسية، لكن مجمل تلك المحددات تركز على بعدين رئيسيين هما: العنصر البشري كرأس مال قادر على التنمية المستدامة، والمتغير المؤسسي والتنظيمي الذي يتعلق بالبنية والهيكل وتدفق العمليات، هذا بالإضافة إلى ضرورة رسم خريطة استراتيجية تبين ترابط الأهداف العامة بالمستهدفات ومؤشرات الأداء القادرة على تشخيص فجوات الأداء بأنواعه البشري والمجتمعي والمالي.

#### ثانياً: واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة المجمعة

تم إنشاء جامعة المجمعة في أغسطس ٢٠٠٩م، وتقع شمال العاصمة السعودية الرياض، وقد تم ذلك من خلال الربط بين عدة فروع وكليات جامعية، ووحدات أكاديمية كانت تقع قبل ذلك تحت مسؤولية جامعات أخرى. ومن الجدير بالذكر أن رسالتها التي أنيطت بها تمثلت بشكل أساسي في إتاحة الفرص أمام زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم الجامعي. (الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة، ٢٠١٥) ويبين الجدول التالي مسارات النمو خلال ثلاث سنوات: (التقرير السنوي لجامعة المجمعة، ١٤٤١)

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

جدول رقم (١) نمو جامعة المجمعة خلال ثلاث سنوات

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

يتبين من الجدول السابق، بعض المؤشرات الدالة على النمو أو التغير على مستوى عدد من المتغيرات منها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والبحث العلمي بجامعة المجمعة، خلال ثلاث سنوات، حيث يتضح التوجه نحو السعودة وتوطين الموارد البشرية، كما يلاحظ نمو عدد الموظفين، وزيادة عدد الأبحاث المدعومة والمنشورة.

ويمكن إيضاح مسار الجامعة وتوجهاتها خلال عقد زمني منذ إنشائها، وذلك من خلال ممارسات التخطيط الاستراتيجي بها، فقد تم إعداد خطتها الأولى (٢٠١٢ - ٢٠١٥) وتبنت منهجية الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة: العملاء أو المستفيدين، التعلم المستمر والنمو، المنظور الداخلي، والمنظور المالي. (وثيقة الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة المجمعة، ٢٠١٢)

ثم جاءت الخطة الاستراتيجية الثانية (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) والتي عبرت عن الانتقال من مرحلة النشأة والتأسيس إلى التحسين، بما فرض وجود بناء مؤسسي يتسم بالقدرة على التوسع

والاستيعاب، كما يتصف بالجودة والتطوير المستمر، ولتجسير هذه الفجوة المتعلقة بفترة التأسيس، والحاجة إلى إنشاء بعض الإدارات الداعمة لتدفق العمل، تم إكمال تأسيس العديد من الوحدات الإدارية وإعداد أدلة العمل التنظيمي والإجرائي بما ساعد قيام الجامعة بعملها بشكل مؤسسي.

وعلى الرغم من الإنجازات المتعلقة بالبنية التحتية والمرافق والتجهيزات على مستوى فروع الجامعة، إلا أن مؤشرات الواقع تبين أن هناك فجوة هيكلية تتعلق بالحاجة للتحول من النمط التنظيمي لتشكيل لجان مؤقتة إلى إدارات مستقرة، حيث أن ذلك كان يعيق استثمار إمكانات وموارد الجامعة بشكل أمثل، بالإضافة إلى بعض نواحي القصور في الكفاءة التشغيلية والمرافق، بما فرض سعي الجامعة المتزايد للتخطيط المستمر لمعالجة أوجه القصور. (وثيقة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة، ٢٠١٥)

وفي هذا السياق، اعتمدت عملية تحديد فجوات الأداء الإستراتيجي على تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه الأداءات المستهدفة، والخروج من هذا التحليل ببيانات موثوقة عن الفجوات بين الواقع والمستهدف، ثم تحديد أوجه المعالجة لتجسير تلك الفجوات. (التقرير الاستراتيجي الأول للخطة الثانية، رمضان، ١٤٣٨)

ومن ضمن وثائق الجامعة المتعلقة بتشخيص واقعها وفجوات أدائها، جاء تقرير (واقع الجامعة: مؤشرات ودلالات، ٢٠١٥) مستنداً إلى نتائج تشخيص وتحليل الوضع الراهن للجامعة، ومجمل فجوات الأداء الأساسية التي تم تحديدها في إطار استعدادها للخطة الاستراتيجية الثانية، كما تضمن التقرير العديد من مؤشرات الأداء التي لها دلالة كبيرة فيما يتعلق بمكامن الخلل وجوانب التحسين وأهم التوصيات المتعلقة بمتطلبات التحسين المطلوبة للارتقاء بالأداء المؤسسي والاستراتيجي.

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

وفي إطار رصد المسار الاستراتيجي لجامعة المجمعة، جاءت خطتها الاستراتيجية للمرحلة الثالثة (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥) استدامة التميز بعد مرور عشر سنوات على إنشاء الجامعة، محققة الاعتماد المؤسسي، لتتجاوز مصاعب ومشكلات مرحلة النشأة والتأسيس، وسعيها نحو تحقيق الاعتماد البرامجي للعديد من برامجها في المجالات الصحية والعلمية. وتضمنت مصفوفة الاستراتيجية خمسة (٥) أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية، كما تشمل على (٢٧) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات في ضوءها، كما تم صياغة (٢٠) مؤشراً لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات (جامعة المجمعة، وثيقة الخطة الاستراتيجية الثالثة، ٢٠٢٠ "ج")

جدول رقم (٢) الخطط الاستراتيجية لجامعة المجمعة

الخطة الاستراتيجية الأولى ٢٠١٥ - ٢٠١٢	الخطة الثانية ٢٠١٥ - ٢٠٢٠	الخطة الثالثة ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥	
بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الأربعة	نموذج كوفمان ومراحله الثلاثة (أين نحن - إلى أين - كيف نصل)	نموذج المحاذاة أو الملاءمة التوافق بين رسالة الجامعة والموارد	منهجية إعداد الخطة
٤	٧	٥	المحاور الرئيسية
٤	٧	٥	الأهداف الاستراتيجية
٤١	٣٨	٢٧	الأهداف التفصيلية
١٠٧	٨٩	٢٠	المؤشرات

يبين الجدول السابق مراحل التطور في الأداء الاستراتيجي لجامعة المجمعة، من خلال رصد ملامح خطتها الاستراتيجية الثلاث، والتي تنوعت في عدد أهدافها ومبادراتها

ومؤشرات قياس أدائها، كما كان من الملاحظ تنوع منهجيات إعداد تلك الخطط، مستفيدة من النماذج والتوجهات التخطيطية المعاصرة.

