



تصور مقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الأزهر

إعداد

د/ محمود مصطفى أحمد أحمد

**أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
كلية التربية- جامعة الأزهر بالقاهرة**

تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر

محمود مصطفى أحمد أحمد

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

الملخص:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عرضت من خلاله إطارًا نظريًا حول إدارة الأداء الاستراتيجي، وتحليلًا لواقع جهود التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، واعتمدت الدراسة على أسلوب دلفي، وطبق على عينة من الخبراء المختصين بلغت (31) خيارًا لتحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، اشتمل على مرحلتين لإدارة الأداء الاستراتيجي: تمثلت المرحلة الأولى في فهم وتوضيح السياق البيئي للجامعة، بينما اشتملت المرحلة الثانية، على أبعاد إدارة الأداء الاستراتيجي والتي تمثلت في أربعة أبعاد هي: البعد الأول: تخطيط الأداء الاستراتيجي، والبعد الثاني: تنظيم الأداء الاستراتيجي، والبعد الثالث: توجيه الأداء الاستراتيجي، والبعد الرابع: تقييم الأداء الاستراتيجي، وذلك بما يساهم في تحقيق توجه الجامعة الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي، إدارة الأداء الاستراتيجي، الجامعات



A Suggested Proposal for Strategic Performance Management at Al-Azhar University

Mahmoud Mustafa Ahmed Ahmed

Department of Management, Planning and Comparative Studies,
Faculty of Education, Al-Azhar University

E-mail: dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The study aimed to develop a suggested proposal for strategic performance management at Al-Azhar University. The study employed a descriptive methodology, presenting a theoretical framework on strategic performance management and analyzing the current status of strategic planning and strategic performance management efforts at Al-Azhar University. The Delphi method was used, and it was administered to a sample of 31 experts to identify the requirements of strategic performance management at Al-Azhar University. The study presented a suggested proposal for strategic performance management at Al-Azhar University, consisting of two stages for managing strategic performance. The first stage involved understanding and elucidating the environmental context of the university. The second stage encompassed the dimensions of strategic performance management, which consisted of four dimensions: the first dimension involved strategic performance planning, the second dimension focused on organizing strategic performance, the third dimension addressed directing strategic performance, and the fourth dimension emphasized evaluating strategic performance. This suggested proposal is aimed at contributing to achieving the university's strategic direction.

Keywords: Strategic Performance, Strategic Performance Management, Universities.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يُعد نجاح الأداء الإستراتيجي لأي منظمة أساساً لاستمرارها وضمان ديمومتها وقدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة، وتركز المؤسسات الناجحة على أدائها الاستراتيجي، باعتباره الأداء الذي يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتتوقف جودة الأداء الاستراتيجي على كفاءة وفعالية إدارته، من خلال خطط تنفيذية ومبادرات ومؤشرات ومعايير أداء نابعة من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛ ولذا تلجأ باستمرار لتقويم مدى تحقق استراتيجيتها، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap بين الواقع والمنشود.

ويتمثل التحدي الأكبر في التغيير الاستراتيجي في مرحلة ما بعد التخطيط، والمتعلقة بالتنفيذ الناجح للاستراتيجية وتقويمها وإجراء التعديلات اللازمة، فالعمل أصعب من الحلم؛ حيث تستثمر المؤسسات الكثير من الوقت والموارد في تخطيط الإستراتيجية، لكن القليل منها يتم تنفيذه بنجاح (Brinkschröder, 2014: 2)، وتطبيق الإستراتيجية بلا شك يجسد القيمة الفعلية والعملية للمؤسسة؛ لأن التطبيق ينقل جميع التصورات والأعمال الفكرية والتنظيمية إلى وقائع، ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها: الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية، وتعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة، مع إغفال حقيقة أن هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها. (الطنبور، 2015: 6-7)

وتتناسب قدرة أي مؤسسة علي تنفيذ استراتيجيتها مع قدرتها علي فهم وتوصيل استراتيجيتها إلى جميع الأطراف في المؤسسة، فعلي الرغم من أن كثيراً من المؤسسات لديها استراتيجيات جيدة، إلا أنها تجد صعوبة كبيرة في تحويلها الي برامج ومشروعات وخطط تشغيلية، وتحديد معايير ومؤشرات واضحة من خلال نظام قياس يعمل علي قياس ومتابعة مدي تقدمها في تحقيقها. (عبدالرحيم، 2016: 2)

وتعد إدارة الأداء الإستراتيجي (Strategic Performance Management (SPM) مدخلاً أساسياً لبناء السمعة والصورة أمام أصحاب المصلحة الخارجيين على المستويين الفردي والجماعي، وتحقق التكامل الإستراتيجي أفقياً ورأسياً؛ مما يدعم تحقيق غايات المؤسسة رضا عملائها. (Sheikh, et,al. 2022: 15)؛ من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى واقع عملي فمن خلالها يتم الربط بين التوجه الاستراتيجي ومهام الأفراد وجماعات العمل والأفراد من جهة أخرى، فالإستراتيجيات توصف بالفعالية كلما أسفرت عن جهد مشترك وجماعي نحو رؤية مشتركة (Helmold, 2022:18)

وتقدم إدارة الأداء الإستراتيجي تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام المؤسسة على الرؤية المستقبلية، يجب أن لا تفقد تركيزها عن العمليات التشغيلية، كما تعمل إدارة الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، والبيئة الداخلية والخارجية. (إبراهيم، عوض، 2022: 370). وقد أكد قطيط (2023: 114) على ضرورة الاهتمام بالأداء الإستراتيجي والذي يدعم



قدرات رصد واستشراف المسارات العامة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات، بما يتلاءم مع مجمل التحديات المحتملة والفرص المتوقعة، ووضع خطة استراتيجية مع ربطها بالأداء التشغيلي بالمؤسسة.

ويعد التعليم العالي مسألة حيوية للمجتمعات المتطورة، وتواجه مؤسسات التعليم العالي معضلات متنوعة، يتوجب التغلب عليها، ومن ثم اتجهت إلى تطبيق العديد من الممارسات الإدارية المستمدة من عالم الأعمال الاقتصادية، ومن أهمها الاستشراف المستقبلي وصياغة التوجه الاستراتيجي، وإدارة الأداء الإستراتيجي لتحقيق التغيير الاستراتيجي على أرض الواقع. (Quinn, 2012:18)، فتطوير الأداء ليس ترفاً، بل أصبح ضرورة للبقاء والتنافسية؛ ونتيجة لذلك تركز مؤسسات التعليم العالي بشكل كامل على إدارة الأداء، وقد ظهر هذا في معايير التصنيفات الدولية، ومحاولات إنشاء مراكز امتياز وطنية على أساس الأداء الاستثنائي، والتمويل القائم على الأداء. (Melo, Figueiredo, 2020: 247)

وقد اتجهت الدولة المصرية إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي منذ فترة ليست بالقصيرة، ومن أبرز الشواهد الأخيرة على ذلك "استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م"، والتي تعد أجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦ وتعكس مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطئها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة، وإيماناً بكون الاستراتيجيات وثائق حية، قامت مصر في مطلع عام ٢٠١٨ بتحديث أجندتها للتنمية المستدامة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية، وذلك لمواكبة التغييرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي، واهتم الإصدار الثاني لرؤية مصر ٢٠٣٠ بأن تصبح رؤية ملهمة تشرح كيف ستستخدم المساهمة المصرية الأجندة الأممية، وكيف سيخدم ذلك السياق العالمي. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، رؤية مصر 2030)

كما جاء في دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي الصادر من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر عام 2015م (الإصدار الثالث)، أن من شروط التقدم للإعتماد من الهيئة " أن يكون للمؤسسة خطة استراتيجية ونظم مراجعة داخلية وتقارير سنوية من واقع سجلاتها الداخلية". ومن ثم أصبح لزاماً على أي مؤسسة تعليمية في التعليم العالي، ليس فقط أن يكون لديها خطة استراتيجية بل ويتم تطبيقها، وتضع لها نظم تقويم تُتابع مستوى تنفيذها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، 2015: 15)

وبناءً على ذلك أصبح لدي معظم -إن لم يكن كل- مؤسسات التعليم العالي خطط استراتيجية نتجت عن عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك للتوافق مع توجهات الدولة المصرية، وشروط الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وعلى الرغم من ذلك فقد رصدت العديد من الدراسات أن هناك فجوة بين صياغة الاستراتيجيات بمؤسسات التعليم العالي بمصر وتنفيذها.

من هنا تأتي أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي والتي تتمثل في تحويل الإستراتيجية إلى أرض الواقع، من خلال ترجمة الأهداف والبدء في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها، وحتى تستطيع المؤسسة أن تنجح في تنفيذ خطتها فهي في حاجة إلى إدارة جيدة لاستراتيجيتها، بحيث يكون لديها الأدوات التي تمكنها من تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتحديد متطلبات التنفيذ،

وتحديد دور كل فرد من الأفراد في تنفيذ الاستراتيجية، ووضع المعايير والمؤشرات التي تضمن متابعة الأداء؛ ومن ثم تأتي هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبنت جامعة الأزهر التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير وإعداد الخطط الاستراتيجية بها، وقامت في الفترة من 2011 – 2022 بوضع خطتين استراتيجيتين، الأولى حملت عنوان "استراتيجية جامعة الأزهر 2011-2016م"، والثانية حملت عنوان "الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر يناير 2018 – ديسمبر 2022م" وعلى الرغم من ذلك فقد بينت دراسة الطيب (2013: 234-235) وجود العديد من نواحي القصور في عملية التخطيط الاستراتيجي فبتحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الأزهر (2011-2016م) وجد أنه لم يتم جدولة الخطة فلم تتحدد المدة الزمنية للانتهاء من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطة، ولا الأنشطة والإجراءات والممارسات الخاصة بهذه الأهداف، ومن المنفذين لها، والميزانية المخصصة لذلك، وهذا يمثل أكبر العيوب في الخطة، ولم يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية الخاصة بكل إدارة من إدارات الجامعة وكذلك جدولة هذه الأهداف وكيفية تحقيقها والمدة الزمنية المخصصة لذلك.

كما أظهرت نتائج دراسة الأشقر (2016) إلى أنه من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الخطط الإستراتيجية؛ أن وضع الخطة الإستراتيجية على مستوى الجامعة يتم بمشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس المختارين بلجنة التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة دون وجود تمثيل حقيقي لأعضاء هيئة التدريس- وضعف الالتزام بالتنفيذ من قبل بعض المشاركين والذي يرجع إلى غياب الحافز أو ضعف القناعة بأهمية الدور الذي يقومون به، ووجود العديد من الأفراد الذين يقاومون التغيير إما لعدم معرفتهم بالعائد المتوقع منه أو لتضارب ذلك مع مصالح بعضهم، وقلة خبرة ودراية أعضاء المجتمع الجامعي بمهارات تطبيق الإستراتيجية، والخلل الذي تعاني منه الجامعة في أنظمة المتابعة وتقويم الأداء.

وأشارت دراسة عربانو (2017: 198) إلى ضعف ممارسات التفكير الاستراتيجي والمتعلقة ب (التحليل البيئي . وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية . صياغة الاستراتيجية . تنفيذ الاستراتيجية . الرقابة الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

وقد أجرى الباحث مقابلة مفتوحة مع عدد من المسؤولين ممن لهم صلة مباشرة بصياغة وتنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية ويسؤالهم حول أهم صعوبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر أشاروا إلى أن من أهم تلك الصعوبات⁽¹⁾:

- نقص وجود وحدة بالجامعة لإدارة الأداء الإستراتيجي بها.
- ضعف وجود خطط تشغيلية تفصيلية أو مشروعات، كما أن الإدارات بالجامعة تعمل في معزل عن خطتها الاستراتيجية.
- قلة تقديم الدعم الفني لوحدة الجامعة لانجاز الخطة الاستراتيجية.

(1) مقابلة مفتوحة أجراها الباحث مع بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة مع مراعاة تمثيل المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والإشرافية)، وذلك خلال شهر مايو 2023م.



- قلة الاهتمام بتوفير متطلبات العمل المشارعي.
- الافتقار إلى ثقافة تنظيمية تشجع على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضعف الوعي بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
- قلة كفاية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية، مع ضعف ربط ميزانية الجامعة بخطتها الاستراتيجية.
- ضعف إدارة المخاطر الإستراتيجية بالجامعة.
- نقص التنسيق المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة في تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية.
- ضعف العمل بروح الفريق بين الإدارات المختلفة وداخلها لتنفيذ الاستراتيجية.
- ضعف إحساس العاملين بملكية الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعدم ربط إنجاز الخطة بنظم الحوافز.
- ضعف وجود نظام لتقييم مؤشرات الاستراتيجية وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس الفكرية لإدارة الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي؟
2. ما واقع جهود جامعة الأزهر في التخطيط الاستراتيجي وإدارة أداؤها الاستراتيجي؟
3. ما تصورات الخبراء حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي لجامعة الأزهر؟
4. ما التصور المقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، وتحليل واقع جهود التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وتحديد متطلبات تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، ووضع تصور مقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي بجامعة الأزهر، الأمر الذي سينعكس ايجابًا على أداؤها الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أن وضع الاستراتيجيات وصياغتها يُعد من أهم الدعائم الأساسية للبقاء والنمو والتميز خاصة في عالم شديد التنافسية والتغير، ووجود خطط استراتيجية لا يضمن بأي تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ما لم يقترن ذلك بإدارة ذات كفاءة وفعالية تعمل على التنفيذ الناجح للاستراتيجية، ومن ثم فإنه يجب إدارة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات لتحويل الخطة الاستراتيجية لواقع ملموس، ومن هنا ينبغي على جامعة الأزهر الأخذ بإدارة الأداء الإستراتيجي باعتبارها إطار عمل يتعامل مع التغييرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، ويحول الاستراتيجية إلى واقع باستخدام الموارد والأصول المتوفرة للجامعة بأكثر الطرق كفاءة، وذلك لمعالجة الفجوة الاستراتيجية التي تفصل بين الاستراتيجية المصاغة من ناحية، وتنفيذها وتقويمها من ناحية أخرى، خاصة مع توجه جامعة الأزهر لصياغة خطة استراتيجية جديدة تمتد من 2024-2029م.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضًا بتحديد الممارسات السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (حامد، 2007، 124) وذلك لعرض وتحليل الإطار الفكري لإدارة الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، وتحليل جهود جامعة الأزهر في التخطيط الاستراتيجي.

واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي Delphi Technique؛ وهو أسلوب حدسي يقوم على مشاركة مجموعة المختصين والخبراء بأرائهم في مجال معين، تطرح فيهم وجهات نظرهم حول مشكلة أو قضية تتطلب حلاً اعتماداً على أن نتائج تفكير الجماعة أفضل بكثير من نتائج التفكير الفردي، الأمر الذي يُفيد في تقديم تصورات واضحة وعميقة حول المستقبل وطرق التعامل معه (حافظ، البحيري، 2010)، وطبقت الدراسة أسلوب دلفي من خلال ثلاث جولات متتالية. وذلك مع عينة قصدية من خلال مجموعة من الخبراء، تألفت من (31 فرد) من أساتذة الإدارة التربوية، وبعض القيادات الأكاديمية بالجامعة ممن لديهم صلة وثيقة بالأداء الاستراتيجي للجامعة؛ وذلك لتحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر.

مصطلحات الدراسة:

1. الأداء الاستراتيجي (SP) Strategic Performance

يعرف الأداء الاستراتيجي على أنه مدخل مؤسسي يهدف لمعرفة وتنفيذ وتقويم إستراتيجية المؤسسة، ويشتمل على منهجيات وطرق المعالجة، والبنية الأساسية للعمل داخل المؤسسة، ومؤشرات تساعد على تكوين الاستراتيجية، فهو عملية إبداع وابتكار وتوظيف لإمكانات البيئة المتاحة في أداء المؤسسة المستقبلي، وذلك من خلال عمل كل الموارد البشرية بالمؤسسة، وموافقهم على تحمل المسؤولية للتحسين المستمر لهذا الاتجاه الاستراتيجي (Marr، 2006: 67)، وذكر هدية (2021: 245) أن الأداء الاستراتيجي هو الأفعال الحقيقية والواقعية التي جرت وتجري على أرض الواقع تنفيذاً للخطة الاستراتيجية المرسومة.

ويقصد بالأداء الاستراتيجي (SP) إجرائياً: هو الجهد المبدول والنشاطات التي تقوم بها جامعة الأزهر بمختلف أطرافها، والقدرات التي يتم تنميتها في ضوء التوجه الاستراتيجي لها.

2. إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) Strategic Performance Management

تُعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها هي عملية تساعد المديرين على تطوير وتطبيق خطط استراتيجية عالية الجودة، وتحديد أهداف طموحة، وتتبع الأداء عن كثب لجميع الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي إيجاد قيمة مستدامة (Ana-Maria, Constantin, Cătălina: 2009)، ويرى الدسوقي (2017: 45) أن إدارة الأداء الاستراتيجي منهجية فكرية تشكل سياسة المؤسسة بصورة تناسب متطلبات ومتغيرات العصر، وبالشكل الذي يضمن قيامها بأداء رسالتها وفق آليات منهجية واضحة لتحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها. وأوضح قطيط (2022: 139) أن إدارة الأداء الاستراتيجي تمثل مجمل العمليات والأنشطة التي



يتم من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ضوء توجهها الإستراتيجي وفق مؤشرات أداء محددة وقادرة على كشف الفجوات وتشخيص مكامن الخلل وجوانب التميز.

ويقصد بإدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) إجرائيًا: هي إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها، من خلال أنشطة وإجراءات مختلفة تبدأ من التخطيط للأداء الاستراتيجي، وتنظيمه، وتوجيهه وتقويمه: لجعل استراتيجية جامعة الأزهر هي محرك الأداء والشغل الشاغل للأفراد، وجماعات العمل، والكليات والأقسام بها، بما يحقق الصورة المستقبلية والوضع المرغوب للجامعة كما هو موثق في خطتها الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** حددت الدراسة أربعة أبعاد لإدارة الأداء الاستراتيجي هي (تخطيط الأداء الاستراتيجي، تنظيم الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، تقويم الأداء الاستراتيجي).
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة أسلوب دلفي على عينة من الخبراء، تألفت من (31 فرد) من أساتذة الإدارة التربوية. وبعض القيادات الأكاديمية بالجامعة ممن لديهم صلة وثيقة بالأداء الاستراتيجي للجامعة، وذلك لتحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر.

الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة فيما يلي عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأداء الاستراتيجي أو إحدى مراحلها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم)، أو يتعلق بمعوقات التنفيذ الاستراتيجي، وسبل ضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجيات والعوامل المؤثرة عليها، باعتبار أنها تؤثر على الأداء الإستراتيجي، وتم عرض الدراسات مرتبة من الأقدم للأحدث.