ولقد ساعدت التقارير الاستراتيجية في رصد ومتابعة مراحل النمو وأبرز الإنجازات النوعية، وأهم التحديات تجاه تنفيذ المبادرات، بما يؤثر على الأداء الاستراتيجي العام للجامعة، وكان من بين تلك التحديات: انخفاض ميزانية وتنوع الأنشطة الطلابية، تضارب بعض البيانات خاصة على المستويات التفصيلية، وحاجة منسوبي الجامعة إلى مزيد من البرامج النوعية للتطوير المهني والوظيفي التي تشجع على الابتكار. (جامعة المجمع، التقرير الاستراتيجي الأول لعام ١٤٣٨)

كما أشار التقرير الاستراتيجي الثاني أو تقرير منتصف المدة، إلى أبرز الصعوبات التي تواجهها الجامعة، وجاءت في أهمها: ضعف مشاركة المنسوبين في الأنشطة المجتمعية، وضعف المشاركات الطلابية في الأنشطة التطوعية، والحاجة إلى رفع الميزانية البحثية، بالإضافة إلى تدني إسهام المصادر الخارجية في دعم البحث المؤسسي. (جامعة المجمع، التقرير الاستراتيجي الثاني، مايو ٢٠١٨)

وفيما يتعلق بواقع الجامعة من خلال الدراسات، خلصت دراسة (الحجي، ٢٠١٨) في نتائجها إلى اشتقاق قائمة ببعض المهارات التقنية اللازم تلمتها لدى العضوات في الشطر النسائي، وتصميم برنامجا إلكترونيًا لتنمية الجانب المهاري المرتبط بالمهارات التقنية. كما أوصت دراسة (القرني، ٢٠١٧) بالاستفادة من القائمة المقترحة للكفايات التقنية التي توصلت إليها الدراسة عند صياغة معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة، مع ربط ترقيات المنسوبين بحضور عدد من البرامج المتعلقة بالكفايات التقنية.

وفي هذا السياق، لفتت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) وموضوعها البحث المؤسسي ودوره في دعم اتخاذ القرارات، إلى عدم وجود مراكز أو وحدات للبحث المؤسسي في الجامعات الناشئة

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

التي تم تطبيق الدراسة عليها، بما يعيق كفاءة عمليات التخطيط في رفع فعالية منظومة صنع القرارات الجامعية، وإعداد الاستراتيجيات الاستشرافية للتعامل مع التحديات المتوقعة. كما جاءت دراسة (حمرون، ٢٠١٨) عن متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات الناشئة بالمملكة من منظور أساتذة الإدارة التعليمية، وكان من أهم نتائجها حاجة النظام الحالي للتعليم الجامعي ولوائحه إلى التعديل، والتحول نحو النظم الذاتية، وتشكيل المجالس الاستشارية، مع إتاحة الاستثمار للجامعات في مرافقها ومواردها.

بتحليل ما سبق استعراضه من تقارير وتوجهات استراتيجية تم تضمينها بخطط جامعة المجمعة، ونتائج عدد من الدراسات التي تم إجراؤها، يمكن استخلاص العديد من عناصر القوة وجوانب الضعف التي يتسم بها الأداء الاستراتيجي، وتشتمل في أهمها إدراك الجامعة لأهمية دور التخطيط الاستراتيجي من خلال السمة المنهجية في إعداد خططها الاستراتيجية الثلاث ومشاركة المجتمع في رصد احتياجاته، وتزايد دعم البحث العلمي ونمو معدل الأبحاث المنشورة. كما أن هناك عدد من جوانب الضعف تتمثل في مقاومة التغيير لدى بعض المنسوبين، وضعف مشاركة القطاع الخاص في الشراكات البحثية. كما تتضح الحاجة المتزايدة للوفاء بمتطلبات الجامعة لانتقالها من مرحلة النشأة، إلى مرحلة التحسين المستمر، بما يفرض التشخيص السليم لمسارات وبدائل تطوير الأداء من منظور استراتيجي بعيد المدى. وبناء على التحليل النظري لواقع الجامعة ووضعها الاستراتيجي الراهن، تأتي الدراسة الميدانية للوقوف على الإجراءات المناسبة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي، من منظور المنسوبين ذوي العلاقة بالتخطيط والتطوير وتحسين الجودة.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية ونتائجها:

تهدف الدراسة الميدانية المرتكزة على تطبيق أداة استطلاع رأي إلى حساب الأوزان النسبية للآليات والإجراءات المقترحة، التي تهدف إلى تجسير الفجوات (الهيكيلية والمعرفية

والتمويلية) بما يمكن أن يرتقى بمجمل الأداء الاستراتيجي للحالة التي تم التطبيق عليها، وهي جامعة المجمع.

### ٣-١. أداة الدراسة:

استناداً إلى منهج الدراسة وأهدافها، تم الاعتماد على أداة استطلاع الرأي لأعضاء إدارات التخطيط ووحدات الجودة بكافة جهات جامعة المجمع، وقام الباحث بصياغة مفردات الاستطلاع التي تعبر عن السياسات والإجراءات الأساسية المقترحة في ضوء ما تم استخلاصه من أفكار ونتائج الأدبيات النظرية وما اشتملت عليه من محددات أو مقومات لتجسير الفجوات، هذا بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن الجامعة، وبعض الدراسات التي تم إجراؤها عن جامعة المجمع. واشتملت محاور الصورة النهائية ما يلي: إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية (يشتمل على 11 عنصراً)، وإجراءات تجسير الفجوة المعرفية (يشتمل على 13 عنصر) ثم إجراءات تجسير الفجوة التمويلية (يشتمل على 10 عناصر)

### صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، وما تتضمنه من محاور رئيسة وإجراءات مقترحة، عرض النسخة الأولية لاستطلاع الرأي على عدد من أساتذة الإدارة التعليمية بالجامعات والمراكز البحثية التربوية (٨ أساتذة) لإبداء آرائهم حول دقة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى انتمائها للمحاور، وأية اقتراحات يرون تعديلها وإضافتها، وبناءً عليه تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، حيث اعتبر إجماع 80% من المحكمين كافياً لتعديل الفقرة أو إضافة فقرة جديدة. وقد اشتمل الاستطلاع في صورته المبدئية على (37) عبارة، وبعد إجراء بعض التعديلات التي اقترحها المحكمون من حذف وتعديل للمفردات، وصل في شكله التطبيقي إلى (34) فقرة، تم توزيعها على المحاور الثلاث.



## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

وفيما يتعلق بثبات الاستطلاع تم استخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" Cronbach's Alfa لقياس ثبات الإجابات الواردة، حيث بلغ معامل "كرونباخ ألفا" (0.831) وقد اعتبرت هذه القيمة مناسبة لأهداف الدراسة إذ تزيد عن المعامل المرجعي (0.70)، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة الثبات في الإجابات الواردة للاستطلاع.