صنفت دراسة (Rahimnia. & et, al (2009) معوقات تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها بالجامعات الإيرانية"، في خمس فئات رئيسية هي: معوقات التخطيط، ومنها: (غموض الخطط الاستراتيجية، مثالية الخطط وقلة واقعيتها، أهداف الخطط ليست محددة بوضوح ودقة، مركزية صنع القرار، نقص سياسات التنفيذ اللازمة)، المعوقات التنظيمية، ومنها: (هيكل غير متوافق، تخصيص الموارد غير مناسب، التواصل غير الكافي، التنسيق غير الفعال، ثقافة تنظيمية غير متوافقة، أنظمة التحكم غير المناسبة، نظام تعويض وحوافز غير مناسب)، والمعوقات الفردية، ومنها: (نقص القدرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الخطط، مقاومة التغيير، عدم وجود الدافع الكافية لدي العاملين، عدم وجود الروح المعنوية الكافية للعمل الجماعي)، المعوقات الإدارية، ومنها: (قيادة غير مناسبة، عدم وجود دعم تنظيمي والتزام كافي من الإدارة العليا، ضعف إدارة شؤون العاملين)، المعوقات البيئية، ومنها: (المعوقات السياسية والاقتصادية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات الحكومية).

وقد أكدت دراسة (Kohtamäki 2010) والتي طبقت على أربع مؤسسات للتعليم العالي بفنلندا على أنه لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية فإنه ينبغي العمل على استعداد المنظمة للتغيير، وإجراء إصلاحات موازية في الهياكل التنظيمية والإدارية والأساسية، والاعتماد على العمل الفريقي، ونظم اتصالات لتبادل المعلومات، وضمان فهم مشترك لمحتوى الاستراتيجية، وتطوير وجهة نظر مشتركة فيما يتعلق بالاستراتيجية والشعور بالانتماء للمؤسسة، وتنمية وعي العاملين بنقاط القوة والضعف المحتملة في وحداتهم الخاصة والوحدات الأخرى. وأظهرت دراسة (Sial & et, al. 2013) أن أهم أسباب فشل تنفيذ الخطة بمؤسسات القطاع العام يتمثل في ضعف الخطة التشغيلية للتنفيذ، يليها الأسباب المتعلقة بالأبعاد الهيكلية ومنها: (محدودية الموارد، والإدارة غير الكفاء والموظفين، وسوء التخطيط للتنفيذ، وضعف التكامل بين الإدارات.

وأشارت دراسة أبو وردة (2012) والتي عملت علي تحليل عمليات التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في مصر؛ لبيان مدى قدرتها على تحقيق التطور المنشود، فقد أوضحت الدراسة أن هناك حالة من فقدان النسبي للمقومات المهمة (المقومات التشريعية، والمالية، والمؤسسية، ومقومات تطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم الجامعي، ومقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية، وتطوير مقاييس الأداء، ومقومات الرقابة الاستراتيجية، التي تدعم مراحل الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها ومتابعتها).

وفي دراسة (Rajasekar 2014) حول أكثر العوامل تأثيراً على تنفيذ الاستراتيجية من بين عوامل (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أنظمة المعلومات) فقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة هي العامل الأكثر فاعلية وتأثيراً، تليها الثقافة التنظيمية، ثم الهيكل التنظيمي، بينما كانت الأنظمة تعتبر العامل الأقل أهمية بين الأربعة، وقد فسرت الدراسة معنى أسلوب القيادة كأكثر عامل تأثيراً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية، لأنه يعمل كمحرك لإدارة التغيير الذي تقتضيه الاستراتيجية، ويضمن مستوى من المرونة للاستجابة للظروف غير المتوقعة، ويشرح الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، ويوضح الأدوار والمسؤوليات، ويخصص الموارد، وأن ضعف القيادة يؤدي إلى نقص التركيز على الاستراتيجية، وانخفاض التزام الموظفين، وتعثُر تنسيق الأنشطة، وتخصيص غير مناسب للموارد.

بينما هدفت دراسة (Karuhanga 2015) إلى اقتراح أداة لتقييم تنفيذ إدارة الأداء الاستراتيجي (PM) من خلال دراسة ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في أوغندا، وكشفت النتائج أنه يمكن تقييم تنفيذ ممارسات PM في الجامعات على أساس خمس ركائز أساسية وهي: مواءمة الرؤية التنظيمية والرسالة والاستراتيجية وأهداف الأداء الفردي؛ ومشاركة الموظفين في تنفيذ إدارة المواد على مستوى الوحدة، ووجود خطة تحسين، ووجود خطة لتقييم الأداء، وتوعية الموظفين وفهمهم للخطة الاستراتيجية، وباستخدام هذه الركائز الخمس، يمكن لمديري الجامعات تحديد المناطق الرمادية في أنظمة إدارة المشاريع الخاصة بهم والتي يمكن تركيز اهتمام الإدارة عليها لتحسينها.

وأوضحت دراسة زكي (2017) أن إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من الناحية النظرية يقتصر علي تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي أو مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ من أجل إعداد استراتيجية مؤسسية تحوي مجموعة من الغايات والأهداف



الاستراتيجية، والتي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، دون الالتزام الحقيقي من قبل جميع العاملين بإنجاز هذه الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى غياب ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي، وقلّة المعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالتخطيط الاستراتيجي، الذي هو جوهر إدارة الأداء الاستراتيجي.

وأشارت دراسة عبد العال (2019: 417) إلى افتقاد المؤسسات الجامعية للخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك، ولعل طبيعة وأهمية الدور التي تقوم به تلك المؤسسات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي.

بينما قيمت دراسة (Torneo, & Mojica (2020) نظام إدارة الأداء الاستراتيجي (SPMS) في وكالات حكومية وطنية فلبينية مختارة في الفترة من 2013 إلى 2017 ، وتحديدًا وزارة الداخلية والحكومة المحلية، ووزارة التعليم، ولجنة التعليم العالي، ومدى مناسبته للسياق الثقافي والإداري، وأظهرت التقييمات التي أجريت أنه يعتبر نظام SPMS قابلاً للتطبيق من الناحية النظرية، ولكن به العديد من العيوب التي تمنع التنفيذ الفعال في هذه الوكالات، وللتخفيف من الآثار السلبية، يجب إعادة تصميم نظام SPMS لمناشدة الدوافع الجوهرية والتركيز على التحسين الفردي، ويجب تبسيط عمليات إدارة الأداء، واعتماد منهجية أكثر مرونة. وضرورة العمل على التحديث المستمر لنظام SPMS بحيث يتماشى بصورة جيدة مع الثقافة الفلبينية.

كما أظهرت دراسة تهايمي (2021) أنه على الرغم من أن الجامعات العربية اتجهت نحو وضع استراتيجيات وخطط مستقبلية لمسايرة التقدم العالمي إلا أن هذه الاستراتيجيات والخطط لا ترقى أحياناً إلى مستوى التنفيذ ومن ثم لا يصبحها تحسن في مستوى الأداء والتميز، وأكدت دراسة حسين (2022) أن تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعداد استراتيجيات مؤسسية بالجامعات المصرية تتم بشكل نظري لإعداد خطة تضم الغايات والأهداف الاستراتيجية دون التزام العاملين بالجامعات بإنجازها ويرجع ذلك إلى نقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي وقلّة الوعي والمعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالجامعات بالتخطيط الاستراتيجي، وهو ما أكدته دراسة أحمد (2022) فقد أظهرت أنه على الرغم من توافر العديد من الخطط الاستراتيجية بالجامعات، إلا أنه لا يوجد تنفيذ فعال لها، ولعل هذا ما يؤكد على ضرورة الحاجة إلى نظام يساعد على سد الفجوة بين ما تم التخطيط له وبين ما يُنفذ بالفعل من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل، وكذلك القيام بمراقبة وتقييم مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

وأكدت دراسة هلال والعتيبي (2023) أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي؛ حيث يوفر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، ويظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويظهر التطور الذي تحققة المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس، وأن نموذج كابلان ونورتون Kaplan Norton من أكثر النماذج إفادة في تقويم الأداء الاستراتيجي للإدارات ويمكن تطبيقه على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي،

ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة.

وبتحليل الدراسات السابقة يمكن التوصل إلى عدد من الأسس التي قد تمثل منطلقات للدراسة الحالية، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- أكدت الدراسات السابقة في مجملها على أن إدارة الأداء الاستراتيجي يعد تحولاً كبيراً في عمليات النجاح الاستراتيجي، وتشكل عاملاً أساسياً لتحقيق الصورة المستقبلية للمؤسسة والتي ضمنها في خطتها الاستراتيجية.
 - أظهرت الدراسات السابقة تعدد أسباب فشل التنفيذ الناجح للاستراتيجية ومعوقاته، ومنها دراسة (2009) Rahimnia. & et, al ، ودراسة Sial & et, al (2013) ، ودراسة زكي (2017)، ودراسة حسين (2022)، ومن أهم تلك الأسباب معوقات التخطيط، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات الفردية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات البيئية، وضعف الخطة التشغيلية للتنفيذ، وغياب ثقافة إدارة الأداء الإستراتيجي.
 - أكدت دراسة (2010) Kohtamäki على أنه لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية فإنه ينبغي العمل على تحسين استعداد المنظمة للتغيير، وإجراء إصلاحات موازية في الهياكل التنظيمية والإدارية، والاعتماد على العمل في فريق، ونظم اتصالات لتبادل المعلومات، وضمان فهم مشترك محتوى الاستراتيجية، وأبرزت دراسة Rajasekar (2014) حول أكثر العوامل تأثيراً على تنفيذ الاستراتيجية من بين عوامل القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أنظمة المعلومات).
 - إقترحت دراسة (2015) Karuhanga خمسة ركائز أساسية لأي أداة لتقييم تنفيذ إدارة الأداء الاستراتيجي (PM) وهي: مواءمة الرؤية التنظيمية والرسالة والاستراتيجية وأهداف الأداء الفردي، ومشاركة الموظفين في تنفيذ إدارة المواد على مستوى الوحدة، ووجود خطة تحسين، ووجود خطة لتقييم الأداء، وتوعية الموظفين وفهمهم للخطة الاستراتيجية، وأوصت دراسة (2020) Torneo, & Mojica بضرورة البساطة في تصميم نظام SPMS ومرونته والتحديث المستمر له.
- وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في صياغة مشكلتها، وبناء الإطار النظري، وتحديد المنهجية الملائمة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها العام للتوصل إلى تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر.



ثانياً: الإطار الفكري للدراسة:

تتناول الدراسة فيما يلي الإطار الفكري لإدارة الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي من حيث ماهية إدارة الأداء الإستراتيجي، وأهميتها، ومدخلها، ومعوقاتها.

أ) ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي

تُعد إدارة الأداء الإستراتيجي مفهوماً مركباً وترتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى، ولذا فلكي تظهر بوضوح ماهية إدارة الأداء الاستراتيجي فسوف يستعرض البحث بعض المفاهيم ذات العلاقة، وهي كالتالي:

1. الاستراتيجية Strategy

ارتبط مصطلح الاستراتيجية بفن القيادة في الحروب، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية استراتيجيوس "Srategeous" التي تعني القائد أو استراتيجيًا "Strategy" بمعنى فن إدارة وقيادة الحروب، ثم استخدم في مجال السياسة بمعنى تحديد الأهداف وتحديد القوة الضاربة وتحديد الاتجاه الرئيسي للنظام الحاكم، وفي ميدان التربية يعنى تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل أو الاستراتيجية التي يراها المجتمع ضرورية وحيوية من أجل استمراره حضارياً وثقافياً، والاستراتيجية طويلة الأجل جماعية التوجه، وقومية النزعة لأنها تحدد أهدافاً قومية للتعليم، كما أنها تحدد الأولويات وترسم خطوط السلطة والمسألة بوضوح، وهي وإن كانت مرتبطة بالواقع وإمكاناته إلا أنها تصدر عن مثُل ومبادئ وتمثل ثوابت التطوير ومبادئ التغيير. (توفيق، إبراهيم، 2009: 277)

وقد تحدد مضمون الاستراتيجية بخمسة مصطلحات تبدأ جميعها بحرف "P"، ولذلك أطلق على تعريفها 5 Ps Strategy، وهي خطة Plan لتحديد طريق المؤسسة، ومناورة Poly للالتفات وخداع المنافسين، وإطار Pattern متكامل الأجزاء والسلوكيات، وموقع ومكانة Position يضمن التميز والتفوق، ومنظور Perspective لإدراك الأشياء وعلاقتها بمتغيراتها المحيطة بها، وهذه المعاني الخمسة السابقة للاستراتيجية يمكن تحقيقها في حالة التخطيط الاستراتيجي؛ لأنها تعبر عن حالات أو مواقف تخطيطية متباينة قد تعترى مسار العمل باستمرار. (Nichols, 2006:89)

وتعرف الاستراتيجية بأنها آلية لتحديد الخيارات والقيام بها، بحيث تبين ما الذي ستفعله المنظمة، وما الذي لن تفعله، وفقاً لمواردها المحددة. (Galbraith, 2014: 20)، كما ينظر إليها بأنها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكيف يتسنى لها ذلك. (بني حمدان، إدريس، 2019: 100)، كما عرفت بأنها: الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها، بطريقة فاعلة وكفاء. (الدوري، 2020: 18)، كما عرفت بأنها: المسار الجامع لقرارات المنظمة التي توصلها لأهدافها وغاياتها. (ذيب، 2020: 100)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاستراتيجية هي خطة ناتجة عن عملية التخطيط الاستراتيجي وهنا تأتي الاستراتيجية لسد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع الذي

نريد الوصول إليه، فهي تجيب عن تساؤل المؤسسة كيف نتقل من وضعنا الحالي ونصل إلي المكانة المرغوبة، ولذا فالاستراتيجية هي الطريق الموصل، فهي تمثل اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى الطويل، ومناورة لمواجهة المنافسين، ومكانة وصورة مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، وإطار نموذجي متكامل يحدد السلوكيات والقيم المشتركة التي يجب أن تسود داخل المؤسسة، وذلك كله في ضوء تصور وتحليل للسياق البيئي الداخلي والخارجي، لإدراك المتغيرات المختلفة وعلاقتها المتبادلة، والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال موارده المتاحة لتحقيق الصورة المرغوب فيها في المستقبل وتلبية رغبات أصحاب المصلحة بشتى اختلافاتهم.

2. الأداء Performance

الأداء لغة: من أَدَّى الشيء: أَوْصَلَهُ، والاسم الأداء. وَأَدَّى دَيْنَهُ تَأْدِيَةً أَيْ قَضَاهُ، (في لسان العرب)، وورد في قاموس Webster's عن كلمة Perform بمعنى يعمل ما يجب تنفيذه، أو العمل الذي وفق نماذج السلوك المتعارف عليها. كما ورد عن كلمة Performance بأنها تنفيذ العمل وفق ما هو مطلوب، والوفاء به طبقاً لما اتفق عليه والقدرة على أدائه بكفاءة وفعالية وبشكل تنافسي، على أساس المقارنة بالمستهدف. (Webster, 1998: 859)

ويعرف الأداء بأنه مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد. (يحاوي، 2006: 46)، كما ينظر إليه على أنه القدرة على إنجاز الأهداف باستعمال الموارد بفعالية. (الطويل، جاسم، 2019: 77)، هناك من يرى الأداء باعتباره سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل تحقيق أهداف محددة. (الحارثي، 2019: 76)، أما الأداء المؤسسي فإنه يعد قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين. (Druker, 1999: 73)، كما يعد الأداء المؤسسي هو محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية وتأثير البيئة عليهما. (فتحي، زيدان، 2004: 68)، كما يشار إليه بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الداوي، 2009: 218)

وباستقراء ما سبق يتضح أن مفهوم الأداء يجمع بين السلوك الذي يقوم به الفرد أو الجماعة أو المؤسسة للقيام بالعمل، إضافة إلى القدرة على الرغبة في القيام بالعمل أو السلوك والرغبة فيه، وفي النهاية ناتج هذا السلوك هو إنجاز العمل، ومن ثم فالأداء يمكن اعتباره أنه عملية تجمع بين (السلوك × القدرة = الرغبة = الأداء)، وأن الأداء المؤسسي يشكل محصلة لأداء الأفراد والجماعات والوحدات بالمؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها.

3. الأداء الاستراتيجي (SM) Strategic Performance

أوضح العارف (2009: 18) أن الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستغلال مواردها المالية والبشرية بالصورة اللازمة لتحقيق الغرض منها، وهناك من ينظر للأداء الاستراتيجي باعتباره الدالة الكلية للأداء المالي، والتشغيلي، ومعدل الإبداع، وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرارية. (صلاح الدين، 2012: 22). بينما ذكر حسين و شاهين (2022: 1353) أن الأداء الاستراتيجي هو الجهد المبذول والذي يتم من خلاله ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج، ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعاليتها للتغيرات غير المتوقعة".



ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي هو دالة تبدأ بفهم الاستراتيجية وتوضيحها، ثم النشاط الاستراتيجي بتنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها، مقترناً بالمتابعة والتقييم لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فهو عملية تجمع بين (السلوك × الجهد × القدرة × الرغبة × التوجه الإستراتيجي = الأداء الاستراتيجي)، وأن هذا ينطبق على سلوك وقدرة ورغبة الأفراد والجماعات والمؤسسة كلها، وارتباط الجهد المبذول بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة والذي يتم تحديده في وثيقة رسمية هي الاستراتيجية. مع التأكيد على أن مستوى الأداء الاستراتيجي وجودته يتأثر بدرجة المؤسسة على إدارة أداؤها المرتبط باستراتيجية تراعي عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

4. إدارة الأداء (PM) Performance Management

تُعرف إدارة الأداء بأنها: عملية إنشاء بيئة عمل، حيث يستطيع العاملون إنجاز الأعمال بها، ويتلقون تغذية راجعة مستمرة حول أدائهم. (William, Rothwell, Kazanas, 2003:105) كما تعرف إدارة الأداء بأنها عملية استراتيجية متكاملة، تضمن وضع الأهداف، وتقييم الأداء وتطويره، على نحو يضمن حالة التماسك بين أهداف الأداء، على المستويين الفردي والجماعي (Lucas, Lupton, Mathieson, 2006: 174) كما عرفت بأنها: عملية مستمرة، لقياس وتطوير أداء الأفراد والمجموعات، والعمل على ربط أدائهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Aguinis, Pierce, 2008: 139)، وهناك من ينظر إليها على أنها: نظام تضبط من خلاله المنظمات أهداف العمل، وتحدد معايير للأداء، وتقييم العمل، وتوفير التغذية المرتدة للأداء، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير اللازمة، وتوزيع المكافآت. (Briscoe, Claus, 2008:15)

وتعرف كذلك بأنها عملية استراتيجية متكاملة، استراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلًا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها)، متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها. أما كونها متكاملة، فلأنها تهيئ تكاملًا رأسيًا، يربط أهداف كل من المنظمة، والفريق، والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي، وفرق العمل المتنوعة. (أبو النصر، 2010 : 84-85)، ويعرف مكتب إدارة شؤون الموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية The U.S. Office of Personnel Management (OPM) إدارة الأداء بأنها هي العملية المنهجية التي تقوم من خلالها المؤسسة بإشراك موظفيها، كأفراد وأعضاء في مجموعة، في تحسين الفعالية التنظيمية في إنجاز مهمة المؤسسة وأهدافها. وتشمل إدارة أداء الموظفين: (OPM)

<http://www.opm.gov/perform/overview.asp>

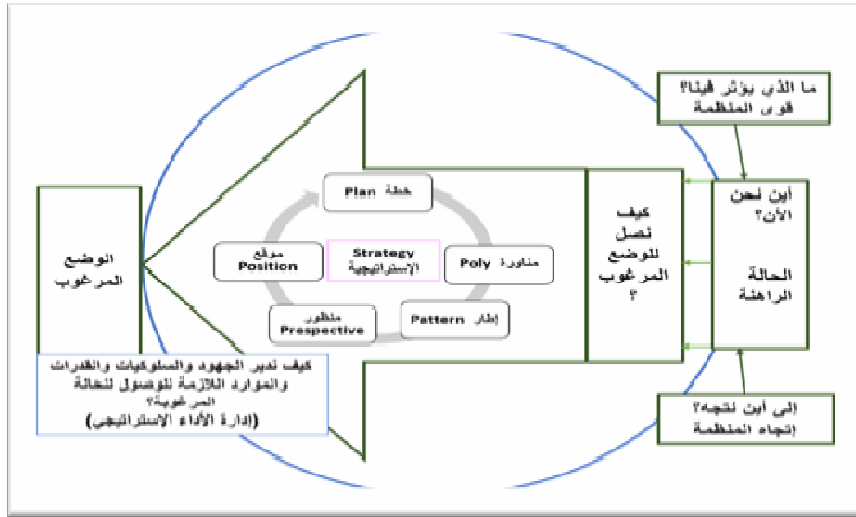
- تخطيط العمل وتحديد التوقعات
- مراقبة الأداء باستمرار
- تطوير القدرة على الأداء
- تقييم الأداء دوريًا بطريقة موجزة
- مكافأة الأداء الجيد

وباستقراء ما سبق يمكننا القول أن إدارة الأداء هي عملية متكاملة تتكون من خمس وظائف أساسية هي (التخطيط، والمراقبة، والتقييم، والتطوير، والمكافأة والتحفيز) لإيجاد التفاعل والتماسك داخل المؤسسة لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن ثم فإن إدارة الأداء تمثل مجموعة من العمليات التي تتم بغرض توجيه وضبط (السلوك × الجهد × القدرة × الرغبة) بما يحقق فعالية الجامعة وكفاءتها.

5. إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) Strategic Performance Management

تُعرّف إدارة الأداء الاستراتيجي إليها باعتبارها نهج منتظم لتحسين الأداء، من خلال عملية مستمرة لتحديد أهداف الأداء الاستراتيجي، وقياس الأداء، جمع وتحليل ومراجعة وإعداد بيانات الأداء، واستخدام هذه البيانات لدفع عملية تحسين الأداء. (Performance—Based Management Special Interest Group, 2001:3)، كما عُرِّفت بأنها: العملية التي يتم فيها توجيه المنظمة من خلال التعريف المنهجي لمهمة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها، مما يجعلها قابلة للقياس من خلال عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل التمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية لإبقاء المنظمة على المسار الصحيح (Wall, 2001)، وينظر إلي إدارة الأداء الاستراتيجي على أنها عملية ترجمة الخطط إلى نتائج – التنفيذ- أي هي عملية إدارة الاستراتيجية. (Cokins, 2004: 42)

وتتمحور إدارة الأداء الاستراتيجي حول إيجاد بيئة يصبح فيها الأداء التنظيمي لكل فرد وإدارة متفقا مع الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المسؤولية المتعلقة بالتنقيح المستمر للاستراتيجية، وجمع مؤشرات الأداء اللازمة لعملية صنع القرار على جميع المستويات التنظيمية، كما تمثل (SPM) هي تحديد النهج التنظيمي لتحديد وتقييم وتنفيذ وصل الإستراتيجية التنظيمية باستمرار، وهو يشتمل على نظريات وأطر عمل ومؤشرات تساعد المؤسسات في صياغة استراتيجيتها، وتمكن الموظفين من اكتساب رؤى تسمح لهم تحقيق الهدف الإستراتيجي وصل التفكير الإستراتيجي، ودعم التعلم الإستراتيجي لصنع القرار. (Marr, 2006) والشكل التالي يوضح إدارة الأداء الإستراتيجي



شكل (1) مفهوم إدارة الأداء الإستراتيجي (SPM) (من إعداد الباحث)

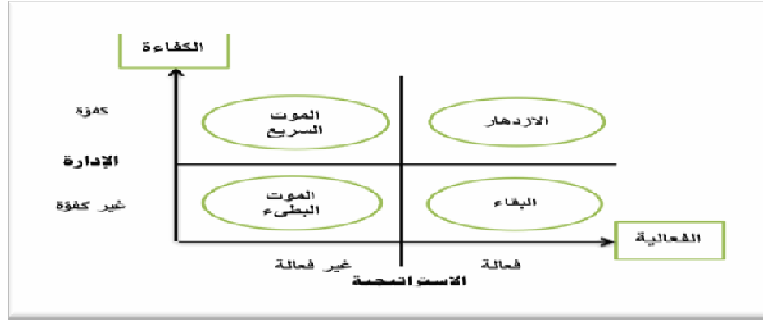
وباستقراء ما سبق يمكننا القول أن إدارة الأداء الإستراتيجي (SPM) هي إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها، وذلك من خلال أنشطة وإجراءات مختلفة تبدأ من التخطيط للأداء الإستراتيجي، وحتى التقييم، ومن ثم فإن (SPM) تمثل مجموعة من العمليات التي تتم بغرض توجيه وضبط (السلوك) × الجهد × القدرة × الرغبة × التوجه الإستراتيجي = إدارة الأداء الإستراتيجي) بما يحقق الصورة المستقبلية والوضع المرغوب للمؤسسة كما هو موثق في خطتها الإستراتيجية.

ب) أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي

اتجهت المؤسسات المختلفة- خاصة مع وجود فجوة كبيرة بين الرؤية Vision والإستراتيجية Strategic التي تتبناها الإدارة العليا من جهة، وبين الأعمال التي تنفذ بمعرفة المستويات الإدارية التنفيذية- إلى التركيز على إدارة الإستراتيجية انطلاقاً من أن إدارة الإستراتيجية وتنفيذها أهم من الإستراتيجية نفسها؛ فكثر من المؤسسات تضع استراتيجيات وقلة منها هي التي تحسن تطبيقها، ومن هنا يجب أن يتم التعويل على وسائل وأدوات قياس وإدارة الإستراتيجية لا على الإستراتيجية نفسها فعن طريق تلك الوسائل والأدوات يمكن معرفة ما إذا كانت الإستراتيجية قادرة على تحقيق النتائج المرجوة منها أم لا؛ فإذا كانت قياسات النتائج إيجابية فهذا مؤشر على صلاحية الإستراتيجية المستخدمة، أما إذا جاءت قياسات النتائج سلبية فهذا مؤشر على الحاجة لتغيير الإستراتيجية، وبهذا المعنى تكون الأدوات الإستراتيجية أهم من الغايات الإستراتيجية. (الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع"، 2001: 2).

ويتمثل الغرض من إدارة الأداء الإستراتيجي في توفير الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على نتائج أفضل من المنظمة، والفرق، والأفراد، ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها، ومواجهة الهاجس الكبير الذي يواجه المديرين، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين الإستراتيجية المخطط لها من قبل المؤسسة والنشاطات اليومية التنفيذية على أرض الواقع، فهي تعمل على توصيل الإستراتيجية لكل أفراد المؤسسة، كما تساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال "كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً؟" (Huang, 2009, 211)

وأبرز المومري (2015: 2) أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك عنصرين أساسيين هما: الإستراتيجية الفعالة، وإدارة الكفاءة، وبالنظر إلى المصفوفة في الشكل التالي نلاحظ أنه يمكننا وضع هذه المنظمات في أحد التصنيفات الأربعة على النحو التالي : منظمات لديها إستراتيجية فعالة وإدارة كفاءة فإن هذه المنظمات تكون في مربع الازدهار، ومنظمات إستراتيجية فعالة وإدارة غير كفاءة فإنها تكون في مربع البقاء أو العمل من أجل البقاء، وفي حالة عدم وجود كلا العنصرين (الإستراتيجية الفعالة والإدارة الكفاءة) فإن هذه المنظمات حينها تكون في مربع الموت البطيء، والمنظمات التي لديها الإدارة الكفاءة مع عدم وجود الإستراتيجية الفعالة يجعلها في مربع الموت السريع، وهذا يدل على خطورة الاهتمام بكفاءة الإدارة مع إغفال وضع الإستراتيجيات الفعالة



شكل (2) مصفوفة فعالية الإستراتيجية وكفاءة الإدارة (المومري، 2015: 3)

وفي الجهة المقابلة فإن وجود الإستراتيجية لهذه المؤسسات لا تكفي أيضاً، بل إن كثيراً من المنظمات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ وتطبيق تلك الإستراتيجيات، من هناك كانت بداية التشكيك في جدوى الاعتماد على الإستراتيجية وحدها، أو الاعتماد على الأداء لوحده، وانطلاقاً من هذا المفهوم الواسع اتجهت المنظمات إلى البحث عن أفضل الطرق للوصول إلى منظومة متكاملة تجمع ما بين فعالية الإستراتيجيات وكفاءة الإدارة. (المومري، 2015: 4)

كما تكمن أهمية الأداء الإستراتيجي في احتياج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً. (طولان وأخران، 2021: 28)، وأشار Chandrashekhar, et.al (2017:6) أن إدارة الأداء الإستراتيجي SPM تُنشئ لغة

مشاركة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة للتفاعل بشفافية وفعالية، وبالتالي المساعدة في كسر الجمود ونقص التواصل، وتقيس SPM التقدم العام نحو رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، كما يمكن من قياس التنفيذ في الأجزاء الفردية من المنظمة على طول سلسلة القيمة، مما يساعد على تحديد تلك المجالات التي تساهم في الأهداف الإستراتيجية وتلك التي لا تساهم، وترتبط SPM بين العديد من العناصر التي يوضحها الشكل التالي



شكل (3) دور إدارة الأداء الإستراتيجي في تحقيق الإستراتيجية

(Chandrashekhar, et.al, 2017: 7)

ويظهر من الشكل السابق عناصر إدارة الأداء الإستراتيجي وهي تتمثل في أربعة عناصر، وأن الهدف من SPM هو وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، والتوازن بين الغايات الإستراتيجية، وأن تصبح الإستراتيجية مصدر العمل اليومي بالمؤسسة بربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس التشغيلية اليومية، ومراجعة القرارات الإستراتيجية، وإصدار التقارير التي تركز على مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.

ج) مبادئ إدارة الأداء الإستراتيجي

أورد Kourtit & Waal(2008) أن إدارة الأداء الإستراتيجي (SPM) تقوم على مجموعة من المبادئ والتي تحقق مزيد من التركيز على الإستراتيجية، والاعتماد على المسائلة والمحاسبية، ووصف أفضل للرؤية والرسالة والإستراتيجية، ومواءمة المنظمة وسلوك جميع العاملين مع الأهداف الإستراتيجية، وتوصيل أفضل للإستراتيجية لجميع من بالمؤسسة، وجعل الإستراتيجية وظيفة للجميع، وتحديد الاحتياجات المحتملة للتغييرات في الإستراتيجية، ويمكن فيما يلي تناول بعض هذه المبادئ (8-17: Kaplan, Norton, 2001)، (عبدالعزیز، 2003: 252)، (يحياوي، لدرع، 2011: 79):

1) الاهتمام بالقضايا الأساسية للمؤسسة (الإستراتيجية أولاً ودائماً): وذلك من خلال التأكيد على التوجه الإستراتيجي (ورؤية، ورسالة، وقيم المؤسسة، وغاياتها) وربطها بأهداف وخطط وحدات عملهم، بحيث تتكامل وترابط الأهداف والمقاييس بين هذه الوحدات على اختلاف أحجامها.

2) التوازن:

– التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء، والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- التوازن بين المؤشرات المالية، وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير وال المدى الطويل.
- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة (Lead indicators) أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة (lag indicators) أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.
- (3) **الأخذ بمنهج النظم:** وضع نظام للإدارة الإستراتيجية وهذا يعنى ادماج كامل جوانب الإستراتيجية في شكل منظومة متكاملة، بحيث يكون لكل جزء هدفه ودوره، والتفاعل مع الأجزاء الأخرى لتحقيق الإستراتيجية ككل.
- (4) **التحول من التنظير إلى العمل الفعلي:** بحيث يتم وصف الإستراتيجية وتحويلها الى إطار عملي من خلال تحديد العلاقات بين الاهداف، والتركيز على عوامل النجاح الحرجة وربطها ببعض بعلاقة بالسبب بالنتيجة، وتحديد مقاييس لمدي تحقيق هذه الاهداف، مع التأكيد على إدارة الأداء الإستراتيجي في ثلاثة ابعاد هي : وصف الإستراتيجية، وقياس الإستراتيجية، وإدارة الإستراتيجية، ولا يمكن إدارة الإستراتيجية (البعد الثالث) بدون قياسها وتوجيهها (البعد الثاني)، ولا يمكن قياس الإستراتيجية بدون وصفها (البعد الأول).
- (5) **المواءمة الإستراتيجية:** تحقيق المواءمة بين التنظيم والإستراتيجية وذلك يتم من خلال الربط بين الأعمال والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام، والأعمال والأهداف لكل قسم بالمنظمة بشكل خاص، إضافة الي ضرورة استحداث وحدة لإدارة الإستراتيجية كوحدة إدارية في الهيكل التنظيمي، وأن تتبع مجلس الإدارة مباشرة وذلك بغرض احتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم توافر الخصائص الإستراتيجية في أعضاء مجلس الإدارة.
- (6) **الإستراتيجية عمل يومي للجميع:** يشترك الجميع في صنعها وتنفيذها من خلال تحقيق الوعي الإستراتيجي، وربط الاهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة، بحيث يعلم كل فرد ما هو مطلوب منه ويعمل على تحقيقه، مع وضع نظام جيد للحوافز مرتبط بتحقيق الاهداف الإستراتيجية، مع التأكيد على اهمية التغذية الراجعة .
- (7) **جعل الإستراتيجية في صورة عمليات مستمرة :**
- ربط النهايات بالبدايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدي الزمني طويل الأجل، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الاهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول اليها في نهاية مرحلة تطبيق الإستراتيجية.
- ربط الميزانية باستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على التعلم الإستراتيجي بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل، كما يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير.
- (8) **دعم القيادات للتغيير الإستراتيجي:** ومن ثم لا بد أن تعمل القيادات على تعبئة وخلق الزخم المناسب لإطلاق المشروع وحشد المنظمة خلف الإستراتيجية، ووضع نظام للحكومة يقوم على الشفافية واطاحة المعلومات وتوفير قنوات متعددة للاتصال المفتوح، واللقاءات المتعددة مع جميع العاملين بالمؤسسة .

ومن خلال ما سبق يظهر أن إدارة الأداء الإستراتيجي تقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها: الاستراتيجية تمثل محور العمل اليومي للمؤسسة، وضرورة التوازن بين أبعاد ومعايير عمل المؤسسة، مع الأخذ بمنهج النظم الذي يركز على التفاعل بين المدخلات والعمليات لتحقيق المخرجات وتقديم التغذية الراجعة في ضوءها، وأن كل هذا لا يتم إلا من خلال ربط موازنة المؤسسة بإستراتيجيتها، وبدعم كامل من قيادة المؤسسة في كافة مؤسساتها لتحقيق التغيير والتعلم الإستراتيجي.

د) بعض مداخل إدارة الأداء الإستراتيجي ونماذجها

نظرا لثراء إدارة الأداء الإستراتيجي (SPM) فهو يجمع بين التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأداء، ويعتمد على إنشاء هيكل تنظيمي قائم على الإستراتيجيات والوظائف، ومواءمة الموارد مع الهيكل، ومعالجة رأس المال البشري، والإنتاجية، وإنشاء معايير الأداء ومتابعتها، لذا فقد تعددت المداخل والنماذج حولها، وسنلاحظ أن هذه النماذج بعضها يتناول معظم أو كل أبعاد إدارة الأداء الإستراتيجي، وبعضها ركز على عملية منها، وتستعرض الدراسة فيما يلي بعضا من تلك المداخل والنماذج، في ضوء ما استطاع أن يتوصل إليه الباحث:

1. دورة تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي

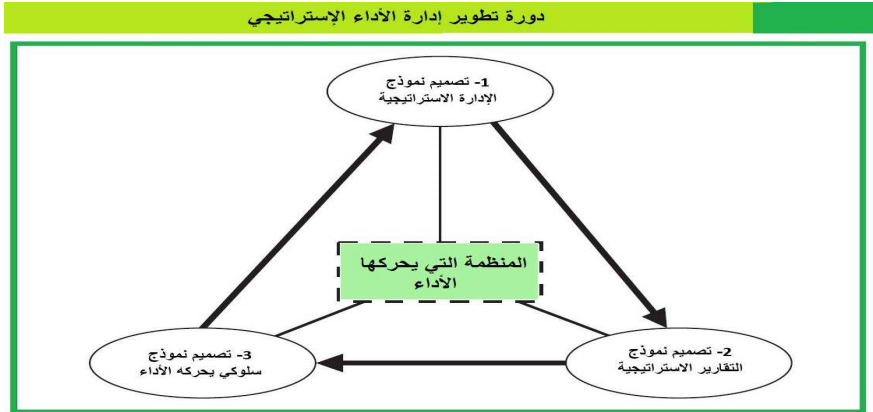
وضع (2007) de Waal دورة لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي من ثلاث مراحل هي (1- تصميم نموذج الإدارة الإستراتيجية، 2- تصميم نموذج التقارير الإستراتيجية، 3- تصميم نموذج سلوكي يحركه الأداء)، وتمتاز تلك المراحل لتشكّل منظمة يقودها وبحركها الأداء، وقد أشار إلى فشل نسبة (56%) من تطبيقات إدارة الأداء مرجعا ذلك إلى تجاهل العوامل السلوكية لإدارة الأداء، ولذا تضمنت دورته الجمع بين كلا من الجوانب الوسيطة (أي تطوير مؤشرات الأداء)، والسلوكية لإدارة الأداء الإستراتيجي، وتسير مراحلها كالتالي:

- في المرحلة الأولى، تصميم نموذج الإدارة الإستراتيجية، بحيث تؤسس المنظمة الهيكل الإستراتيجي الذي هو الأساس لتطوير نظام إدارة الأداء، إن نقطة البداية لكل نظام هي إنشاء هيكل مسؤولية متسق، فمن الضروري أن يكون هناك إجماع في جميع أنحاء المنظمة حول "من المسؤول عن ماذا"، بحيث يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل مستوى إداري، ويتم تطبيق عملية إدارة الأداء بناءً على مسؤوليتهم، وبناء خطط قوية ومرنة وقابلة للتكيف من خلال تطبيق التفكير بالسيناريو وأسلوب "ماذا لو"، وصياغة خطط تنفيذ إستراتيجية مرنة لإيجاد الوضوح والفهم المشترك لرسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها الإستراتيجية، مما يؤدي إلى سيادة عقلية إستراتيجية مشتركة توجد فهماً واسعاً راسخاً لمساهمات الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام نحو تحقيق الإستراتيجية بين جميع أعضاء المنظمة .
- في المرحلة الثانية ، تصميم نموذج التقارير الإستراتيجية - الإبلاغ الإستراتيجي- ، تنشئ المنظمة هيكل التقارير الذي يتم من خلاله مراقبة وتعديل تنفيذ الإستراتيجية وتطور العمليات التجارية الرئيسية. تتكون هذه المرحلة من تطوير عوامل النجاح الحاسمة Key Performance Critical Success Factors (CSFs) ومؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance

(KPIs) Indicators، وتطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard، وإنشاء بنية لتكنولوجيا المعلومات الإدارية، وفي هذه المرحلة نؤكد على أنه لا يتمثل فن الإدارة في معرفة كل ما يحدث في المؤسسة، ولكن معرفة القضايا الرئيسية للعمل وتتبعها واتخاذ إجراءات بشأنها، مما يستلزم التركيز على عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تعتبر بالغة الأهمية للمؤسسة، وتحليل النتائج المالية وغير المالية، ووضع خطط العمل التصحيحية؛ وتقدير تأثيرها، وتوفير بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التواصل الدائم لإدارة الأداء بشكل كافٍ.