جدول رقم (3) يبين قيم ألفا كرونباخ لمحاور الاستطلاع

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية	11	0.973
إجراءات تجسير الفجوة المعرفية	13	0.984
إجراءات تجسير الفجوة التمويلية	10	0.981
مجموع الاستطلاع ككل	34	0.982

### تطبيق الأداة:

لقد استفاد الباحث من عضويته في لجنة متابعة خطط جامعة المجمعة، واجتماعاتها الدورية مع أعضاء وحدات التخطيط والجودة بكليات الجامعة، حيث قام بتوزيع (50) استمارة استطلاع رأي على أعضاء تلك الوحدات، على اعتبار أنهم الأفضل خبرة لارتباطهم الوثيق بخطط وحدات الجامعة وإعداد تقاريرها المتعلقة بالجودة أو التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استرجاع (44) استمارة يمكن تحليلها بشكل علمي سليم، ومن ثم بلغت نسبة الاستجابة في المتوسط (88%) وقد تم إجراء التطبيق الميداني خلال شهري يناير وفبراير، 2021. واعتمد الباحث على برنامج SPSS، للوقوف على مدى التكرار والتوافق بين استجابات العينة، وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي، بما يعبر عن سواء عن درجة الأهمية أي ضرورة توافر تلك المقترحات الإجرائية، أو درجة الممارسة التي يمكن أن تشير إلى مستوى الاستعداد والجاهزية، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

## النتائج الإحصائية وتحليلها:

## جدول رقم (٤) النتائج المتعلقة بالفجوة الهيكلية وإجراءات تجسيروها

م	الإجراءات المقترحة لتجسير الفجوة الهيكلية	درجة الأهمية			درجة الممارسة			الفجوة بين الأهمية والممارسة
		المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	
1	تحديث الخريطة التنظيمية للجامعة	4.52	90.40	5	3.68	73.60	3	16.80
2	مواءمة أهداف الجامعة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠	4.45	89.00	4	3.73	74.60	1	14.40
3	إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية والإدارية	4.39	87.80	9	3.43	68.60	7	19.20
4	تطوير الأدلة التنظيمية للكليات والأقسام العلمية	4.57	91.40	2	3.48	69.60	4	21.80
5	تقليص عدد اللجان الإدارية الدائمة والموقته	4.27	85.40	11	3.48	69.60	4	15.80
6	حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية	4.77	95.40	1	3.73	74.60	1	20.80
7	رفع الكفاءة التشغيلية لكافة المنشآت والمرافق	4.41	88.20	7	3.43	68.60	7	19.60
8	تطوير إدارة المخاطر والسلامة والصحة المهنية	4.32	86.40	10	3.16	63.20	11	23.20
9	تحسين جاهزية البنية التحتية والتقنية	4.41	88.20	7	3.39	67.80	٩	20.40
10	تعزيز التشبيك المؤسسي بين فروع الجامعة	4.43	88.60	6	3.39	67.80	9	20.80
11	تقييم الأداء المؤسسي وفق دليل قياس المؤشرات	4.57	91.40	2	3.45	69.00	6	22.40
	المجموع	4.46	89.20	أهمية مرتفعة	3.49	69.80	متوسط	19.40

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

من خلال الجدول رقم (٤)، عن إجراءات تجسير الفجوة الهيكلية، وما يعرضه من فروق بين درجة الأهمية وواقع الممارسة الفعلية لبعض الممارسات المتعلقة بالبناء التنظيمي والهيكلية والإداري، يمكن استخلاص أن إجمالي نسبة الأهمية 89.20 بينما واقع الممارسة 69.80 أي بمقدار فجوة 19.40 بما يبين أن مجمل الاستجابات ترى أنه توجد حاجة للمزيد من إجراءات تحسين التهيئة والجاهزية لدى جامعة المجمع نحو تطوير الجوانب الهيكلية، وذلك في إطار ما يعايشونه من تحسين مستمر في الممارسات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، إلا أنه توجد عدة نواحي قصور تسبب تلك الفجوة، بما يفرض الاستفادة من جميع الامكانيات والموارد المتاحة لدى الجامعة، وما يتوافر لها من قدرات مؤسسية ترفع من معدل الرضا العام عن الأداء الاستراتيجي.

كما يمكن استنتاج وجود عدد من الإجراءات لعلاج أبعاد الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في واقع الجامعة، وذلك من منظور عينة الدراسة، حيث تشمل تلك العناصر: تطوير ممارسات السلامة والصحة المهنية وإدارة المخاطر، وتحسين الجاهزية البنية التقنية، مع تعزيز التشبيك المؤسسي بين الفروع، وتقييم الأداء المؤسسي وفق دليل للمؤشرات، وتطوير الأدلة التنظيمية للوحدات الإدارية والأكاديمية، وأخيراً حوكمة إجراءات العمل الإداري.

ويستنتج من ذلك، ضرورة تبني فلسفة إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية لبعض وحدات الجامعة، والعناية بتطوير الأدلة الإجرائية، وفق محددات نظام الجامعات الجديد، وبما يدعم التوجه العام نحو التشبيك المؤسسي بين فروع الجامعة؛ لتعزيز التنسيق والاتصال المؤسسي، كما تتزايد الحاجة إلى تطبيق أساليب ومداخل حديثة في إدارة المخاطر وتعزيز جوانب السلامة والجاهزية لإدارة الأزمات التعليمية التي قد تواجهها الجامعة.

## جدول رقم (٥) النتائج المتعلقة بالفجوة المعرفية وإجراءات تجسيروها

م	الإجراءات المقترحة لتجسير الفجوة المعرفية	درجة الأهمية			درجة الممارسة		
		المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب
1	تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى الطلبة	4.41	88.20	8	3.20	64.60	8
2	تنوع مصادر المعرفة والتعلم للطلبة	4.57	91.40	4	3.34	66.80	2
3	استشراف التغير المتوقع في مهنة المستقبل	4.52	90.40	5	3.23	64.60	7٧
4	تحسين معدل الابتكار وبراءات الاختراع	4.61	92.20	3	3.32	66.40	3
5	تنمية رأس المال الفكري واستثماره	4.68	93.60	1	3.30	66.00	4
6	إدارة المواهب المتاحة لدى الموارد البشرية	4.64	92.80	2	3.09	61.80	12
7	توفير فرص التنمية المهنية والترقية للموظفين	4.39	87.80	11	3.39	67.80	1
8	تنمية الوعي بحقوق الملكية الفكرية	4.41	88.20	8	3.18	63.60	10
9	استثمار خبرات المبتعثين في تطوير الأداء	4.45	89.00	7	3.05	61.00	13
10	تحسين معدل الإنتاجية العلمية لهيئة التدريس	4.50	90.00	6	3.16	63.20	11
11	توفير فرص التعلم التنظيمي وتبادل المعارف	4.41	88.20	8	3.20	64.00	9٩
12	إتاحة المعلومات لكافة المستفيدين وذوي العلاقة	4.36	87.20	13	3.3	66.00	5

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

21.80	5	66.00	3.3	11	87.80	4.39	إدارة التنوع الثقافي لدى هيئة التدريس	13
25.00	ممارسة متوسطة	64.80	3.24	أهمية مرتفعة	89.80	4.49		

يتضح من جدول رقم (٥)، الذي يتعلق بالفجوة المعرفية بين أهمية وواقع الممارسات لبعض العناصر والمتغيرات المرتبطة بالعاملين وكفاياتهم المعرفية، أن إجمالي نسبة الأهمية 89.80 بينما نسبة الممارسة 64.80 أي بمقدار فجوة 25.00 بما يبين أن مجمل الاستجابات ترى وجود ضرورة لتحسين الممارسات المتعلقة بالجوانب المعرفية، أي ما يرتبط بجوانب النمو المهني لمنسوبي الجامعة، والأداء البحثي للتشارك المعرفي والنشر الأكاديمي، كما أن هناك عدد من جوانب القصور تسبب تلك الفجوة، بما يقتضي العمل على علاج تلك المعوقات وعناصر الضعف المؤثرة على الأداء المعرفي للجامعة.