- في المرحلة الثالثة، تصميم نموذج سلوكي يحركه الأداء، تؤسس المنظمة الثقافة اللازمة لتصبح منظمة مدفوعة بالأداء، أي "يحركها الأداء"، وتتكون هذه المرحلة من تحديد خصائص السلوك المدفوع بالأداء؛ ومواءمة الأهداف الشخصية مع الأهداف الإستراتيجية؛ وربط إدارة الأداء بإدارة الكفاءات لكي تتطور المنظمة، وهنا يجب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على إنجاز الأهداف، والوفاء بالالتزامات، ومتابعة المهام الحرجة ودعم العاملين والإدارات ومحاسبهم على أهدافهم، وهذا يحتاج إلى التحول من الأفكار التقليدية في قياس الأداء بنشر التقارير السلبية بإدارة أداء استباقية وموجبة نحو النتائج، لذا تحتاج المنظمة إلى التركيز على "محركات الأداء" لتوجيه قوي الأداء لأعضاء المنظمة مما يؤدي إلى إيجاد الدافعية للتحسين المستمر، وتحقيق نتائج أفضل، وتمثل تلك المحركات في (مراجعة الأداء، والحوافز، والتدريب، والتطوير)، والتي يجب أن تكون موجبة لمساعدة كل عضو في المنظمة لتقديم مخرجات تتماشى مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها.

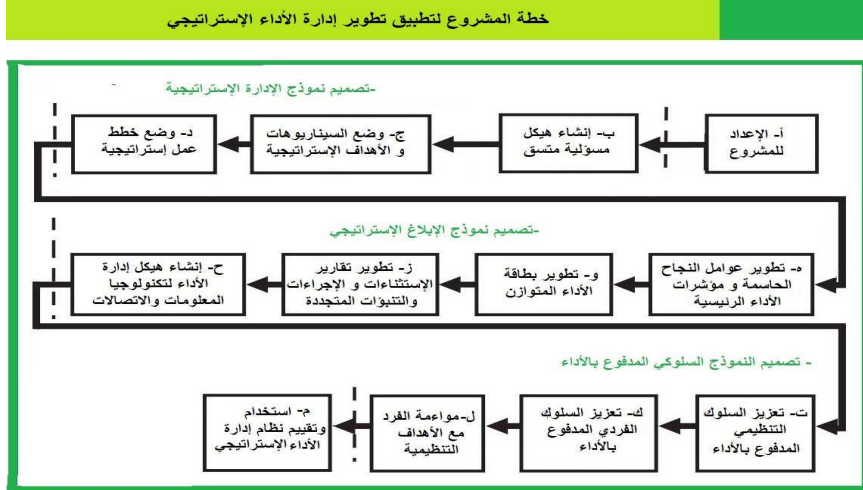
والشكل التالي يوضح دورة de Waal لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي .



شكل (4) دورة de Waal لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي (de Waal, 2007: 5)

ويتضح من الشكل السابق أن دورة إدارة الأداء الإستراتيجي التي وضعها de Waal (2007) تقوم فلسفتها على بناء منظمة يحركها الأداء، وذلك لكي يجمع بين كلا الجانبين – الأدوات والسلوكي- لإدارة الأداء، الأمر الذي يمنح المؤسسات فرصة أفضل لتنفيذ إدارة الأداء الإستراتيجي بشكل فعال، وقد تكونت دورة إدارة الأداء من ثلاث مراحل هي بالترتيب (تصميم

نموذج الإدارة الإستراتيجية، تصميم نموذج التقارير الإستراتيجية "الإبلاغ الإستراتيجي"، تصميم نموذج سلوكي يحركه الأداء). والشكل التالي يوضح خطة المشروع لتطبيق دورة تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي لـ de Waal



شكل (5) خطة مشروع تطبيق دورة de Waal لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي (de Waal, 2007: 7)

وباستقراء الشكل السابق يظهر أن خطة المشروع لتطبيق دورة إدارة الأداء الإستراتيجي التي وضعها (2007) de Waal تبدأ بالإعداد للمشروع ثم تأتي مرحلة تصميم نموذج الإدارة الإستراتيجية والتي تشتمل على الخطوات التالية (إنشاء هيكل مسؤولية متسق، وضع السيناريوهات والأهداف الإستراتيجية، وضع خطة عمل إستراتيجية)، ومرحلة تصميم نموذج الإبلاغ الإستراتيجي وتشتمل على الخطوات التالية (تطوير عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، تطوير بطاقة الأداء المتوازن، تطوير تقارير الاستثناءات والإجراءات والتنبؤات المتجددة، إنشاء هيكل إدارة الأداء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومرحلة تصميم النموذج السلوكي المدفوع بالأداء اشتملت على الخطوات التالية (تعزيز السلوك التنظيمي المدفوع بالأداء، تعزيز السلوك الفردي المدفوع بالأداء، مواءمة الفرد مع الأهداف التنظيمية)، وتنتهي الدورة بتقييم استخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

2. نموذج Maar لإدارة الأداء الإستراتيجي

وضع Maar (2006) في كتابه "Strategic performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers" "إدارة الأداء الإستراتيجي" الاستفادة من محركات القيمة غير الملموسة وقياسها" نموذجًا لإدارة الأداء الإستراتيجي تكون من ثلاثة أجزاء وكل جزء من خطوات يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

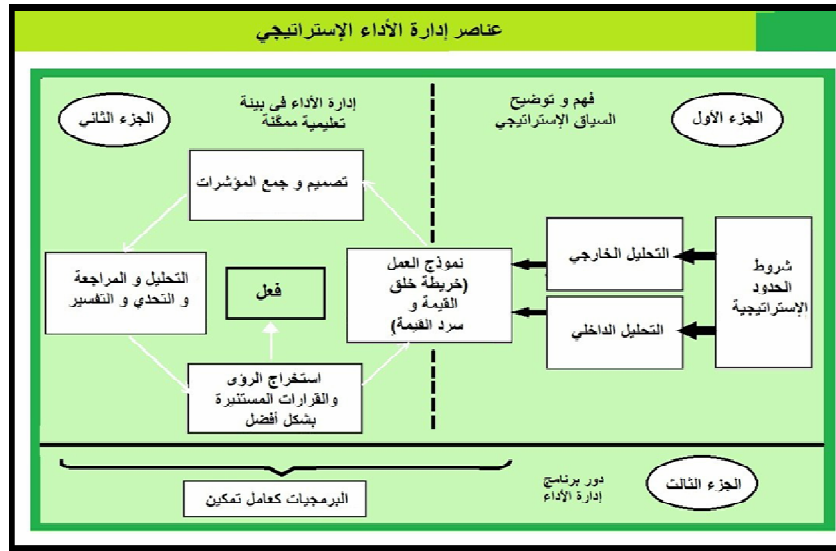
الجزء الأول: فهم وتوضيح السياق الإستراتيجي، ويشتمل على الخطوات التالية

- فهم شروط الحدود الإستراتيجية: أي بيان وتوضيح وتحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة (رؤيتها، رسالتها، قيمها الجوهرية) بدقة.
- التحليل الإستراتيجي الخارجي: تحليل وجهة نظر السوق وعوامل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمؤسسة، لتحديد مصادر الفرص والتهديدات.
- التحليل الإستراتيجي الداخلي: تحليل وجهة نظر قائمة على الموارد من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها.
- رسم الخرائط الإستراتيجية، وإظهار مصادر تحقيق القيمة وعلاقات السبب والنتيجة.

الجزء الثاني: إدارة الأداء في بيئة تعليمية ممكنة، ويشتمل على الخطوات التالية

- تصميم وجمع مؤشرات الأداء
- التحليل والمراجعة والتحدي والتفسير
- صناعة الرؤي والقرارات المستنيرة بشكل أفضل

الجزء الثالث أتمتة إدارة الأداء الإستراتيجي: استخدم برمجيات وتطبيقات إدارة الأداء كامل تمكين لتوفير البيانات والمعلومات التي في ضوئها يتم تقديم التغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات. والشكل التالي يوضح نموذج Maar لإدارة الأداء الإستراتيجي



شكل (6) نموذج Maar لإدارة الأداء الإستراتيجي (Maar, 2006: 12) Source

يظهر من الشكل السابق أن نموذج Maar لإدارة الأداء الإستراتيجي يتكون من ثلاثة أجزاء أساسية: الأول منها يركز على فهم وتوضيح السياق الإستراتيجي من خلال بيان التحليل



الخارجي والداخلي، ثم يأتي بعد الفهم وتوضيح إيجاد بيئة تعلم تنظيمي قائمة على التمكين ووضع نموذج العمل وخرائط خلق القيمة القائمة على علاقات السبب والنتيجة، مقترنة بتصميم المؤشرات وجمعها، وتحليل النتائج ل يتم في ضوءها تعديل الرؤى واتخاذ القرارات المناسبة، أما الجزء الثالث فيقوم على أتمتة إدارة الأداء الإستراتيجي باعتبار البرمجيات كعامل تمكين.

3. نموذج الإستراتيجية كمارسة (SAP) Strategy-As-Practice

هناك منظوران حول الإستراتيجية، منظور تقليدي يرى للإستراتيجية كعملية عقلانية تأتي من أعلى لأسفل فهي تخطيط وخطه أي عملية التخطيط ونتاجها، وأن الإستراتيجية تدور حول تشكيل المستقبل، وتربط النهايات المرغوبة بالوسائل المتاحة، كبوصلة تشير إلى الاتجاه الذي نحتاج إلى الذهاب إليه فضلا عن وضع خطوات الوصول إلى هذا الاتجاه، حيث يمكن لجميع عناصر العمل التركيز والتجمع حولها، فهي تشكل اتجاه عام محدد للمنظمة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل أي نتائج الإستراتيجية، ويهتم المنظور التقليدي بوضع إجابات لسؤال أساسي مفاده "كيف يجب أن تصاغ الإستراتيجيات" مع التركيز على التخطيط الرسمي وتخصيص الموارد بشكل رشيد من أعلى إلى أسفل، ويأتي المنظور الثاني مع تزايد الاهتمام بالنظريات الاجتماعية في الإدارة، وبدأ أصحاب هذا المنظور في تحويل الاتجاه إلى الإستراتيجية باعتبارها ممارسة اجتماعية فردية وجماعية، وهنا تعنى النهج الشامل الذي يصف كيف يتصرف جميع العاملون -كأفراد وجماعات- بالمؤسسة في مستوياتهم الإدارية المختلفة، وكيف يتفاعلون لجعل الإستراتيجية واقعا ملموسا، وما هي الروابط بين الكل كسياق خارجي للمؤسسة يجمع بين العوامل المؤثرة عليها، وبين الجزء كسياق داخلي للمؤسسة كأفراد وجماعات عمل ووحدات إدارية، فضلا عن أدوات ممارسة النشاط الإستراتيجي. (Maleka, 2016, Nini, 2016)

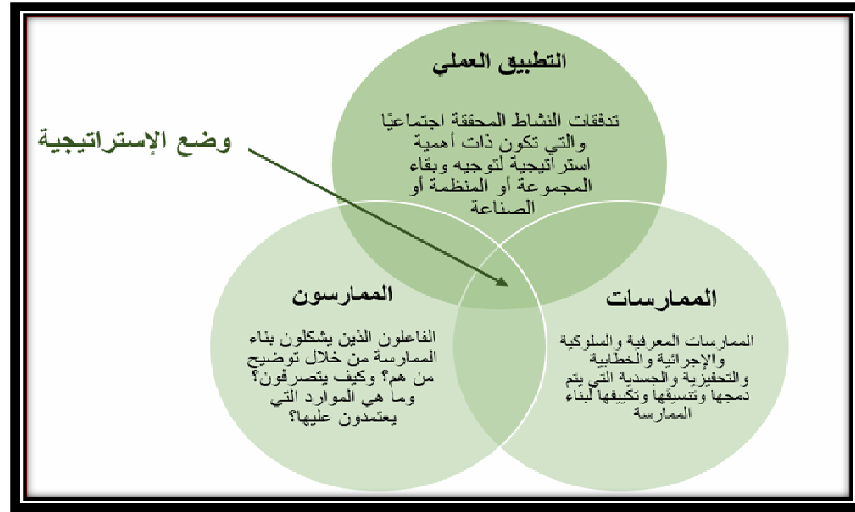
ويقوم نموذج الإستراتيجية كمارسة (SAP) والذي وضعه Whittington, 2006؛ على أن الإستراتيجية هي أكثر من مجرد خاصية للمنظمات؛ إنها شيء يفعله الناس، بأشياء تأتي من خارج وداخل المنظمات، وبتأثيرات تتخلل المجتمع، ويتكون النموذج من إطار عمل متكامل للممارسة الإستراتيجية يجمع بين ثلاثة مكونات رئيسية هي: (Whittington, Hourani, 2017) 2006,

- **التطبيق العملي Praxis:** ويشير إلى نشاط الإستراتيجية وعلاقته بالمنظمة "السياق المؤسسي والمجتمعي"، ويؤكد على الترابط بين تصرفات الأفراد والجماعات المختلفين وتلك المؤسسات الاجتماعية والسياسة والاقتصادية، وتدفعات النشاط المحققة اجتماعيًا والتي تكون ذات أهمية إستراتيجية لتوجيه وبقاء المجموعة أو المنظمة أو الصناعة. بما يعني أن تنفيذ الإستراتيجية لا يحدث في فراغ وبالتالي يبين أثر تطبيق الإستراتيجية على المجتمع والعكس.
- **الممارسات Practices:** ترتبط الممارسات ارتباطا جوهريا بـ "الفعل" لأنها توفر الموارد السلوكية، والمعرفية، والاجرائية، والشعارات الخطابية، والمادية، والأدوات المختلفة،

والتي يتم التي يتم دمجها وتنسيقها وتكييفها لبناء الممارسة، ويمكن من خلالها للعديد من الجهات التفاعل لتحقيق الإستراتيجية، فهي تركز على بناء النشاط الإستراتيجي.

- **الممارسون Practitioners:** ويمثلون جميع الجهات الفاعلة التي تشارك في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويمها، الذين يشكلون بناء الممارسة من خلال بيان (من هم، وكيف يتصرفون وما هي الموارد التي يعتمدون عليها)

وتوجد بين المكونات الثلاثة مناطق تداخل تثير كل منطقة منها عددا من الأسئلة المثيرة للاهتمام حول تنفيذ الإستراتيجية، على سبيل المثال: ففي المنطقة التي تلتقي فيها مفاهيم الممارسات والممارسون تطرح عددا من الأسئلة ذات الصلة منها: ما هي أنواع الأساليب التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيون لمساعدتهم على وضع الإستراتيجيات وخطط التشغيل وتنفيذها؟، وفي مرحلة التطبيق العملي والممارسات تطرح أسئلة مثل: ما نوع الإجراءات المستقبلية والى تساعد في تطوير الإستراتيجية بطرق أكثر ابداعا وبما يتوافق مع السياق المجتمعي والمؤسسي؟ والشكل التالي يوضح نموذج الإستراتيجية كممارسة (SAP)



شكل (7) نموذج الإستراتيجية كممارسة (SAP) Whittington, 2006 J Strategy-As-Practice (SAP) (Hourani, 2017: 3)

ويظهر من الشكل السابق أن الإستراتيجية هي في نهاية الأمر حالة عمل وتفاعل بين ثلاثة مكونات كلا منها يؤثر ويتأثر بالآخر، وأن مستوى التفاعل وجودته يؤثر على مستوى تحقيق الإستراتيجية، ويمثل المكون الأول البيئة التي تعمل في إطارها الإستراتيجية؛ فالمؤسسة لا تعمل في فراغ ومن ثم فأعمال المؤسسة وقراراتها تؤثر وتتأثر بالعوامل المجتمعية المحيطة بها، بينما يمثل المكون الثاني الممارسات وتمثل كل الأفعال التي تشكل الأداء الإستراتيجي والأدوات المستخدمة في ذلك، ويأتي المكون الثالث ليركز على القائمين بالأداء الإستراتيجي وهم الممارسون ويؤكد على قدراتهم، وتصرفاتهم، والموارد التي يستخدمونها، في ضوء فهم للمؤسسة والبيئة المحيطة بهم، كما يظهر من الشكل أن الإستراتيجية كممارسة هي المنطقة المشتركة للتفاعل بين (التطبيق العملي، والممارسات، والممارسون)، ولا يخفى أيضًا أن كل مكون له علاقة بالمكونات الأخرى ويؤثر ويتأثر بها.



4. بطاقة الأداء المتوازن: (BSC) Balanced Scorecard

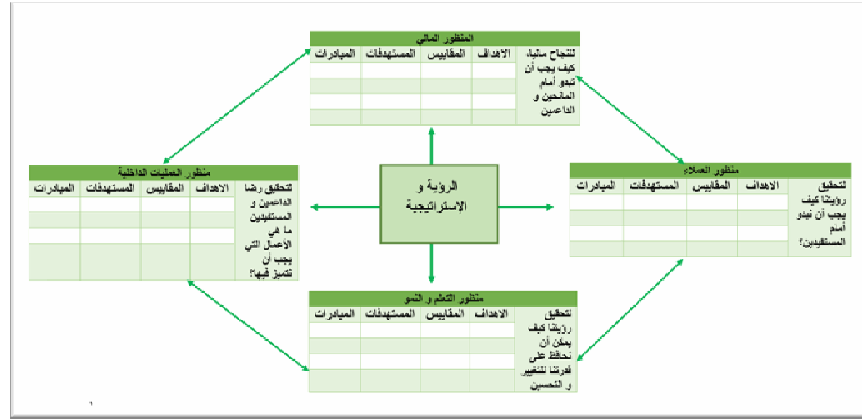
بطاقة الأداء المتوازن فكرة طورها كلٌّ من كابلان ونورتون عام 1992؛ لمساعدة المؤسسة على تسيير أمورها بفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها، إذ انطلق الباحثان من فرضية مفادها أن مقياس الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمنظمات الحديثة، وأن اعتماد المؤسسات على المقاييس المالية فقط يؤثر سلباً على قدرتها على خلق القيمة، ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل، انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء، أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن (Niven, 2006, 11).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام للتخطيط والإدارة الإستراتيجية يستخدم لتنظيم أنشطة العمل ومراقبة أداء استراتيجية المنظمة في ضوء الأهداف الإستراتيجية، كما أنها تمثل إطار عمل لقياس الأداء الذي اضاف مقاييس غير مالية استراتيجية للأداء إلى تلك المقاييس التقليدية (D'Uggento, et.al, 2009)، كما تمثل بأنها نظام لقياس الأداء يحتوى على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، ويتضمن كل مجال منها أربعة عناصر أساسية وهي: الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات، وبالتالي فهي كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي (Sidiropoulos, et.al, 2004: 28).

وأشار القرشي (2013) أن هناك ستة أسباب وراء قوة بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الأداء الإستراتيجي:

- زيادة الاتفاق بين العاملين على الأمور الإستراتيجية.
- توجد لغة مشتركة لتوصيل الإستراتيجية عبر جميع المستويات .
- توضح ما تريد المنشأة تحقيقه وكيف ، ابقاء تركيز المنشأة على الإستراتيجيات .
- تتيح تغذية راجعة واضحة عن التغيير وبذلك تزيد من احتمال النجاح وسرعة خطواته.
- تزيد قدرة المؤسسة على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات.

والشكل التالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن BCS كما حدده كابلان ونورتون



شكل (8) منظورات بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan , Norton, 1996: 54)

وكما يظهر من الشكل السابق فقد وضع Kaplan & Norton نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن لتخدم قطاعاً كبيراً من المؤسسات، فتضم البطاقة عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، وهي:

- الرؤية والإستراتيجية: الرؤية المستقبلية تعتبر بمثابة وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلاً، والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الأبعاد الأربعة الأساسية: والبعد أو المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى تلك المؤشرات (مجاد، 2011: 72). وفيما يلي بيان الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: (محمد، 2014: 72)، (همام، 2013: 227).
- يُعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يعتمد على قياس مدى تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، من قدرات بشرية ومعلوماتية وتنظيمية، فالتجديد شرط أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسات على المدى الطويل، ويؤثر تأثيراً مباشراً على الأبعاد الأخرى للبطاقة، واعتُبرت بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة لحل مشكلة قياس رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة من خلال محور التعلم والنمو.
- يُعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective يركز على قياس مدى التفوق في العمليات الأساسية المحورية في المؤسسة، ويؤثر تأثيراً مباشراً على الأبعاد الأخرى للبطاقة.
- يُعد العملاء Customer Perspective: الهدف الأكبر لكل مؤسسة تحقيق رضا متلقي الخدمة، ولكن متطلبات الرضا تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين المستمر ضرورة لبقاء المؤسسة في مجال التنافس مع مثيلاتها.
- البعد المالي Financial Perspective: ويقاس مدى النجاح في خفض التكلفة وترشيدها، الاستخدام الأمثل للموارد، توفير سبل التمويل الذاتي، وتوفير أرباح.



- ويحتوى كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على: (المبهي، 2015: 7)
- الأهداف الخاصة بالبعد (Objectives): الأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- مقاييس (مؤشرات) الأداء الخاصة بالبعد (performance measures): تمثل المؤشرات التي من خلالها يمكن تحديد الحالة التي وصل إليها الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنتها بقيمة محددة سلفا.
- المستهدفات (المعايير) الخاصة بالبعد لمعيار (Target): مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية الاستقراء سريعا.
- المبادرات بالبعد (Initiatives): وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

ويظهر مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تستخدم كنظام للإدارة تساعد مؤسسات التعاليم العالي بما يمكنها من إيضاح الرؤية الخاصة بها، واستراتيجيتها، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية، إلى خطط وأنشطة تنفيذية، الأمر الذي يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي ومن ثم تطوير أداؤها.

5. الخريطة الإستراتيجية:

تمثل الخريطة الإستراتيجية رسم تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات استراتيجية المؤسسة، لبيان كيفية الربط بين الأبعاد الأربعة الرئيسة من ناحية، وبين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الفرعية بعضها بعضاً من ناحية أخرى. Kaplan, (11:2004: Norton)، وتعد الخريطة الإستراتيجية صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المنظمة، وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كلٍ منها، وتمثل نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الرباعية لأنشطة المنظمة هي: (المبهي، 2015: 7)

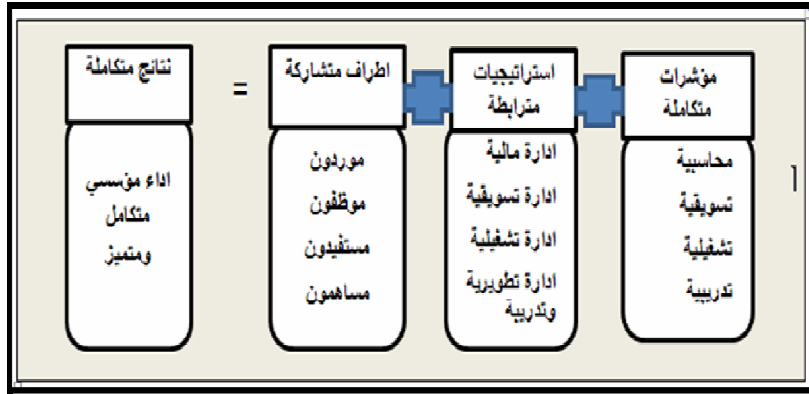
- الأنشطة المالية والتمويل (البعد المالي).
- الأنشطة التسويقية والمبيعات (بعد العملاء «المستفيدون»).
- أنشطة الإنتاج والتشغيل (بعد العمليات الداخلية).
- أنشطة الموارد البشرية (بعد القدرة التنظيمية «التعليم والنمو»).

وينظر الي الخرائط الإستراتيجية باعتبارها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة الي نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية، وهي تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الإستراتيجية (Kaplan, Norton, 2001:69-72). وتوضع الخريطة الإستراتيجية في صفحة واحدة لتسهيل الاتصال مع الخطة الإستراتيجية داخل المنظمة وتركيز الاهتمام على المناطق ذات الأداء العالي والمجالات التي تحتاج الي تحسين، وتوفر أداة بصرية لتسهيل القياس والرصد والإبلاغ عن التقدم المحرز في الجامعة نحو تحقيق أهدافها

الإستراتيجية (Anne, McConkey, 2009) وتقوم الخريطة الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ من أهمها: (زغلول، 2010: 21-22)

- أن كل بعد من الأبعاد الأربعة سبب لما بعده ونتيجة لما قبله.
- أن إستراتيجية المؤسسة تقوم على أساس إيجاد القيمة للعملاء.
- أن تطوير الأصول الفكرية هي أساس تحسين عمليات التشغيل الداخلية.
- أن تحسين عمليات التشغيل الداخلية هي أساس خلق القيمة للعملاء
- أن إيجاد القيمة للعملاء تقود الي تحسين الأداء المالي.

كما تعد الخريطة الإستراتيجية نموذجًا افتراضيًا متكاملًا للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المنظمة (المالية، التشغيل، التسويق، التدريب)، وللأطراف الرباعية الاعتبارية التي تؤثر في طريقة عملها (الموردون، الموظفون، العملاء، المالكون والمساهمون). وتهدف إلي تحقيق التوافق بين مكونات الإستراتيجية، وكذلك دورة المدخلات والمخرجات و"علاقة السبب والنتيجة" بين الأهداف في الأبعاد المختلفة في الخريطة، وايضاح الإستراتيجية المطلوب تنفيذها، وتحقيق التوافق بين مكونات الإستراتيجية، وتحقيق التكامل بين أداء الإدارات/ الأقسام المعنية بالتنفيذ، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية، إضافة إلى وضوح سلسلة صناعة القيمة المطلوبة، إضافة الي تحقيق معادلة الأداء المؤسسي المتكامل والذي يعطي نتائج متكاملة إذا ما جمعنا إدارة متكاملة للإستراتيجية مع مؤشرات متكاملة للإستراتيجية (مؤشرات متكاملة + استراتيجيات مترابطة + أطراف متشاركة = نتائج متكاملة). (القرشي، 2015: 3) ويظهر الشكل التالي معادلة الأداء المؤسسي المتكامل باستخدام الخريطة الإستراتيجية:



شكل (9) معادلة الأداء المؤسسي المتكامل والتميز باستخدام الخريطة الإستراتيجية (القرشي، 2015: 7)

يتضح من الشكل السابق أنه لكي تتحقق نتائج متكاملة، وأداء مؤسسي متميز فإن المعادلة تبدأ بوضع مؤشرات متكاملة تعالج الأبعاد الأربعة للمؤسسة، ويتم ربط المؤشرات بإستراتيجيات مترابطة، وذلك كله مرتبطاً مع الأطراف المختلفة المؤثرة والمتأثرة بأداء المؤسسة.

6. مدخل إدارة المشروعات Project Management

تعرف إدارة المشروعات بأنها "تطبيق المعرفة، والمهارات، والأدوات، والأساليب على نشاطات المشروع لتحقيق المتطلبات الموضوعية للمشروع (Suikki, et.al, 2006: 728).



ويعرفها Ozguler (2016) بأنها "فن وعلم التخطيط والتنظيم والدمج والتوجيه والتحكم في جميع الموارد المخصصة لمشروع ما عبر مراحل حياته، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة سلفاً والمتعلقة بالنطاق والجودة والوقت والتكلفة ورضا الفئة المستهدفة من المشروع.

ويمكن الاعتماد على إدارة المشاريع في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمتها إلى أعمال قائمة، أو إحداث تغيير في الأعمال القائمة بالتحسين، أو بالزيادة، أو بالدمج، أو بواسطة كل ذلك، ويتم التغيير عادة بواسطة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمؤقتة والتي تمثل أبسط معاني مفهوم "المشروع"؛ وحيث أن التوجهات الإستراتيجية ينبغي أن تجمع في طياتها تغييرات متجانسة، أصبح ترابط المشاريع وإدارتها بشكل مؤسسي أمراً ضرورياً لتحقيق تلك التوجهات. (Cholip, 2008: 31)

ويؤكد (Papke & Wright 2017) أن إدارة المشروعات تحولت من اعتمادها في التطبيق على أساس معايير الوقت، والتكلفة، والجودة إلى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وأصبح جوهر إدارة المشروع هو دعم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لتحقيق النتائج المرجوة، وتشير هذه الممارسة إلى المدى الذي يضمن للمؤسسة أن المشاريع التي تختارها ترتبط بشكل مباشر بالإستراتيجية المؤسسية.

وتمثل الخطة التنفيذية مصدراً أساسياً لحافظة المشروعات، حيث يتم تصنيف المبادرات وتحديد أولويتها في التنفيذ وتوجيهها في صورة مشروعات وتخصيص أهم وأكثر الموارد لها، ويطلق على إجمالي المشاريع التي تم تحديدها "حافظة المشروعات"، وتعرف الحافظة بأنها المشاريع والبرامج والمحافظ الفرعية التي تدار كمجموعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يتم تجميع البرامج داخل حافظة مشروعات تتألف من البرامج الفرعية، أو المشروعات الفردية. (الصادق، 2015: 64-65)

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن إدارة المشروعات هي عملية يتم من خلالها تحويل أهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل تنفيذية، بما يحقق بناء متكامل من الأهداف الإستراتيجية والبرامج والمشروعات، مع تحقيق التوافق والارتباط بين البرامج والمشروعات والتي يتم في إطارها توجيه الأداء الإستراتيجي.

7. نموذج Okumus لتنفيذ الإستراتيجية

يصبح تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها أكثر سهولة حينما يكون هناك توافق مناسب بين الإستراتيجية والآليات الإدارية والقدرات التنظيمية بالمؤسسة، فأحد الأسباب الرئيسية لفشل التنفيذ هو أن التنفيذيين والمديرين والمشرفين الممارسين، يحاولون تنفيذ الإستراتيجيات دون فهم جيد للعوامل المتعددة التي يجب معالجتها، ومن هنا في عام 2001 Okumus حدد عشرة متغيرات رئيسة للتنفيذ الإستراتيجية وتشمل (صياغة الإستراتيجية، وعدم اليقين البيئي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتخطيط التشغيلي، والاتصالات، وتخصيص الموارد، والأفراد، والرقابة، والنتائج)، وفي عام 2003 أعاد تجميع تلك المتغيرات العشرة في أربع فئات: (المحتوى الإستراتيجي، و السياق الإستراتيجي،

والعملية، والنتيجة)، لتصبح إطارًا للتنفيذ الاستراتيجي، وأوضح عوامل التنفيذ المختلفة في هذه الفئات الأربع لا ينبغي تقييمها بمعزل عن غيرها، لأن عاملًا في مجموعة واحدة يمكن أن يؤثر على العوامل الأخرى في نفس المجموعة وفي مجموعة أخرى، (Okumus, Hourani, 2017), 2003. والشكل التالي يوضح إطار Okumus لتنفيذ الإستراتيجية



شكل (10) نموذج Okumus لتنفيذ الإستراتيجية (Okumus, 2003: 876)

ويظهر من الشكل السابق أن تنفيذ الإستراتيجية وفقا لنموذج Okumus يبدأ من فهم السياق الخارجي -عدم اليقين والتغيرات في البيئة العامة وبيئة المهام المؤسسة- والسياس الداخلي للمؤسسة- المتمثل في هيكلها التنظيمي بما يشملها من (تقاسم السلطة، والتنسيق وممارسة صنع القرار)، والثقافة التنظيمية بما تشملها من (معايير، وتقاليد، وقيم مشتركة)، والقيادة (دعم ومشاركة كبار المديرين التنفيذيين في العملية)، وذلك يؤثر على محتوى الإستراتيجية، من أجل تطوير الإستراتيجية من خلال مبادرات ومشاركات جديدة، ثم تأتي عملية التشغيل والتي تتضمن التخطيط التشغيلي، والموارد، والأشخاص، والتحكم، والتفاعل بين المكونات الثلاثة؛ (السياق الداخلي والخارجي، والمحتوي، والتشغيل) يؤدي إلى نتائج مقصودة وغير مقصودة.

هـ) معوقات الأداء الإستراتيجي ودور إدارة الأداء في مواجهتها

يعتبر فشل الإستراتيجيات من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الربحية وغير الربحية فقد أشار Niven الي أنه 10٪ فقط من المنظمات تنفذ استراتيجيتها، ومن خلال دراسة الأسباب الرئيسية لهذا الفشل وجد أنها تتركز في أربعة عوائق أو حواجز أساسية هي: عائق متعلق بالرؤية حيث (5%) فقط من العاملين يفهمون الإستراتيجية، وعائق يتعلق بالأفراد حيث؛ (25%) فقط من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية، وعائق يتعلق بالإدارة حيث؛ (85%) من الإدارة العليا تنفق أقل من ساعة واحدة في الشهر في مناقشة الإستراتيجية، وعائق يتعلق بالموارد حيث؛ (60%) من المؤسسات لا تربط الإستراتيجية بميزانيتها. (Niven, 2006: 10)

لذلك يري (Cater 2010: 19) أنه بدلاً من استثمار مبالغ كبيرة من المال في صياغة الإستراتيجيات و فقط، فإنه يجب علي المؤسسات العمل علي تحسين إدارة أداؤها الإستراتيجي، وتحقيق التوازن والموائمة بين أنشطة صياغة الإستراتيجية وأنشطة تنفيذها وتقويمها، وعندما يدرك المديرون بشكل صحيح أهمية إدارة الأداء الإستراتيجي، يمكنهم تخصيص الموارد المحدودة بشكل كفاء، خاصة وأن كما إدارة الأداء الإستراتيجي يقع على هيكل أوسع بل يشمل كل المؤسسة، وليس فقط على الإدارة العليا؛ فالتنفيذ والتقييم يشمل أشخاصاً أكثر من التخطيط، الأمر الذي يستدعي بالضرورة قيادة داعمة، وثقافة تنظيمية مناسبة، وإقناع العاملين بقبول التغييرات وتنفيذ الإستراتيجيات بطريقة تحقق رؤية المؤسسة ورسالتها.

جدول (2)

الحواجز الرئيسية للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ومراحل نظام الإدارة المتكاملة الشاملة، لمعالجتها (Boiko, 2013: 79-80)

المعوق	ماهيته	مرحلة نظام الإدارة المتكاملة الشامل
قلة فهم الأهداف غير واضحة أو غير قابلة للتحقيق؛ عدم فهم الهدف النهائي من قبل رؤساء الإدارات والموظفين؛ مشاكل في التواصل.	-	في المرحلة الثانية من "التخطيط الإستراتيجي: العمل علي تحديد المبادئ التوجيهية والمؤشرات والأهداف الإستراتيجية مما يسمح بفهم واضح لأهداف الإستراتيجية وطرق تحقيقها.
نقص العوامل المحفزة	لا يرتبط نظام المكافآت والحوافز مع الاستراتيجية	في المرحلة الثالثة من "الامتثال للمؤسسة والإستراتيجية المختارة": توفير خرائط استراتيجية متتالية لمستوى وحدات العمل مع الأهداف المتفق عليها الرأسية المقابلة للمؤشرات؛ بالإضافة إلى ذلك، إعداد برنامج للاتصالات، والذي يوضح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لكل موظف.
ضعف الاستخدام الفعال للموارد	لا توجد صلة بين الاستراتيجية والخطط التشغيلية	في المرحلة الرابعة من "تخطيط العمليات": يتم ربط الاستراتيجية بالخطط والميزانيات التشغيلية
ضعف مراقبة النتائج ورصدها	سيطرة محدودة على النتائج	في المرحلة الخامسة: "رصد وتحديد المشاكل العمل على رصد وقياس نتائج الإنتاج
قلة التفكير الاستراتيجي	الاهتمام بالأداء الحالي عليالمنظرة المستقبلية	توفر المرحلة الخامسة: "رصد المشاكل واكتشافها" العمل على عقد اجتماعات

المعوق	ماهيته	مرحلة نظام الإدارة المتكاملة الشامل
		ولقاءات لتحليل أنشطة الإنتاج وتحليل السياسات.
نقص وجود لا يوجد هيكل مناسب في المرحلة الثالثة من "الامتثال للمؤسسة إدارة للتغيير للإدارة يشجع التغييرات عبر جميع الهياكل التنظيمية، ويتم تقديم التنسيق بين الوحدات المساعدة ، وإنشاء إدارة استراتيجية.		