ومن ثم توجد بعض العناصر المهمة لعلاج أبعاد الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في الواقع، وذلك وفق رؤية العينة، ومن تلك العناصر: استشراف التغيير المستقبلي للمهن، تحسين معدل الابتكار العلمي، واستثمار رأس المال الفكري، وإدارة المواهب البشرية، والاستفادة من خبرات المبتعثين العائدين في تطوير الأداء، ورفع الإنتاجية العلمية للهيئة التدريسية، مع إتاحة فرص التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي.

ويستج من ذلك، أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على عدد من الإجراءات المتعلقة برأس المال البشري الذي تتميز به الجامعة، وبناء القدرات والكفايات الطلابية التي تتوافق مع منظور التعلم مدى الحياة. كما أن العناية برأس المال المعرفي المرتكز على العنصر البشري ودعم البحث العلمي بالجامعات يمثل الرصيد الدائم لبناء مزايا تنافسية؛ بما يفرض تعزيز الوعي بالملكية الفكرية والارتقاء بالإنتاجية العلمية وفرص التعلم التنظيمي ورفع المردود والأثر العام للابتعاث الخارجي كنوع من الخبرات النوعية القادرة على تبني وتطبيق مبادرات ابتكارية ترفع مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة.

## جدول رقم (٦) النتائج المتعلقة بالفجوة التمويلية وإجراءات تجسيروها

م	الإجراءات المقترحة لتجسير الفجوة التمويلية	درجة الأهمية			درجة الممارسة		
		المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب
1	ترشيد الإنفاق وفق الاحتياجات ذات الأولوية.	4.41	88.20	7	3.32	66.40	2
2	تنوع مصادر التمويل الذاتي للجامعة	4.57	91.40	1	2.98	59.60	7
3	التحول من ميزانية الأبواب إلى ميزانية البرامج	4.50	90.00	3	3.14	62.80	5
4	تطوير نظام الأجور والحوافز وربطه بالأداء	4.41	88.20	7	2.75	55.00	9
5	تطوير الدور الاستشاري للجامعة كبيت خبرة	4.39	87.80	10	2.75	55.00	9
6	إتاحة برامج نوعية برسوم للدراسات العليا	4.34	86.80	5	3.16	63.20	4
7	تحسين الأداء الاستثماري لمرافق الجامعة	4.41	88.20	7	2.77	55.40	8
8	تطوير برامج الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص	4.50	90.00	3	3.14	62.80	5
9	تطوير الاجتماعي للتسويق والخدمات	4.43	88.60	6	3.32	66.40	2
10	تفعيل دور المراجعة والرقابة على الإنفاق	4.55	91.00	2	3.39	67.80	1
	المجموع	4.45	89.00	أهمية مرتفعة	3.07	61.40	ممارسة متوسطة

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

يوضح جدول رقم (٦)، والذي يتعلق بالفجوة التمويلية بين درجة الأهمية وواقع الممارسة الفعلية لبعض محددات التمويل والإنفاق وتنوع الموارد الذاتية، أن إجمالي نسبة الأهمية 89.00 بينما نسبة الممارسة 61.40 أي بمقدار فجوة 27.60 بما يبين أن استجابات العينة إجمالاً تشير إلى أهمية التوجه نحو تطوير خطط الإنفاق وتنوع موارد التمويل وتعزيز الموارد الذاتية للجامعة، وذلك في إطار المنظور الاقتصادي الذي يتنامى التوجه إليه. ويتبين من الاستجابات أنه يوجد عدد من الممارسات لعلاج أبعاد الفجوة المتعلقة بدرجة ممارستها في الواقع، وفق ما تشير إليه استجابات العينة، وتشمل تلك العناصر: تنوع الموارد المالية الذاتية، الانتقال من ميزانية الأبواب إلى ميزانية البرامج، ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء، وتعزيز الأدوار الاستشارية للجامعة مع رفع كفاءة الأداء الاستثماري لمرافق الجامعة، وتطوير مبادرات الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والقطاع الأهلي. واستناداً إلى تلك النتائج، فإن هناك عدد من إجراءات تجسير الفجوة التمويلية بجامعة المجمع، والتي ترتبط بترشيد الإنفاق، وتنوع مصادر التمويل وتعزيز التوجه نحو مبادرات التمويل الذاتي بدلاً من الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، كما أن النظام الجديد للجامعات يتبنى التوجه نحو الاستثمار ومبادرات الشراكة مع مؤسسات الانتاج والصناعة، وذلك وفق المنظور الاقتصادي الحديث تطور أساليب التخطيط المالي والموازنات، بما يمكن أن يحدث نقلة نوعية للجامعات.

## جدول رقم (٧) المؤشرات الإحصائية لإجمالي المحاور الثلاث

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

باستقراء جدول رقم (٧)، والذي يعرض نتائج المحاور الثلاث لاستطلاع رأي العينة من أعضاء وحدات التخطيط والتطوير والجودة، يتضح أن المتوسط العام لدرجة الأهمية للإجراءات المقترحة جاء 4.47 وهو أعلى من المتوسط العام لدرجة الممارسة الفعلية في الواقع والتي جاءت 3.30 وقد يعود ذلك إلى توجه وإدراك العينة للواقع وما يواجهه من تحديات متزايدة، مع وجود فجوة بين ما يتطلبه تجسير فجوات الأداء، وشروط تطبيق الإجراءات المناسبة، ومدى قدرة العناصر البشرية على تنفيذ تلك الإجراءات. كما يمكن القول إن صنع القرارات وإعداد الخطط وإنشاء الوحدات الإدارية وتشكيل لجان التطوير هو الجانب الأسهل في التنفيذ، من إجراءات تحسين الكفاءة والتغيير الهيكلي في للموارد الإدارية والبشرية، والتي لها الأثر الأعمق على الأداء الاستراتيجي، أو على المستوى المجتمعي المحيط.

وفي ضوء النتائج الميدانية، وما تم استخلاصه من مؤشرات الواقع النظري للجامعة، وما تضمنه من إحصاءات لها دلالتها التي تعبر عن عناصر القوة ونواحي الضعف والتحديات، وفي إطار محددات الأداء الاستراتيجي التي تم الإشارة إليها وفق الأدبيات النظرية، بالإضافة إلى التراكم المعرفي من خلال الدراسات السابقة ونتائجها، يمكن اقتراح مجموعة من إجراءات



تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمع، وفق رؤية ثلاثية الأبعاد تشمل الجوانب الهيكلية والمعرفية والتمويلية.

#### رابعاً: آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمع

يستند تجسير فجوات الأداء الاستراتيجي إلى ما هو مستهدف من أهداف ومؤشرات، مع التشخيص الدقيق لمكانم القصور ونواحي الضعف، ومن ثم اعتبارها كأولويات في التطوير والتحسين وفق الموارد والقدرات التنظيمية الفعلية، أو تعديل التوجهات الاستراتيجية وترجمتها إلى ممارسات كفيلة بتحقيق المؤشرات المستهدفة. ووفق المنظور الاستراتيجي، يوجد عدد من الإجراءات التي يمكن من خلالها تجسير تلك الفجوات، ويمكن بيان ذلك في سياق ما يلي:

##### أ. الآليات المتعلقة بتجسير الفجوة الهيكلية:

ترتبط اجراءات تجسير وعلاج الفجوة الهيكلية بتطوير الهياكل التنظيمية، والقواعد والعمليات الإدارية، وتبني خريطة تدفق تنظيمية للعمل تبين المسارات والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية، وكفاءة المرافق والتجهيزات المناسبة، وتطوير الأدلة الإجرائية للعمل والتي تحدد المهام وتمنع الازدواجية في الأدوار، وتحدد شروط تفويض السلطات والصلاحيات، وتعزيز المشاركة في صنع القرار. وتتضمن أهم تلك الآليات ما يلي:

- تبني الهياكل التنظيمية المرنة، التي تعزز من تفويض السلطات لتعدد الأساليب وتنوع المداخل الإدارية، وقد تتلاءم الهياكل القائمة على المشروعات والبرامج مع التغيرات الجامعية المعاصرة.
- إعادة هيكلة الإدارات والأقسام الأكاديمية والإدارية لتحسين أدائها، والحد من الازدواجية في القرارات المؤسسية، بما يفضي إلى وجود رؤية تشاركية لتقليص عدد الإدارات ودمج بعض الوكالات والوحدات بما يساعد في تدفق المهام والأعمال.

- تطوير أدلة العمل الإجرائية للكليات والأقسام، لبيان أهداف ونوعية وتوصيف برامجها وتحديد نواتج التعلم والمخرجات، بما يدعم تدفق العمل وانسياب المهام.
- حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية، من خلال تدفق المهام والأدوار، مع تقليص عدد اللجان الإدارية الدائمة وغيرها، حيث تدعم الحوكمة ممارسات المشاركة والشفافية والمساءلة وفق مستوى المسؤولية.
- الارتقاء بجوانب الاستعداد التقني من خلال رفع كفاءة كافة المنشآت والمرافق، مع توفير مقومات السلامة والصحة على مستوى كافة الوحدات، بما يفرض دمج إدارة المخاطر في بنية العمليات على المستوى الاستراتيجي للجامعة.
- تحسين المناخ التنظيمي المحفز على الابتكار، والثقافة التنظيمية المحابية للاستشراف الاستراتيجي، وتقويض مزيد من السلطات لشطر الطالبات لسرعة الإنجاز في المهام.
- تبني وتطبيق نمط التغيير المتدرج، وفق مراحل منهجية واضحة بهدف استثمار الفرص المتاحة والحد من التهديدات المحتملة من خلال تقديم رؤى استشرافية تقود التغيير بالتعليم الجامعي، دون الاعتماد على رد الفعل المسبب لوجود فجوات في الأداء.
- التشبيك المؤسسي بين فروع الجامعة، وتعزيز مبادرات شراكة الجامعات على المستوى الوطني والدولي، بما يدعم تبادل الخبرات ونقل أفضل الممارسات التي تتلاءم مع إمكانيات الجامعة وطموحاتها.
- رفع مستوى الاستعداد والجاهزية وضمان الجودة لكافة أنواع خدمات الجامعة، وفق التغيرات المستقبلية وأولويات المجتمع، مع صياغة بدائل ومسارات تحول آمن نحو التطوير الهيكلي للعديد من البرامج.

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- التطوير التنظيمي وفق الوضع الاستراتيجي للجامعة ومتطلباتها الأكاديمية والبحثية، من خلال دعم مكنات الموازنة مع النظام الجديد للجامعات، والتي تتضمن الموارد الضرورية لدعم جوانب التكيف مع المستجدات وتوجهات المستقبل.
- التحول نحو الجامعة الذكية في كافة الممارسات والإجراءات من خلال الوفاء بشروط التطور التقني وتوجيهه في صالح جودة الأداء والخدمات، وبما يساعد في تجسير فجوات الرضا العام عن الأداء.
- إجراء مسوحات للاحتياجات من المهارات المستهدفة لدى الخريجين ليتم في ضوءها تطوير البرامج والمناهج والمقررات؛ كيلا تحدث فجوة بين ما تعلمه الطالب داخل الجامعة وما يجده من مهارات تتطلبها المهن.

### ب. آليات تجسير الفجوة المعرفية:

- لقد أصبح العنصر البشري وما يمتلكه من رصيد معرفي وفكري ومهاري من الأمور الإستراتيجية للوفاء باستحقاقات مجتمع المعرفة، كما أن مجتمع المعرفة والتعلم المستمر أصبح ضرورة واجبة، بما يفرض التوجه نحو وجود برامج تدريبية للقيادات العليا والتنفيذية، لتعزيز مساهمتها للمستجدات والتغيرات العميقة، وبما يساعد في معالجة الفجوة المتمثلة في مقاومة التغيرات المعرفية والتقنية. وتشمل أهم الآليات الموجهة نحو تجسير الفجوة المعرفية ما يلي:
- تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تكوين جماعات الممارسة المهنية الداعمة لفرص التعلم والتشارك المعرفي.
  - التنمية المهنية المستدامة لمنسوبي الجامعة من خلال برامج تدريبية على أحدث التطبيقات التدريسية والبحثية، واطاحة الفرص لتبني وتطبيق الأفكار الجديدة، بما يخلق بدوره معرفة جديدة يمكن استثمارها.

- تعزيز الشراكة مع المؤسسات المجتمعية الأهلية والإنتاجية، من خلال تشكيل فرق بحثية، تعزز من قيم التنوع الثقافي والإبداع والابتكار المعرفي في إطار المسؤولية المجتمعية كالتزام أخلاقي.
- استثمار الرصيد الفكري من خلال بناء ذاكرة تنظيمية للجامعة تستند إلى التراكم المعرفي وتنوع الخبرات والتجارب التي تم تطبيقها خلال السنوات السابقة، بما يوفر دروس مستفادة يمكن التعلم منها، وعدم تكرار الأخطاء.
- التحويل الرقمي للمحتوى المعرفي، وإصدار دوريات علمية إلكترونية، بما يؤسس للتراكم المعرفي الذي تركز عليه الذاكرة التنظيمية للجامعة، وتوثيق كافة جهودها ومبادراتها.
- تحفيز التوجه نحو الدراسات البينية الداعمة للتشارك المعرفي والمهني، وتسويق تلك المشروعات البحثية من خلال التواصل مع جهات إنتاج المعرفة وميادين تطبيقها المجتمعية والتنمية.
- استقطاب الكفاءات الأكاديمية والبحثية وتشجيع التعاون لإجراء بحوث قائمة على الفريق، من خلال تشكيل فرق بحثية تحترم ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة وأولوياتها.
- التحديث الدوري للأولويات البحثية وخريبتها، سواء للأبحاث المدعومة أو غيرها، بما يساعد في مسايرة مختلف المستجدات التي يرتبط بها المجتمع وخططه التنموية.
- الاهتمام بالبحث المؤسسي ووحدات البحث والتطوير المختصة بإجراء المبادرات والمشروعات التطويرية المستندة إلى مناهج علمية سليمة، ينتج عنها الحلول الملائمة للمشكلات والقضايا ذات الأولوية.