يظهر من الجدول السابق أن من أهم معوقات التنفيذ الناجح للاستراتيجية يتمثل في قلة فهم الاستراتيجية، ونقص العوامل المحفزة، وضعف الاستخدام الفعال للموارد، و ضعف مراقبة النتائج ورصدها، وقلة التفكير الاستراتيجي، ونقص وجود إدارة للتغيير، وأن هذا يتطلب وضع نظام متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي من أجل تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

ثالثاً: واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر

قامت جامعة الأزهر بجهود مستمرة لتطوير منظومة التعليم بها، ورفع كفاءتها، وتحسين جودتها، حتى تستطيع أداء أدوارها، وتحقيق رسالتها، ولقد كان من ضمن هذه الجهود وضع خطتين استراتيجيتين في الفترة من 2011-2022م؛ حيث شكلت اللجنة التنفيذية لوضع الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة بموجب قرار السيد أ.د/ رئيس الجامعة رقم (105) لسنة 2009م والتي جاءت بعنوان "استراتيجية جامعة الأزهر 2011-2016م"، (جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2011-2016)، وتم تحديث الخطة الأولى فقد صدر قرار السيد أ.د/ رئيس الجامعة رقم (540) بتاريخ 5 أغسطس 2015م بتشكيل لجنة لتحديث استراتيجية الجامعة، ووضع خطتها التنفيذية، فجاءت بعنوان "الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022" والتي اعتمدت في مجلس الجامعة رقم (626) بتاريخ 30 يناير 2018م (جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022: 8)، والجدول التالي يلخص الخطتين:



جدول (1)

الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية والأنشطة التنفيذية بالخطتين الاستراتيجيتين
لجامعة الأزهر (من إعداد الباحث)

الخطة الاستراتيجية 2018-2022				الخطة الاستراتيجية 2011-2016			
الأنشطة التنفيذية	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية	الغاية	الأنشطة التنفيذية	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية	الغاية
-	8 ⁽²⁾	8	1	110	22	6	1 ⁽¹⁾
-	-	3	2	49	12	3	2
-	29	3	3	12	4	1	3
-	7	1	4	30	9	4	4
-	32	4	5	15	-	2	5
-	-	8	6				
-	12	2	7				

ويتضح من الجدول السابق أن:

- وجود غايات ليس لها أهداف إجرائية كالغاية الخامسة في الخطة الاستراتيجية 2011-2016 م ، وغايات لها أهداف استراتيجية وليس لها أهداف إجرائية كالغايتين رقم (2، 6) في الخطة الاستراتيجية 2018-2022م.
- أن الخطة الاستراتيجية 2018-2022م ليس لها بها أنشطة تفصيلية، فقد جاء في مجلس اعتمادها المشار إليه سابقا ما نصه " الموافقة على اعتماد الخطة الاستراتيجية، تمهيدا لإعداد الخطة التنفيذية" والتي لم يتم إعدادها حتى الآن.
- أنه على الرغم من وجود أنشطة تنفيذية في الخطة الاستراتيجية 2011-2016م إلا أنه لم يتم جدولة الخطة ووضع برامج ومشروعات لتنفيذها، ولم تتحدد لكل نشاط (المدة الزمنية -الجهة المسؤولة- المستهدف- الإجراءات- الموازنة التقديرية- مؤشرات المتابعة) وهو ما أكدته دراسة إبراهيم (2013: 234-235)، وبطبيعة الحال لم يتوفر ذلك للخطة الاستراتيجية 2018-2022م فلم يتم عمل خطة تنفيذية لها من الأساس.

وورد في الجدول الزمني لأنشطة ومهام عملية تحديث وإعادة صياغة استراتيجية جامعة الأزهر (2018-2022) إعداد ومناقشة الخطة التنفيذية للاستراتيجية (المشروعات

(1) اعتمد الباحث في حساب الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية والأنشطة التفصيلية على نظام التكويد الوارد في الخطة الاستراتيجية 2018-2022 والتي جاءت كالتالي: رقم واحد أمام العبارة يعبر عن الغاية النهائية، ورقمين أمام العبارة يعبر عن الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحقيق كل غاية من الغايات النهائية، وثلاث أرقام أمام العبارة يعبر عن الأهداف الإجرائية اللازمة لتحقيق كل هدف استراتيجي، وأربعة أرقام أمام العبارة يعبر عن الأنشطة التفصيلية وقد ترك للخطة التفصيلية التي لم يتم وضعها.

(2) ما هو مذكور من وجود (8) أهداف إجرائية في الغاية الأولى كلها تختص بالهدف الاستراتيجي الثامن فقط، بمعنى أن الأهداف السبعة الأولى ليس لها أهداف إجرائية.

الرئيسية والفرعية /الفترة الزمنية /الجهة المسئولة /مؤشرات المتابعة والتقييم/ الموازنة التقديرية) وذلك في الفترة من أبريل - يوليو 2017، (الخطة الإستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022: 11)، إلا أنه وبمراجعة الخطة الاستراتيجية لم يظهر أثر للمشروعات الرئيسة ولا الفرعية ولا أي تحديد للفترات الزمنية ولا الجهات المسئولة، كما لم يتم وضع مؤشرات للمتابعة والتقييم ولم يظهر أي إشارة من قريب أو بعيد لموازنات التقدير.

وأشارت خطوات "خريطة طريق لعملية تحديث وإعادة صياغة الاستراتيجية" إلى " ترجمة الاستراتيجية إلى لغات أجنبية مختلفة عن طريق مرصد الأزهر (بمشاركة الأزهر)، ونشر الاستراتيجية المعدلة 2018-2022 من خلال وسائل النشر المختلفة المحلية والدولية والمتاحة للجامعة" (الخطة الإستراتيجية لجامعة الأزهر 2018-2022: 13)، وبمراجعة موقع الجامعة الإلكتروني، ظهر عدم وجود إشارة إلى الخطة الاستراتيجية للجامعة، إضافة إلى عدم نشر رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وغاياتها على الموقع، والذي من المفترض أنه يمثل النافذة الأساسية للجامعة في اتصالها بمجتمعها الداخلي عامة والخارجي بصفة خاصة.

وبتحليل محاضر مجالس الجامعة في الفترة من يناير 2011- مارس 2023 لم ترد أية موضوعات أو تقارير عن الخطتين الاستراتيجيةتين للجامعة توضح مستوى الإنجاز وقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي، ومدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وما هي مواطن الخلل وسبل التعامل معها. (جامعة الأزهر، محاضر مجالس الجامعة من يناير 2011- مارس 2023).

كما أنه على الرغم من أن تنفيذ الاستراتيجية يحتاج إلى توافر متطلبات ومقومات متعددة لعل أسهلها توافر إدارة للتخطيط الاستراتيجي تكون مهمتها توحيد الجهود وتحقيق أفضل النتائج وتفعيل التعاون والاتصالات بين القطاعات والإدارات ووضع الأسس التي تضمن الربط والتنسيق بين الأعمال الاستراتيجية بالوحدات التنظيمية، وتحديد آليات التقييم ومتابعة تنفيذ الخطة واستمرارية العمل، وترتيب أولويات البرامج، وتحديد المخاطر المحتملة وطريقة إدارتها، وتحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة والتقويم ومهامها، بما يحقق إدارة الأداء الاستراتيجي المتكامل، إلا أن ذلك غير متوفر بجامعة الأزهر، فبالرجوع للهيكل التنظيمي للجامعة اتضح أنه فلا توجد إدارة أو وحدة للتخطيط الاستراتيجي تكون مهامها تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها وإزالة كافة العراقيل من أمامها.

كما تم مد العمل بالخطة الاستراتيجية 2018-2022 حتى ديسمبر 2023م فقد جاء في محضر مجلس الجامعة رقم (687) بتاريخ ديسمبر 2022م ما نصه " النظر في المذكرة الواردة من مكتب /أ.د/ نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب بشأن تحديث خطة الجامعة الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠٢١ - ٢٠٢٤م ومد العمل بها بمدة عام من ديسمبر ٢٠٢٢ حتى ديسمبر ٢٠٢٣م والأمر معروض للموافقة على الآتي: عرض تحديث خطة قطاع التعليم ومد العمل بالخطة الاستراتيجية ٢٠١٧ - ٢٠٢٢م لمدة عام لتنتهي في ديسمبر ٢٠٢٣م، وإعادة تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي ليبدأ أعماله في وضع استراتيجية الجامعة يناير ٢٠٢٤ - ٢٠٢٩م". (جامعة الأزهر، محضر مجلس الجامعة رقم 687 لسنة 2023م). وجاء قرار مجلس الجامعة بالموافقة على المد، ولم تذكر أية مبررات لذلك ولا مستوى تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية حتى تاريخ مجلس الجامعة الذي أقر مد العمل بها، كما يلاحظ أن نص القرار



تحدث على خطة الجامعة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2021-2024م على الرغم من أنه لا توجد سوى خطة استراتيجية واحدة للجامعة.

ويمكن القول أن جامعة الأزهر اقتصرت على وضع الاستراتيجية دون العمل على تحويلها إلى واقع ملموس، ولم تتطرق من قريب أو بعيد لتنفيذ الخطة وتقويم الأداء الاستراتيجي، ولم تحدد الخطة الاستراتيجي القطاعات والفئات والإدارات المسئولة عن التنفيذ بشكل تفصيلي ومرحل، ولم تحتوي الخطة علي معايير ومؤشرات وإجراءات التقويم اللازمة لكافة مراحل التنفيذ، إضافة إلى خلوها من المخرجات المتوقعة ومؤشرات النجاح الرئيسية والفرعية، ولم تحدد الخطة المدي الزمني اللازم لإنجاز كل هدف جزئي على حدة، فلم تستخدم الخطة الاستراتيجية أساليب لذلك مثل خرائط جانت، أسلوب بيرت، ولم تحدد الخطة آليات تفصيلية لعمليات التنفيذ والمتابعة، ولم يتم تحويل الخطة إلى خطط أداء وتنفيذ وبرامج ومشروعات بشكل أكثر تفصيلاً وتحليلاً وقابلة للتنفيذ، فضلاً عن غياب تحديد تكلفة تنفيذ الخطة، وتحديد مصادر حقيقة متاحة للتمويل، كما أنه لا يتوفر بالجامعة أدوات للتأكد من واقع أداء الاستراتيجي ورقابتها.

رابعاً: تصورات الخبراء حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر:

هدف الدراسة من خلال إطارها الميداني إلى تحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، من خلال عينة قصدية من الخبراء ، تتألف من (31 فرد) من المختصين في الإدارة التربوية، وبعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وقد تضمنت عينة الخبراء العديد من الفئات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3)

توزيع أفراد عينة وفئاتها

م	الفئة	العدد
2	القيادات الأكاديمية والإدارية بالإدارة العامة للجامعة (بالقاهرة)	8
3	بعض عمداء الكليات الجامعة (ممثلين وفقاً للمناطق الجغرافية وفرعي الجامعة بنين وبنات)	7
4	بعض مدراء وحدات الجودة بالكليات والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة	8
5	أساتذة الإدارة التربوية بالجامعات المصرية	8
	الإجمالي	31

من خلال الجدول السابق يتضح تعدد وتنوع أفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت خبراء مختصين في الإدارة التربوية، وبعض قيادات الأكاديمية والإدارية ممن لهم مسؤوليات مباشرة وأساسية في صياغة أو تنفيذ أو تقويم الاستراتيجية، والمشاركة في إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعة، وقد تم توزيع (35) استمارة، استرد منها (31) استمارة مثلت عينة خبراء الدراسة، وقد تم تطبيق استمارات دلفي خلال شهري أبريل ومايو 2022-2023م، عبر ثلاثة جولات متتابعة ومتتالية، كانت كل جولة بمثابة تغذية راجعة للجولة السابقة لها.

1. الجولة الأولى

تم وضع استمارة الجولة الأولى استنادًا إلى الإطار الفكري لإدارة الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وتحليل جهود التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وقد اشتملت الاستمارة على هدفها، وأنها تمثل جزءًا من بحث بعنوان: "تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر"، كما أكدت الاستمارة على أهمية وسرية آراء الخبراء، وأنها لن تُستخدم إلا للبحث العلمي، وتضمنت الاستمارة: التعريف ببعض البيانات الشخصية للخبراء والمتمثلة في (الاسم/ الدرجة الوظيفية، وجهة العمل، وعدد سنوات الخبرة، ووسيلة مناسبة للتواصل خلال تطبيق جولات دلفاي).

وقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة للسادة الخبراء، متضمنة العديد من الأفكار التي تسهم في تحديد المتطلبات، وركزت هذه الأسئلة على: ما أهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر وفقًا لأربعة أبعاد أساسية هي (بُعد تخطيط الأداء الاستراتيجي، بُعد تنظيم الأداء الاستراتيجي، بُعد توجيه الأداء الاستراتيجي، بُعد تقويم الأداء الاستراتيجي)؟

وبعد استرداد استمارات الجولة الأولى البالغ عددها (31) استمارة، تم تفرغها وتصنيفها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، والجمع بين الاستجابات المتشابهة من ناحية واستبعاد الاستجابات التي ابتعدت عن هدف الدراسة من ناحية أخرى، وقد احتوت استمارة الجولة الأولى- نظرًا لكونها استبانة مفتوحة - على العديد من الأفكار والتوجهات التي بين الخبراء أهميتها لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وقد أظهرت الآراء الواردة حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي العديد من النقاط الهامة لكن لم يصل أي منها إلى حد الإجماع.

2. الجولة الثانية

تم استطلاع آراء الخبراء حول ما تم جمعه من الجولة الأولى من آراء وأفكار، للوصول إلى اتفاق في الرأي حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر وفقًا للأبعاد (بُعد تخطيط الأداء الاستراتيجي، بُعد تنظيم الأداء الاستراتيجي، بُعد توجيه الأداء الاستراتيجي، بُعد تقويم الأداء الاستراتيجي)، وفي ضوء نتائج الجولة الأولى تم تصميم استمارة شبه مغلقة، اشتملت على أسئلة على مقياس ثلاثي حسب درجة الموافقة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، بوضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تتفق مع رأي الخبير، وأسئلة مفتوحة في نهاية كل محور من محاور الاستمارة لإعطاء الحرية للخبراء. وتم حساب تكرار الاستجابات عن كل سؤال ونسبتها المئوية، والمتوسط الحسابي، لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة، وفقًا لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1)، وهكذا يكون المتوسط الحسابي لكل عبارة كالآتي: $3 \times \text{تكرار "كبيرة"} + 2 \times \text{تكرار "متوسطة"} + 1 \times \text{تكرار "ضعيفة"} \div \text{عدد الخبراء}$. وتم اعتبار العبارة التي وصلت لحد الإجماع أو تم قبولها هي العبارة التي تحصل على تمركز لمتوسط الاستجابة (80% فأكثر).



3. الجولة الثالثة

وهدفت الجولة الثالثة من جولات دلفي؛ التوصل إلي الاتفاق بين الخبراء، وخاصة فيما يتعلق بالعبارات التي لم تصل إلي نسبة موافقة (80%) في الجولة الثانية والعبارات التي أضافها أفراد العينة. ويمكن عرض نتائج استجابات الخبراء عبر تطبيق جولات أسلوب دلفي الثلاثة على النحو التالي:

وفي هذا السياق؛ بينت استجابات السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر وفقاً للأبعاد (بُعد تخطيط الأداء الاستراتيجي، بُعد تنظيم الأداء الاستراتيجي، بُعد توجيه الأداء الاستراتيجي، بُعد تقويم الأداء الاستراتيجي)، متضمنة العديد من النقاط، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (50,3% - 75,2%). وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (تمتلك الجامعة القدرة على التعاون المشترك بين جميع الإدارات التابعة لها لتنفيذ البرامج الخاصة بالخطة الاستراتيجية، لدى الجامعة القدرة على التعاون المشترك بين جميع الكليات التابعة لها لتنفيذ البرامج الخاصة بالخطة الاستراتيجية).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية. حول ما قدموه من تصورات التي جمعت من استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,58 - 3,00)، كما حصلت هذه التصورات علي نسبة موافقة أعلي من (80%)، وقد أضاف البعض متطلبات أخرى ومنها (إعداد صياغة واضحة ودقيقة للأهداف ومؤشرات الأداء ومعادلات القياس، ربط الأداء الاستراتيجي بالأداء المالي لضمان التنفيذ العملي للاستراتيجية، توضيح وتطوير الخطة الاستراتيجية لكافة الوحدات التنظيمية، تفعيل التعاون والاتصالات الاستراتيجية بين القطاعات والإدارات المختلفة)، مما أدى لظرحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

استجابات السادة الخبراء حول متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر

البعد	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
		ك %	ك %	ك %			
1.	إحداث التوازن بين مقتضيات السياق الداخلي والخارجي من ناحية التوجه الاستراتيجي للجامعة.	29	2	6.5	93.5	كبيرة	

البيد	العبرة	درجة الموافقة				المتوسط	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
		كبيرة		متوسطة				
		ك %	ك %	ك %	ك %			
2.	بيان عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسة بصورة دقيقة.	31	100	-	-	3	100	كبيرة
3.	ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ومشروعات ومبادرات وبرامج عمل.	31	100	-	-	3	100	كبيرة
4.	ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة بالموازنة السنوية لها.	31	100	-	-	3	100	كبيرة
5.	بيان علاقات السبب والنتيجة أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعة.	30	96.7	1	3.3	2.96	96.7	كبيرة
6.	تحديد أولويات التنفيذ وفقاً لمصفوفة الأهداف والبرامج.	31	100	-	-	3	100	كبيرة
7.	وضع خطة لإدارة التغيير بالجامعة للتعامل مع الخطة كعملية منظمة ومنهجية للتغيير والتحسين	29	93.5	2	6.5	2.93	93.5	كبيرة
8.	إنشاء وحدة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعة	31	100	-	-	3	100	كبيرة
9.	وضع معايير مناسبة لاختيار قيادات المبادرات والمشروعات بما يتناسب وطبيعتها	29	93.5	2	6.5	2.93	93.5	كبيرة
10.	توزيع مهام ومسئوليات الإدارات والعاملين في تحقيق الخطط التشغيلية للجامعة	31	100	-	-	3	100	كبيرة
11.	تطوير مهارات العاملين بما يمكنهم من التنفيذ الناجح للاستراتيجية	31	100	-	-	3	100	كبيرة
12.	بناء نظام للتواصل الاستراتيجي بما يسمح بتبادل المعلومات والقرارات بسهولة	30	96.7	1	3.3	2.96	96.7	كبيرة