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- العناية بالموهب الطلابية، مع إتاحة برامج علاجية لذوي الأداء الأكاديمي الضعيف، لتقليل معدلات التسرب وفق منظور حديث للإرشاد التربوي، وتوفير فرص المشاركة الطلابية في القرارات التعليمية والأكاديمية.
- تطوير البرامج التعليمية وفق توجهات مهن المستقبل وتغيرات جدارات العمل، وتوفير برامج دراسات عليا نوعية ذات قيمة مضافة، بما يتلاءم مع الكفايات البشرية التي يفرضها المستقبل.
- تمكين القيادات النسائية على كافة مستويات العمل الجامعي، بما يدعم تمكين المرأة من فرص التطوير الذاتي والمهني والوظيفي واستثمار كافة الإمكانيات البشرية بالجامعة.
- تهيئة البرامج الأكاديمية لمتطلبات الاعتماد، من خلال إعداد ملفات المعايير ودعم الأقسام من خلال عمادة الجودة والتنسيق مع هيئات الاعتماد والتقييم.
- دمج أولويات التنمية المستدامة في المناهج والمقررات الجامعية، من خلال تحديث توصيف المقررات وتحديث مصفوفة الأهداف والكفايات الضرورية، وتحديد نواتج تعلم تتسق مع تلك التغيرات.
- بناء آليات لاستمرار العلاقة بين الجامعات وخريجها من أجل التعرف على أبرز نقاط الضعف ونقاط القوة سواء من المنظور العملي التطبيقي أو من المنظور الأكاديمي، بما يساعد الجامعة في تطوير برامجها ومناهجها.
- إنشاء مراكز التميز البحثي لما لها من أهمية كبيرة في ربط البحوث بخطط التنمية، وتعزيز إنتاج المعرفة وتشاركتها مع الجهات ذات العلاقة على المستوى الوطني والدولي، وبما يرفع من التصنيف في المجال البحثي.

### ج. آليات تجسير الفجوة التمويلية:

يمثل الإنفاق على التعليم وتمويله أحد شواغل القيادات الجامعية، بما يساعد الجامعة في تقديم خدمات نوعية وذات جودة عالية، وفق قدر من الاستقلالية، وتنوع مصادر تمويلها، من خلال استثمار أوقافها ومواردها المتاحة، بما يقتضي تبني صيغ وقفية تساعد الجامعات على القيام بأدوارها في تنمية المجتمع. ولقد أصبح لزاماً تعزيز الموارد الذاتية للجامعة واستثمار مرافقها وتجهيزاتها بما يخدم المجتمع. كما أنه من المهم أيضاً إعداد خطط لترشيد الإنفاق والحد من الهدر في الموارد، وتطوير التخطيط المالي وإعداد الموازنات. وتتمثل أهم الآليات لتجسير الفجوة التمويلية فيما يلي:

- تبني نظام التمويل المرتكز على الأداء لمراعاة العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في نمط الإنفاق العام وربط التمويل بالأداء والنتائج.
- تبني وتطبيق منهجية التكاليف المستندة إلى الأنشطة لتخصيص التكاليف المباشرة وغير المباشرة، حيث يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق، ومن ثم جعل الأنشطة كأساس للرقابة والمحاسبة بدلاً من التكاليف ذاتها.
- خفض التكلفة التشغيلية من خلال إيجاد مصادر تمويل جديدة، والتوجه نحو تقليل الاعتماد على ميزانية الدولة، من خلال برامج الأوقاف والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية.
- ترشيد الإنفاق وفق الاحتياجات ذات الأولوية. تنوع مصادر التمويل الذاتي للجامعة تفعيل دور المراجعة والرقابة على الإنفاق، مع التحول من ميزانية الأبواب إلى ميزانية

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

البرامج وتطوير نظام الأجور والحوافز وربطه بالأداء، بما يساعد في تشجيع المتميزين ومكافأة جودة الأداء.

• التسويق الابتكاري لخدمات الجامعة الاستشارية من خلال خطة تسويق لكافة الشركاء وذوي العلاقة القادرين على دعم العديد من مبادرات تطوير الخدمات التعليمية والتدريبية والمجتمعية.

• تطوير خطة شاملة للاستثمار وتعزيز الأوقاف الجامعية من المنظور الاقتصادي الذي يستند إلى الكفاءة والفعالية والانتاجية وإنشاء صناديق وشركات خدمية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع، والاستثمار الأمثل للمرافق والمنشآت والخبرات.

• الاستعداد الجاد لإدارة المخاطر المالية المحتملة، مع الاستفادة من تجربة التعامل مع جائحة كورونا وتحليل الدروس المستفادة.

• إدخال برامج التدريب التحويلي للخريجين وخاصة على المهن والوظائف التي يزداد الطلب عليها من خلال نظام الدراسات الحرة، وبرامج الدبلومات المهنية مدفوعة الأجر، بما يدعم التوجه نحو الميزانية المستندة إلى الأنشطة.

• استثمار المرافق الجامعية المتاحة في تقديم خدمات مدفوعة بما يدعم تنوع مصادر التمويل والموارد الذاتية، مع تطوير إدارة واستثمار الأوقاف الجامعية تعزيز بناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع جامعات ومراكز بحثية إقليمية ودولية

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو الليف، ايهاب أحمد (٢٠١١) دور الأدوات التحليلية في تقييم أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية على كليات التجارة، مجلة فكر وإبداع، ج٦٣، ٢٩٥ - ٣١٥
- أبو المجد، مها عبد الله (٢٠١٨) تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد ٧٠، عدد ٢، ٦٨٨ - ٧٣٢
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠١٤) مؤشرات قياس الفعالية التعليمية: مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، ١٩١-٢٤٦
- آل حمود، سعد بن عبد الرحمن (٢٠١٩) التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، عدد ٢٠، مجلد ٧، ٦٢٣ - ٦٦٠
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٥) مؤشر التعليم قبل الجامعي، في "مؤشر المعرفة العربي".
- بنو مصطفى، سهيل محمد (٢٠١٢) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، عدد ٢٨، مجلد ٢، ٥٧ - ٨٦
- بوريش، هشام (٢٠١٧) المؤسسات الوقفية بين قياس الأداء الإستراتيجي وتحسين جودة خدماتها، أعمال المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٨



## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- تهامي، جمعة سعيد (٢٠٢١) دراسة تحليلية لمقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات، المجلة التربوية، ج٩١، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٢٧٧٢ - ٢٧٩٠
- جامعة المجمع (٢٠١٩) التقرير السنوي التاسع لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠٢٠) التقرير السنوي العاشر لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع (٢٠١٣) التقرير السنوي الأول لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠١٩) التقرير الثالث لمتابعة الخطة الإستراتيجية.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠٢٠) التقرير الاستراتيجي الأول للخطة الثالثة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ سيناريوهات التحول الاستراتيجي لجامعة المجمع،
- جامعة المجمع (٢٠١٢). الدليل التنظيمي لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠١٢) وثيقة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجمع.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠١٥). وثيقة الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمع ١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠١٧). التقرير الأول لمتابعة الخطة الإستراتيجية.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠١٨). التقرير الثاني لمتابعة الخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة.
- جامعة المجمع، الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي (٢٠٢٠ "ج"). وثيقة الخطة الإستراتيجية الثالثة لجامعة المجمع ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م
- جلاب، إحسان دهش (٢٠١٧) توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد ١٤، عدد ١، ١٥٠ -

١٨٥

- الحجي، منال بنت عقيل (٢٠١٨) فاعلية برنامج إلكتروني مقترح لتنمية المهارات التكنولوجية لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة المجمع، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عدد ١٩٩، ١٣٧ - ١٩٦
- حسن، علاء أحمد؛ أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، مجلد ٧، عدد ٢٨، ١٥٩ - ١٩٩.
- حمرون، ضيف الله (٢٠١٨) متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، مجلد ٣٠، عدد ٣، ٤٥٣ - ٤٧٨
- خصاونة، سامي عبد الله (٢٠١٣) دور التعليم في تعزيز ثقافة المجتمع الداعم لتوجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المؤتمر الدولي الثاني التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين، ٢٧-٢٨ نوفمبر، الشارقة، ص ١١٠
- خصاونة، سامي عبد الله واخرون (٢٠١٦) واقع التعليم العام في الوطن العربي وسبل تطويره، ملخص الوثيقة الوزارية المقدمة للمؤتمر العاشر لوزراء التربية والتعليم، عمان، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مج ٣٦، ديسمبر
- الدسوقي، أيمن (٢٠١٧) إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً. - Cybrarians Journal. - العدد ٤٧، سبتمبر ٢٠١٧ -
- الدليمي، عراك عبود عمير (٢٠١٩) تأثير تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد ١١، عدد ٢٦، ٢١٥ - ٢٣٨

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٥) واقع ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي : دراسة ميدانية: حالة الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س١٥، ع٨٨٤، ١٣٣ - ١٧٩
- ربابعة، فاطمة على (٢٠١١) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٦، ع ٧
- الزيات، فتحي مصطفى (٢٠١٣) أثر الانفاق على التعليم على المحددات المعرفية للتنمية المستدامة: دراسة تحليلية مقارنة لواقع العالم العربي على المؤشرات الدولية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مج ١٤، ع ٤، ص ص ١٣ - ٦٧.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (٢٠١٤) المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، مركز النشر والترجمة، ع٦٤، ١٧١ - ٢٥٤
- السويد، محمد بن ناصر الشهيل (٢٠١٨) تطبيق بطاقات الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع١٧، ٤١٧ - ٤٧٧
- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (٢٠١٩) تطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج٢٦، ع١١٩، ١٣ - ٨٨
- الشخبي، علي السيد وآخرون ( ٢٠١٢ ) معجم مصطلحات الحكامة التربوية ( الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط

- الشريف، دعاء حمدي (٢٠١٦) دور الجامعات الناشئة في توطين مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة المجمعة أنموذج، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية، مج ٢٢، ٢٤، ٣٠٣ - ٣٥٤
- الشمري، الأدهم بن خليفة (٢٠٢١) رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٥٤، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ٢٧٩ - ٣٣٣
- الشمري، عادل بن عايد (٢٠١٧) تحديات الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤١، ٢٤، ٦٠، ١١٨
- الشمري، غربي بن مرجي (٢٠١٧) دور البحث المؤسسي في دعم اتخاذ القرارات بالجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مج ٣١، ١٢٤٤، ٣٢١ - ٣٥٤
- الشهرى، عماد مشرف على (٢٠١٨) المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩٤، ج ٢، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١ - ٣٨
- الصديقي، عبد الرحمن غسان (٢٠١٧) أثر تطبيق الخطط الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية على مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة - جامعة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣٤، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ٢٦٥ - ٣٠٣
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٩، ١٤٥ - ١٦٤

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩) مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء...، المجلة التربوية، ج٦٢، جامعة سوهاج - كلية التربية، ٤١٥ - ٤٧٩
- عدس، صلاح مجدى (٢٠٠٧) إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٢٢
- عشاوي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨) إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي المدخل لدعم القضايا المجتمعية، أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية، ٧٤ - ٨١
- العشي، عبدالله (٢٠١٨) ابستمولوجيا التحديث، اللغة العربية، ع٤٢، المجلس الأعلى للغة العربية، ٩ - ١٢
- عشية، فتحي درويش (٢٠١١) التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٦
- غازي، علي علي (٢٠١٣) المدخل التطبيقي لتقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الحديثة، إدارة الاعمال، ع ١٤١، جمعية إدارة الاعمال العربية، ١٠ - ١٤
- قدي، عبد المجيد البركة (٢٠١٤) أبعاد مجتمع المعرفة في الوطن العربي الملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي، ٢٢ - ٢٤ أبريل - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- القرني، ظافر بن أحمد مصلح (٢٠١٧) الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع١٧٣، ج١، ١٠٦ - ١٤٩

- القطروني، زينب حسن (٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، س١، ١ع، ٥٧ - ٧٥
- محمد، عبد الناصر رشاد؛ حباكة، أمل سعيد محمد (٢٠١٧) تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، س٤، ١٦ع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ - ١٤٤
- محمود، وائل حسين (٢٠٢٠) مدخل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في ظل بيئة البيانات الضخمة: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي، مج٢٤، ١ع، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، ١ - ٥٩
- مشرف، عباس مزعل (٢٠١١) دورة الأداء الاستراتيجي في تنمية القائد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٣، جامعة الكوفة، ٤١٩ - ٤٣٨
- مصطفى، عبد العظيم السعيد (٢٠١١) استراتيجيات التربية والتعليم العربية من منظور نقدي، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة عدد ٢٢ يوليو
- المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٢) تقرير التنافسية العربية، الكويت
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧) معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ص٢٨٥ - ٢٨٧
- المقتي، محمد أمين (٢٠١٠) التقارب بين برامج التعليم في الدول العربية: رؤى وتساؤلات، ورقة عمل المؤتمر السنوي السابع عشر العربي التاسع التقارب العربي في برامج التعليم الجامعي وقبل الجامعي، مصر
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢) تقرير المرصد العربي للتربية لعام ٢٠١٢

## آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٤) ندوة "الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل"، تونس.
- هدية، سعيد علي (٢٠٢١) تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الاستراتيجيين في الجامعات السعودية: جامعة الملك خالد...، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مج ١٠، ع ١، جامعة جازان، ٢٤٢ - ٢٦١
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠١١) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق) ٢٠٢٩/هـ ١٤٥٠ م
- جامعة المجمعة (٢٠٢٠) وكالة الجامعة، خطة الاستثمار بجامعة المجمعة.
- الياسري، أكرم محسن (٢٠١٢) أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مج ٢٠، ع ١، جامعة بابل، ٥٤ - ٦٩

### المراجع الأجنبية

- Al Bento, et.al (2013) "Validating cause and effect relationships in the balanced scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 17, Number 3, p.49
- Aracil, Adela Garcí'a, Montero, Davinia Palomares (2010) "Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions", Higher Education, 60:217-234
- Armstrong, Michael (2015) Handbook of Performance Management, fifth Edition, CPI Group Ltd, Croydon, UK.
- Bakoğlu, Refika, others (2016) Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University, 12th International Strategic Management Conference, ISMC, 28-30 October, Antalya, Turkey
- D.J. Swanson & A.S. Creed (2014) Sharpening the Focus of Force Field Analysis. Journal of Change Management, Vol. 14, No. 1.

- De Wet, Katinka, (2010) The Importance of Ethical Appraisal in Social Science Research: Reviewing a Faculty of Humanities' Research Ethics Committee", J Acad Ethics (2010) 8, p. 301
- Demir.C and Kocabas, Ibrahim (2010),"Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations", Social and Behavioral Sciences, Vol.9, PP. 1641–1645.
- Duarte, Duarte and Martins, Paula Ventura, (2013), "A Maturity Model for Higher Education Institutions" , Journal of Spatial and Organizational Dynamics, Vol. I, Issue 1, PP.24-45.
- Eshlaghy , Toloie .A , Radfor .R , Kivi , Bahrmpour .A (2008) " A Model for Evaluation the Performance of the Strategic Plan Using an Analytic Approach "www.etsevier.com
- Galloway, Dominique L. (2010) Achieving accurate metrics using balanced scorecards and dashboards", Performance Improvement, vol. 49, no. 7
- George, Bert, others (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, Public Administration Review, Vol. 79, Iss. 6, pp. 810–819
- Girard, Tulay and Pinar, Musa (2021) "Importance-Performance Gap Analysis of the University Brand Equity Dimensions," Atlantic Marketing Journal: Vol. 10 : No. 1 , Article 4.
- Gomes, Jorge and others (2014) Organizational Maturity and Projects Performance The Mediation of Benefits Management , available at: <https://www.researchgate.net/publication/260991202>
- Han, Shuangmiao; Zhong, Zhou (2015) Strategy Maps in University Management: A Comparative Study, *Educational Management Administration & Leadership*, v43 n6 p939-953 Nov 2015
- Hanrin, Chanwit; et.al (2011) " The construction and development of indicators of learning organization at higher educational institutions emphasizing graduate production and social development", Research in Higher Education Journal, V. 13, Oct: 1-8.
- Iman, Ahdil . Driss, Harrizi (2017) Strategic Management for Organizational Performance: from Which Come the Mistakes of



- 
- Strategic Decision-Making, European Journal of Economics and Business Studies September-December, Volume 3, Issue 3
- Kaplan, Robert S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper *Harvard Business School, Harvard University*
  - Karuhanga, Bernadette Nambi, (2015) "Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda", *Measuring Business Excellence*, Vol. 19 Issue: 2, pp.42-56
  - Marques, Maria da Conceição da Costa (2009) "[Key performance indicators in Portuguese public universities](#)" *Research in Higher Education Journal* 5, Dec, 1-12.
  - Mehrabad ,Mohammad Saidi , Anvari ,Mona , Saberi , Morteza (2012) " Targeting Performance Measures Based on Performance Prediction" *International Journal of Productivity and Performance Management* ,Vol.61, Nol.1, PP.46-68.
  - Mohammad Akhtar, Sushil, (2018) "Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 Issue: 4, pp.923-942
  - Nikkhou, Shima and Others, (2016) , Designing a Portfolio management maturity model (Elena) , 29th World Congress International Project Management Association (IPMA, 28-30 September – 1 October 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences 226, 318 – 325.
  - Norval, William Henry (2013) A descriptive study of the strategy-to-performance gap from a resource-based perspective, *MAGISTER TECHNOLOGIAE, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA COLLEGE OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES*
  - Ofori, Daniel, others (2012) Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective, *Journal of Management and Strategy* Vol. 3, No. 1; February.

- Olson, Eric M. & Slater, Stanley F. (2002) "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance", *Business Horizons* / May-June, p.12
- Ooshaksaraie, M., et.al (2011). Relation between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship: Case Stud., Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(832), 1-10
- Ouda, Hanaa, Ahmed, Khadri (2015) Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt, *Journal of Education and Practice*, Vol.6, No.5
- Pemberton, Anna& Hoskins, Jerome& Boninte , Caitlin (2011)," Minding the Gap: Identifying Performance Technology Model" *Reference Services Review Journal* ,Vol.39 , No.2 , PP.206-222
- Pietrzak, Michał (2014) Using the strategy map as a strategic communication tool in higher education: A case study of Warsaw University of Life Sciences, *Online Journal of Applied Knowledge*, Volume 2, Issue 2, pp. 26-42
- Philbin, Simon P(2011) "Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute", *Measuring Business Excellence*, v. 15 NO. 3, pp. 34-45,
- Rajnoha Rastislav, Lesníková Petra (2016) Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept - Specific Parametres in Slovak Enterprises, *Journal of Competitiveness*, vol. 8, Issue 3, pp. 107 - 124, September
- Rastislav, Rajnoha, Petra, Lesníková (2016) Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept – Specific Parametres in Slovak Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 3, pp. 107 - 124,
- Redding, Sam and Layland, Allison (2015).Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. US: Building State Capacity and Productivity Center at Edvance Research, Inc. P 61.

- Sae-Khow,Jirasak (2014) Developing of indicators of an e- learning benchmarking model for higher education institutions",TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology – April, volume 13 issue 2
- Sarayreh, Bashar Hussein ; Khudair ,Hassan & Barakat Eyad (2013) Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management, vol.2,issue 4.
- Shoghi, B., & Safieepoor, A. (2013). The effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 90.
- Sheeva Dubey (2018) Force Field Analysis for Community Organizing. Proceedings from ICMC 2017: The 4th International Communications Management Conference.
- Skepe ,Siphelo (2012)Evaluation of the applicability of Lewin's Force Field Analysis in the implementation of the Financial Sector Charter at Standard Bank, Master of Business Administration , Rhodes Business School.
- Starman, Adrijana Biba (2013) The case study as a type of qualitative research, JOURNAL OF CONTEMPORARY EDUCATIONAL STUDIES No.1,pp. 28- 43
- Wang, Wen-Sheng and Ching, Gregory S. (2015) "Developing Sustainability Indicators for Higher Education Institutions in Taiwan", International Journal of Information and Education Technology, Vol. 5, No. 12, December
- World economic forum (2013) the global competitiveness report 2013-2014, Geneva :world economic forum