تنظيم الأداء الاستراتيجي

٤٤

البيد	العبرة	درجة الموافقة					الموافق	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة			
		ك %	ك %	ك %	ك %	ك %			
.13	وضع نظام الحوافز بالجامعة يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	30	96.7	1	3.3	-	2.96	كبيرة	
.14	تنمية دوافع عالية للحفاظ على ودعم تنفيذ مبادرات الاستراتيجية	29	93.5	2	6.5	-	2.93	كبيرة	
.15	نشر ثقافة الجامعة الموجبة بالاستراتيجية	30	96.7	1	3.3	-	2.96	كبيرة	
.16	تقديم الدعم الفني والتدريب اللازم لتحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية	30	96.7	1	3.3	-	2.96	كبيرة	
.17	الأخذ بأسلوب فرق العمل في تنفيذ مبادرات الاستراتيجية	29	93.5	2	6.5	-	2.93	كبيرة	
.18	بناء نظام لتقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية للجامعة وأنشطتها التفصيلية	30	96.7	1	3.3	-	2.96	كبيرة	
.19	تقديم تغذية راجعة لمختلف المستويات حول نتائج تقييم الأداء الاستراتيجي	31	100	-	-	-	3	كبيرة	
.20	تقييم نظام إدارة الأداء الاستراتيجي وإجراء التعديلات المناسبة بما يدعم التنفيذ الناجح للاستراتيجية	31	100	-	-	-	3	كبيرة	

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بإدارة الأداء الاستراتيجي لجامعة الأزهر بأبعادها الأربعة (تخطيط الأداء الاستراتيجي، تنظيم الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، تنظيم الأداء الاستراتيجي)؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوح بين متوسط حسابي (2,93 - 3,00)، ونسب موافقة (93.5 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء على تلك المتطلبات لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وهو ما يتفق مع أكدت دراسة (Kohtamäki 2010) على أنه لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية فإنه ينبغي العمل على تحسين استعداد المنظمة للتغيير، وإجراء إصلاحات موازية في الهياكل التنظيمية والإدارية، والاعتماد على العمل الفريقي، ونظم

اتصالات لتبادل المعلومات، وضمان فهم مشترك محتوى الاستراتيجية، وبينت دراسة مسلم (2013) أن التنفيذ الجيد والناجح للاستراتيجية بالجامعة فإنها اتبعت منهجية إدارة المشروع لربط الأداء الاستراتيجي بالأداء التشغيلي كمنهج يمكن من خلاله تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية، كما تم تنفيذ منهجية إدارة المشروع من خلال تحديد أن لكل مشروع مسؤول، فريق عمل متكامل، مؤشرات أداء للمشروع، مع ربط ذلك بالموازنات المالية لضمان التنفيذ الجيد، إلى جانب تحديد الشراكة المطلوبة في تنفيذ المشروع، وأبرزت دراسة (2014) Rajasekar حول أكثر العوامل تأثيراً على تنفيذ الاستراتيجية من بين عوامل (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أنظمة المعلومات).

خامساً: التصور المقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر

في ضوء ما تم عرضه حول إدارة الأداء الاستراتيجي من؛ مفهوم ومفاهيم ذات علاقة بها، وأهميتها، ومبادئها، ومدخلها، وتحليل جهود التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وتحديد متطلبات تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، فإن الدراسة في نهايتها وضعت تصورا مقترحاً لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر⁽¹⁾ - وقد تم تضمين المتطلبات بما يتناسب مع كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي-، يمكن بيان عناصره كالتالي:

أ) فلسفة التصور المقترح

- لا شك أن صياغة الاستراتيجية عملية صعبة، ولكن تنفيذها في جميع أبعاد الجامعة، متفاعلة مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ عمل أكثر صعوبة، وتتضاءل فعالية عملية التخطيط بأكملها إذا لم يتم إدارة الأداء الاستراتيجي لتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة بنجاح.
- التحول إلى صيغة الجامعة الموجهة إستراتيجياً لا يتحقق بمجرد وجود إستراتيجية وحسب، فالمؤسسات الموجهة إستراتيجياً، هي التي تمتلك عنصرين أساسيين هما؛ الاستراتيجية الفعالة، والإدارة الكفاء؛ بحيث تكون رؤية المؤسسة ورسالتها بوصلة وإطار جهود المؤسسة، وبحيث تتشكل لدي المؤسسة داخلها وخارجها لغة مشتركة مفرداتها تنبثق من توجهها الإستراتيجي.
- الإستراتيجية ليست مجرد وثيقة بل هي في الأساس عملية ممارسة تنصهر فيها كل عناصر المؤسسة الملموسة منها (كالهيكل التنظيمي، والنظام الإداري، والموارد المادية، فرق العمل)، والعناصر غير الملموسة (كالثقافة التنظيمية، والقيم المشتركة، والأسلوب القيادية، والمهارات)، وذلك بلا شك في علاقة تأثير وتأثر مع قوى البنية الخارجية القريبة والبعيدة.
- الأداء الاستراتيجي (SP) يعبر عن مجمل (السلوك × الجهد × القدرة × الرغبة × التوجه الإستراتيجي) من قبل الأفراد وفرق العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة، وأن إدارة الأداء

(1) تم تحكيم التصور المقترح على عدد (6) من الخبراء منهم (3) من قيادات الجامعة ، و(3) من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية، حول التصور المقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، وقد تم إجراء تعديلات على التصور المقترح وفقاً لأرائهم.



الاستراتيجي مجموعة من العمليات (SPM) التي تتم بغرض توجيه وضبط مجمل (السلوك× الجهد× القدرة× الرغبة× التوجه الإستراتيجي)، بما يحقق تطلعات المؤسسة المستقبلية والمكانة التي ترجوها.

ب) مبادئ التصور المقترح

- مبدأ الاستراتيجية أولاً وأخيراً: أن تكون الاستراتيجية هي موجه العمل الأساسي بجامعة الأزهر، كما يجب أن يتم تقييم الأداء وتوضع معايير المحاسبية في ضوء الغايات الإستراتيجية، فهي مصاغة من الجميع، ويشترك في تنفيذها وتقويمها الجميع، وهي ملك للجميع، ولديهم وعي بها، ويعلم كل فرد بالمؤسسة دوره في تحقيقها.
- مبدأ التوازن الاستراتيجي: ويؤكد على ضرورة أن تراعى جامعة الأزهر تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والداخلية، والمؤشرات المحركة والتابعة، والمؤشرات المالية وغير المالية، والمدى الطويل والمدى القصير.
- مبدأ الاستناد إلى مؤشرات الأداء: بحيث تشكل دليلاً إرشادياً لعمليات اتخاذ القرار، وتقديم التغذية الراجعة.
- مبدأ الإستراتيجية عمل يومي للجميع: فلكي يتم إنجاز الاستراتيجية فلا بد أن تكون هي العمل اليومي لكل فرد، وجماعة عمل، ووحدة تنظيمية.
- مبدأ المرونة: الاستراتيجية الناجحة هي التي تتوافق مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية منها والخارجية، وهذا يتطلب بقطعة استراتيجية تعطيها القدرة على اقتناص الفرص واستثمارها.
- مبدأ التفكير النظري: بناء رؤية مشتركة حول كيفية تفاعل مكونات النظام مع بعضها، وهذا يعزز بشكل كبير عملية تعلم الفريق والتعلم التنظيمي بشكل عام.

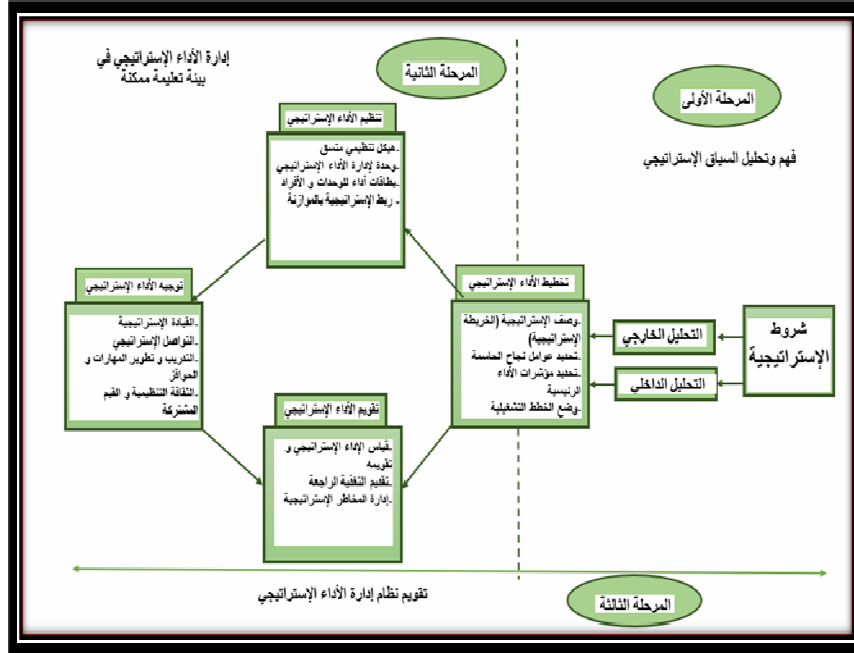
ج) أهداف التصور المقترح:

- تهدف إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل أساسي إلى أن تتحول الإستراتيجية إلى واقع عمل، وأن لا تضيق جهود التخطيط الاستراتيجي سدى، وأن تستطيع مؤسسات التعليم العالي ما تصبو إليه، ومن ثم يهدف التصور المقترح إلى:
- توجيه جامعة الأزهر إلى الاهتمام بإدارة أداؤها الاستراتيجي ولذا حتى تتحول استراتيجياتها إلى واقع ملموس. وينعكس على جودة مخرجاتها وقدرتها على البقاء والتنافس والتميز.
 - تحسين قدرات جامعة الأزهر في تخطيط الأداء الاستراتيجي، وتنظيمه، وتوجيهه، ومتابعته، وتقييمه، وتحسينه، لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف، وإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الكفاءة والفعالية.
 - نشر ثقافة الاستراتيجية حتى تتحول جامعة الأزهر إلى مؤسسة موجهة استراتيجياً، تتواءم فيها المنظمة مع استراتيجياتها، مما يحقق التزاماً أعلى بالاستراتيجية، خاصة مع تبني الدولة المصرية للمداخل الاستراتيجية والتي نتج عنها استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030م.

- التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها جامعة الأزهر ودعم رسالتها العالمية، وصورتها وسمعتها وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطوير قدراتها في إدارة أداؤها الاستراتيجي.
- بيان أهم معوقات الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر وسبل التغلب عليها.

د) أبعاد التصور المقترح

إدارة الأداء الاستراتيجي هي في نهاية المطاف مجموعة من العمليات التي تهدف إلى ربط الأداء بالاستراتيجية وتحويلها إلى واقع ملموس، من خلال الأفكار، والقرارات، والسياسات، والتواصل والتفاعل، والتقييم، والتقييم، وبرامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية التنفيذية، ومؤشرات تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف، ومن ثم تتمثل مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي في الشكل التالي:



شكل (11) مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي

من إعداد الباحث بناء على ما سبق من نماذج وبخاصة نموذج Maar لإدارة الأداء الاستراتيجي ويمكن إيضاح مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي فيما يلي:

- المرحلة الأولى: فهم وتوضيح السياق البيئي "حدود عمل الجامعة": وإدراك العلاقات بين نشاط الاستراتيجية وعلاقته بالمؤسسة من ناحية، والسياق المؤسسي والمجتمعي من ناحية أخرى، ويؤكد على الترابط بين تصرفات الأفراد، والجماعات، والوحدات الإدارية بالمؤسسة، وتلك المؤسسات الاجتماعية والسياسة والاقتصادية، وذلك لأن تنفيذ الاستراتيجية لا يحدث في فراغ؛ فإن التغييرات في البيئة الخارجية**

تؤثر على السياق الاستراتيجي وتجبر الجامعة على نشر مبادرات جديدة، ونتائج تحليل السياق البيئي لجامعة الأزهر، وتحليل أصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم، والوصول إلى نقاط التركيز الاستراتيجي والتي يتم في ضوءها صياغة التوجه الاستراتيجي للجامعة خاصة وأن الجامعة بصدد تشكيل فريق عمل لصياغة خطة استراتيجية جديدة 2024-2029م.

2. المرحلة الثانية: أبعاد الأداء الاستراتيجي:

1.2. البُعد الأول: تخطيط الأداء الاستراتيجي

■ **الهدف من البُعد:** وصف الإستراتيجية، واختصارها، وبيان علاقات السبب والنتيجة بين غاياتها وأهدافها الإستراتيجية. وترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، وتحديد المستهدفات، والمؤشرات، والمبادرات اللازمة لتحقيقها، وتحديد عوامل النجاح الحاسمة، لإيجاد الوضوح والفهم المشترك لرسالة الجامعة واستراتيجيتها وأهدافها الإستراتيجية، سيادة عقلية استراتيجية مشتركة بين جميع أعضاء الجامعة ومستوياتها الإدارية، والاستعانة بالبرمجيات في أتمتة إدارة الأداء الاستراتيجي. والجدول التالي يوضح عناصر التخطيط للأداء الإستراتيجي، وهدف كل عنصر منها، والأدوات، التي يمكن استخدامها فيها، ومخرجات هذا البُعد.

جدول (3)

عناصر التخطيط للأداء الإستراتيجي

العنصر	الهدف	الخطوات
1. وصف الاستراتيجية - واختصارها (التوجه الاستراتيجي).	وصف المكونات الأساسية للاستراتيجية، واختصارها في صفحة واحدة، وبيان علاقات السبب والنتيجة بينها.	تحديد علاقات السبب والنتيجة بين الرؤية والرسالة والقيم والغايات، وأبعاد الخطة الاستراتيجية.
2. تحديد عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسة.	الوقوف على عوامل النجاح الحاسمة والتي تمثل نقاط جوهرية تشكل أكبر نسبة في نجاح الاستراتيجية، وبناء مؤشرات الأداء الرئيسة وفقاً لتلك العوامل.	اجتماع بين قيادات المؤسسة لتحديد العوامل الحاسمة لنجاح الخطة الاستراتيجية.
2. وضع الخطط التشغيلية	تحويل الغايات والأهداف الإستراتيجية خطط عمل تنفيذية.	تحويل تلك العوامل إلى مؤشرات أداء رئيسة، بحيث يمكن قياسها ومتابعتها.
		صياغة أهداف تفصيلية محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، ومزمنة، ومحددة التكلفة.
		تحديد المستهدفات،

والمؤشرات، والمبادرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.	-	صياغة البرامج والمشروعات التنفيذية.
3. أتمتة إدارة الأداء الاستراتيجي	- استخدم برمجيات وتطبيقات إدارة الأداء لتوفير البيانات والمعلومات التي في ضوءها يتم تقديم التغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات.	- تصميم نظم برمجية تقوم على الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، في جمع وحفظ ومعالجة البيانات، لتسهيل عملية المقارنة في أداء الجامعة بموجب التقارير التي تحقها هذه النظم كمخرجات والتي يسهل التعامل معها من خلال المؤشرات الخاصة بتقويم الأداء الاستراتيجي.
نتائج (مخرجات) البُعد التخطيطي	خريطة استراتيجية للمؤسسة، بيان بعوامل النجاح الحاسمة، بيان بمؤشرات الأداء الرئيسة، خطط تشغيلية للمؤسسة، برامج ومشروعات تنفيذية، وأتمتة إدارة الأداء الاستراتيجي.	

2.2. البُعد الثاني: تنظيم الأداء الاستراتيجي

■ **الهدف من البُعد:** إيجاد هيكل تنظيمي متنسق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات، تعديل التوصيف الوظيفي بما يتناسب مع متطلبات الخطة الاستراتيجية، الموائمة الاستراتيجية بين كل عناصر التنظيم الإداري بالجامعة واستراتيجيتها.

والجدول التالي يوضح عناصر تنظيم الأداء الاستراتيجي، وهدف كل عنصر منها، والأدوات التي يمكن استخدامها فيها، ومخرجات هذا البُعد.

جدول (4)

عناصر تنظيم الأداء الاستراتيجي

العنصر	الهدف	الخطوات
1. هكيل تنظيمي متسق مع الإستراتيجية	- تحقيق التكامل بين الهياكل التنظيمية والأنظمة، والعمليات الإجرائية والخطة الإستراتيجية، بحيث تصبح الجامعة وإستراتيجيتها كيانا مترابطا ارتباطا عضويا.	- مراجعة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة وربطها بالخطة الإستراتيجية. تحديث التوصيفات والمسؤوليات الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

2. وحدة لإدارة الأداء - إنشاء وحدة لإدارة الأداء - تكون مسؤولة عن متابعة الأداء الاستراتيجي، وإصدار أدلة التنفيذ، وإعداد دليل للمؤشرات والأهداف، وتشكيل فريق عمل يتولى مهمة جمع القراءات وإصدار التقارير، وتشكل من فريق عمل يتكون من كل قسم.	2. وحدة لإدارة الأداء - إنشاء وحدة لإدارة الأداء - تكون مسؤولة عن متابعة الأداء الاستراتيجي، وإصدار أدلة التنفيذ، وإعداد دليل للمؤشرات والأهداف، وتشكيل فريق عمل يتولى مهمة جمع القراءات وإصدار التقارير، وتشكل من فريق عمل يتكون من كل قسم.
4. خطط تشغيلية لكل وحدة إدارية - توزيع مهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأقسام والوحدات الإدارية.	4. خطط تشغيلية لكل وحدة إدارية - توزيع مهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأقسام والوحدات الإدارية.
5. بطاقات أداء فردية - ربط أداء الأفراد بالخطط التشغيلية والخط الاستراتيجية.	5. بطاقات أداء فردية - ربط أداء الأفراد بالخطط التشغيلية والخط الاستراتيجية.
6. الموارد المادية والمالية - ربط الاستراتيجية بموازنة المؤسسة، ومواردها المادية.	6. الموارد المادية والمالية - ربط الاستراتيجية بموازنة المؤسسة، ومواردها المادية.
نتائج (مخرجات) البُعد التنظيمي	هيكل تنظيمي متسق مع الخطة، ووحدة لإدارة الأداء الاستراتيجي، خطط تشغيلية لكل وحدة تنظيمية، بطاقات أداء فردية، استراتيجية مرتبطة بالموازنة.

3.2. البُعد الثالث: توجيه الأداء الاستراتيجي

- الهدف من البُعد: المحافظة على مسار الأداء الاستراتيجي من خلال القيادة الاستراتيجية، والتواصل الاستراتيجي، والتنسيق بين مختلف قطاعات الجامعة، وبناء نظام حوافز يقوم على الأداء الاستراتيجي، وتشكيل ثقافة تنظيمية تغرس الوعي الاستراتيجي بين العاملين وتُنميه، ومرتبطة بتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- والجدول التالي يوضح عناصر توجيه الأداء الاستراتيجي. وهدف كل عنصر منها، والأدوات التي يمكن استخدامها فيها، ومخرجات هذا البُعد

جدول (5)

عناصر توجيه الأداء الاستراتيجي

العنصر	الهدف	الخطوات
1. القيادة الإستراتيجية	- تطبيق أسلوب القيادة الإستراتيجية.	- تطوير قدرات قيادات المؤسسة لكي يكونوا قادة استراتيجيين قادرين على إدارة التغيير المستمر، وإحداث التوازن بين مقتضيات السياق الداخلي والخارجي من ناحية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
2. التواصل الإستراتيجي	- دمج عناصر الاتصال كجزء من الإستراتيجية، لتحقيق سهولة نقل القرارات الى المستويات التنفيذية، وانتقال المعلومات والبيانات للمستوى الإشرافي والعليا، مما يدعم فعالية التنسيق حول الأداء الاستراتيجي.	- بناء نظام معلومات واتصال بين كافة وحدات المؤسسة. - زيادة التنسيق بين العاملين بالمؤسسة، بحيث يتعامل المتعاونون مع نفس الإصدار من المعلومات، وبالتالي لا يتعرضون للتفسيرات؛ بسبب عدم الوضوح فيها.
3. التدريب	- تطوير مهارات كافة العاملين بالمؤسسة.	- تصميم البرامج التدريبية وفقاً لمتطلبات معايير الأداء لتحقيق أهدافها في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء الاستراتيجي.
4. الحوافز	- ربط الحوافز بالأداء الاستراتيجي (نموذج سلوك يحركه الأداء).	- تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وإجراءات تقسيم وتوزيع الحوافز، وتوقيتها، وفقاً لمستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية.
5. الثقافة التنظيمية	- تأسيس ثقافة تنظيمية من تقاليد وعادات وقيم مشتركة تحسن الأداء الاستراتيجي وتقوى الالتزام بالاستراتيجية، وتدعم التماسك بالمؤسسة.	- تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية بالمؤسسة من خلال المقابلات والاستبيانات. - التخطيط لثقافة تنظيمية جديدة تتناسب مع الخطة الاستراتيجية. - غرس الثقافة التنظيمية: من خلال عدة أساليب مثل نمط القيادة، والقصص، والرموز التنظيمية، والرموز المادية. - تقويم الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الاستراتيجي.
نتائج (مخرجات) البعد التوجيهي	قيادة استراتيجية، أداء محفز، قيم وثقافة مشتركة، قرارات استراتيجية، تماسك حول التوجه الاستراتيجي، ربط إدارة الأداء بإدارة الكفاءات، التركيز على محركات الأداء، اتصالات مباشرة ومستمرة وواضحة.	



4.2. البُعد الرابع: تقييم الأداء الاستراتيجي

■ **الهدف من البُعد:** عملية التأكد من أن المنظمة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها، من خلال مؤشرات أداء تشتق من الاستراتيجية، تدعم أهدافها وغاياتها، وبما يحقق نظرة أكثر شمولية للأداء عن طريق توحيد معلومات المنظمة بأكملها في حسابات وتحليلات موضوعية، على ضوءها يتم تقديم تغذية عكسية للتحسين المستمر للأداء الاستراتيجي.

والجدول التالي يوضح عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي، وهدف كل عنصر منها، والأدوات، التي يمكن استخدامها فيها، ومخرجات هذا البُعد

جدول (6)

عناصر تقييم الأداء الإستراتيجي

العنصر	الهدف	الخطوات
1. قياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه	- بيان موقف ومستوى الأداء الاستراتيجي وإنجاز الأهداف المطلوبة، ومقارنته بالأداء المخطط له لبيان الفجوة والانحرافات.	- القياس المستمر لحالة كل مؤشر من مؤشرات الأداء (منهجية رصد ومتابعة قراءات مؤشرات الأداء) رصد وتحديد مستوى فجوات الأداء، وأين توجد.
2. نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي	- تقديم التغذية الراجعة والإجراءات اللازمة لتصحيح مسار الأداء الاستراتيجي.	- وضع الإجراءات والأساليب الكفيلة لتحديد صحة الإجراءات التخطيطية والتنفيذية التي سارت عليها منظومة العمل، فهو بمثابة جهاز للسيطرة والتحكم والتوجيه.
3. إدارة المخاطر الاستراتيجية	- تجنب مخاطر التنفيذ ومعالجتها.	- مراجعة المخاطر والقضايا الاستراتيجية، ومواجهتها.
نتائج (مخرجات) البُعد التقويبي	تقارير الأداء الاستراتيجي، مستوى تنفيذ المبادرات والمشروعات، قرارات إدارية وتوجيهية حول توجه الأداء الاستراتيجي.	

3. **المرحلة الثالثة:** تقييم نظام إدارة الأداء الاستراتيجي: لا يكفي فقط تطبيق مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي بل ولابد من تقييم مخرجات النظام نفسه ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وإجراء التعديلات اللازمة.

هـ. معوقات التصور المقترح لإدارة الأداء الإستراتيجي، وسبل التغلب عليها

■ اكتفاء الجامعة بصياغة الاستراتيجية واعتمادها كوثيقة، ويمكن التغلب على ذلك بنشر ثقافة أن الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة بل هي الخطة والطريق الذي يبين صورة المؤسسة في المستقبل وأن الصياغة مجرد خطوة في تشكيل وتنفيذ الصورة المستقبلية.

- ضعف تغلغل الاستراتيجية في كيان الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بالعمل على نشر الاستراتيجية ووصفها واختصارها وتوضيحها لجميع العاملين من خلال الاجتماعات والندوات والنشرات المختلفة حتى تصبح الاستراتيجية هي أساس الأهداف لكل وحدة وفرد وجماعة عمل بالمؤسسة، كما يحتاج ذلك إلى تطبيق إدارة التغيير الاستراتيجي.
- موارد بشرية غير مؤهلة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال حصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتصميم البرامج اللازمة وتنفيذها.
- موارد بشرية غير محفزة، ويمكن التغلب على ذلك بوضع نظام للحوافز يربطها بمستوى تحقيق الأداء الاستراتيجي، مع التركيز على العدالة والشفافية والحوكمة.
- نقص التركيز على النتائج، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة مؤشرات الأداء وأن تكون هي الموجهة للعمل، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.
- قلة ربط الاستراتيجية بالميزانية، ويمكن التغلب على ذلك بأن يتم بناء موازنات مؤسسات التعليم العالي وفقاً لإستراتيجيتها.
- نقص وجود نظم برمجية لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة البيئة اللازمة لتكنولوجيا إدارة الأداء الاستراتيجي، والعمل على تطبيقها.



المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، الطيب محمد. (2013). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 13، ع 1، 343-379
- أبو النصر، مدحت محمد. (2010). *الأداء الإداري المتميز*، المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- أبو قاعد، غازي رسي أبو عايد. (2013). دور عوامل النجاح الحرجة CSFs في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال : دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج 25، ع 1، جامعة الملك سعود، 1-38.
- أبووردة، شيرين حامد. (2012). *نحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر*. المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، 31 مارس.
- أحمد، آية جلال السيد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات: نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر 2030. *دراسات تربوية ونفسية*، ع 116، 177-274
- الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام. (2016). *تصور مقترح لجودة أداء الإدارة الجامعية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد. (2019). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- تهامي، جمعة سعيد. (2021). دراسة تحليلية لمقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات. *المجلة التربوية*، ج 91، 2772 - 2790.
- توفيق، صلاح الدين محمد ، إبراهيم، محمد عبدالرازق. (2009). تصور مقترح لتطبيق الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي، *مجلة كلية التربية*، المجلد 19، العدد 77، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 218-270.
- جامعة الأزهر، استراتيجية جامعة الأزهر 2011-2016م.
- جامعة الأزهر، استراتيجية جامعة الأزهر 2018-2022م.
- جامعة الأزهر، محاضر مجالس الجامعة من يناير 2011- مارس 2023، متاح على الرابط التالي [مجلس الجامعة \(azhar.edu.eg\)](http://azhar.edu.eg)
- جبران، علي محمد وآخرون. (2018). تصورات القيادات التربوية العليا في الأردن للقيم النهضوية المجتمعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 5 (26)، الجامعة الإسلامية بغزة، 546 – 575

- الحارثي، عبد الله بن صالح . (2019). *المساءلة التربوية*، دار اليازوري العلمية، عمان.
- حافظ، محمد صبري، البحيري، السيد السيد. (2010). *تخطيط المؤسسات التعليمية*، عالم الكتب، القاهرة.
- حامد، محمد عبد السلام . (2007). *بحوث الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة وعلاقتها بخدمة قضايا الأمة في ضوء التشريعات المنظمة للأزهر وهيئاته - دراسة حالة*. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة الأزهر، بعنوان (توجيه بحوث الجامعات الإسلامية في خدمة قضايا الأمة)، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية. في الفترة من 18-19 فبراير.
- حسين، عبد الكريم محمد أحمد. (2022). *أنموذج مقترح للنضج المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء الخبرات الدولية. المجلة التربوية*، ج 97 ، 298 - 386
- حسين، فراس ابراهيم حرب، وشاهين، عبدالحميد أحمد أحمد. (2022). *انعكاسات جودة عملية المراجعة على تحسين الأداء الإستراتيجي للبنوك المسجلة بسوق الأوراق المالية الكويتية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج 13، ملحق، 1343-1364
- الداوي، الشيخ. (2009م). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*، مجلة الباحث، ع 7، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 217-227.
- الدسوقي، أيمن. (2017). *إدارة الأداء الإستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً*، ع 47، *Journal Cybrarians*، 1-54.
- الدوري، زكريا مطلق. (2020). *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد. (2010). *استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية*. بحث مقدم الي: الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان: " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين" في الفترة: 4 - 5 جمادى الآخرة 1431 هـ الموافق 18 - 19 مايو 2010م، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود ، 87- 158.
- زكي، فاطمة أحمد. (2017). *دراسة تقويمية لإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism*. مجلة الإدارة التربوية، س (4)، ع (13)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، أبريل، ص ص 201-315.
- الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع" (2001). *المؤسسة الموجهة استراتيجياً طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية*، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة التاسعة، العدد الرابع، فبراير، القاهرة.
- الصادق، عماد محمد. (2015). *دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع*، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2012). *تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة مستقبل التربية العربية*، 19 (81)، 11-164

- الطنبور، رامز سامي. (2015). *معوقات المؤسسات الإسلامية في بناء القيادات الاستراتيجية*، بحث منشور في المؤتمر الرابع: الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي تحت عنوان الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية "تجارب وتطبيقات متميزة"، في الفترة من 5-7 يناير، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية الكويتية، قطاع التخطيط والتطوير، إدارة التخطيط والمعلومات، دولة الكويت .
- طولان، تهابي صالح زكي، عطية، أحمد عوض محمد، و جاد الرب، سيد محمد. (2021). أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 12، ع 4، 28 - 58
- الطويل أكرم الطويل، جاسم، صلاح الدين. (2019). *الشراء وفقا لـ (Seven Rights) والأداء الإستراتيجي*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العارف، نادية. (2009). *الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"*، الدار الجامعية الإسكندرية.
- عبد العزيز، شهبيرة محمود. (2003). *إطار مقترح لاستخدام مقاييس الاداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الاهلية*، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث كلية التجارة، جامعة المنصورة، 241-292.
- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم. (2016). *دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصيف وبناء نموذج العمل المؤسسي " التحول من الفردية الي المؤسساتية"*. المؤتمر الثالث لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، في الفترة من 23-25 يونيو، الدوحة، قطر.
- عربانوي، محمد عبد الحميد رزق (2017). *واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)*، رسالة ماجستير، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2011). *الإدارة الإستراتيجية*، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- الغمري، غسان عيسى، أمين، سلوى. (2009). *نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي* معاصر، الأردن، دار المسيرة .
- فتحي، شاكر محمد، زيدان، همام بدرأوي. (2004). *تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح*، المؤتمر التربوي الثالث " نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل"، كلية التربية جامعة السلطان قابوس.
- القرشي، سعد بن عبدالله. (2013). *تطبيق وإدارة الإستراتيجيات في القطاع الخيري والدعوي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "المكتب التعاوني بالعزيزة بجدة - نموذجًا"*، ورقة بحثية مقدمة الي مؤتمر الممارسات المتميزة في التخطيط الإستراتيجي بعنوان " قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي والتميز في المؤسسات الإسلامية تجارب وتطبيقات متميزة ، في الفترة من 7-9 يناير 2013، الجزء الثاني وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، 11-42.

القرشي، سعد بن عبدالله. (2015). *بناء الخريطة الاستراتيجية في القطاع الثالث باستخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن*. ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الرابع للممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي تحت عنوان: الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية " تجارب وتطبيقات متميزة "، في الفترة من 2-5 فبراير 2015، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت.

قريط، عدنان محمد. (2022). *إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات*. مجلة البحث التربوي، السنة (21)، العدد (41)، مجلد (1)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مصر، 128-184.

قريط، عدنان محمد. (2023). *آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعة دراسة حالة*. مجلة البحث التربوي، السنة (22)، العدد (43)، مجلد (1)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مصر، 112-169.

الكرخي، مجيد. (2018). *التخطيط التشغيلي*، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع. لسان العرب

<http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

Retrieved January 28, 2023

مانكنز، مايكل سي، وستيل، ريتشارد (2016م). *تحويل استراتيجيات عظمى الى أداء عظيم، سلسلة الاكثر قراءة، بعنوان: عن الاستراتيجية، ترجمة خليل يوسف سميرين، مؤسسة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 335-364.*
محمد، مدني سوار الذهب. (2014). *تقويم اداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013م)*، مجلة الاقتصاد العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية والسياسية، جامعة افريقيا العالمية، العدد الرابع، 59 - 105.

مسلم، علي عبدالهادي. (2013). *التجربة التطبيقية لربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء التشغيلي بجامعة الإسكندرية*. مؤتمر الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي تحت عنوان " تجارب وخبرات لاستراتيجيات تطبيقية معاصرة"، في الفترة من 9-11 يناير، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية الكويتية، قطاع التخطيط والتطوير، إدارة التخطيط والمعلومات، دولة الكويت، ص ص 93-121.

المومري، مصطفى بن محمد. (2015). *النماذج الخاصة بتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية (نماذج علمية وممارسات وتجارب لتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في عدد من المؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية)*، المؤتمر الرابع: الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي تحت عنوان الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية " تجارب وتطبيقات متميزة"، في الفترة من 5-7 يناير، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية الكويتية، قطاع التخطيط والتطوير، إدارة التخطيط والمعلومات، دولة الكويت.



الميهي، رمضان عبد الحميد. (2015). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع المساجد - وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. ورقة بحثية مقدمة الي المؤتمر الدولي الرابع الممارسات المتميزة في التخطيط الإستراتيجي تحت عنوان، الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية " تجارب وتطبيقات متميزة ، في الفترة من 2-5 فبراير ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت.

نعيمة يحيوي، خديجة لدرع. (2011). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية). الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 - 23 نوفمبر.

هدية، سعيد علي. (2021). تصور مقترح لسد الفجوة بين التخطيط والأداء الإستراتيجيين في الجامعات السعودية: جامعة الملك خالد كحالة دراسة. مجلة جامعة جازان للعلوم

الإنسانية، مج 10، ع 1، 261 - 242

همام، أشرف يوسف سليم. (2013). إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمدينة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 14، ج 3، العدد (1)، بكلية التجارة جامعة بورسعيد، 225-253.

هلال، محمد سعيد عبد المطلب، و العتيبي، تهاني سعود عبدالله. (2023). تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون. مجلة الإدارة التربوية، س 10، ع 37، الجمعية المصرية للتربية المقارنة الإدارة التعليمية، 13-57. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2015). دليل اعتماد معاهد وكليات التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، متاح على الرابط التالي، [رؤية مصر ٢٠٣٠ \(presidency.eg\)](http://presidency.eg)، تم الدخول على الموقع 5 مايو 2023

يحاوي، الهام . (2006). الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ع (107)، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، ايليزي - الجزائر، 87-128.

Arabic References Translated Into English

Ibrahim, Al-Tayeb Mohamed. (2013). *A Proposed perspective for Developing Al-Azhar University based on the Strategic Planning Approach*, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Education, Al-Azhar University.

Ibrahim, Hashem Mohamed Hashem Hassan, & Awad, Mohamed Mahmoud Abdelaleem. (2022). *The Impact of Leadership and Creativity on Strategic Performance: A Field Study Applied to the Egyptian Civil*

- Aviation Ministry. *Scientific Journal for Business and Environmental Studies*, Vol. 13, No. 1, 343-379.
- Abu El-Nasr, Medhat Mohamed. (2010). *Excellent Administrative Performance*, Arab Group for Publishing and Training.
- Abu Qaoud, Ghazi Rasmi Abu Ayed. (2013). The Role of Critical Success Factors (CSFs) in Achieving Organizational Excellence in Business Companies: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Companies from the Perspective of Top Management. *Journal of King Saud University - Administrative Sciences*, Vol. 25, No. 1, King Saud University, 1-38.
- Abu Wardeh, Sherin Hamed. (2012). *Toward a Mechanism for Formulating a National Strategy for the Development of Higher Education in Egypt*. The Third International Conference: Leadership in Higher Education Institutions Management, Supreme Council of Universities, Cairo, March 31.
- Ahmed, Aya Jalal El-Sayed. (2022). Using the Balanced Scorecard as a Method for Implementing Universities' Strategic Plans: A Proposed Model based on Egypt's Vision 2030. *Educational and Psychological Studies*, No. 116, 177-274.
- Al-Ashqar, Ahmed Mohamed Abdel-Salam. (2016). *A Proposed perspective for the Quality of Performance of Egyptian University Administration based on the Strategic Management Approach*, Doctoral Dissertation, Faculty of Education, Cairo, Al-Azhar University.
- Bani Hamdan, Khaled Mohamed, & Idris, Wael Mohamed. (2019). *Strategy and Strategic Planning: A Contemporary Approach*, Dar AL-Yazori Sci. For Publishing & Distribution, Amman.
- Tohami, Gomaa Saeed. (2021). An Analytical Study of Measures of Strategic Performance Excellence in Universities. *Educational Journal*, Vol. 91, 2772-2790.
- Tawfik, Salah El-Din Mohamed, & Ibrahim, Mohamed Abdel-Razek. (2009). A Proposed Perspective for Implementing the Strategic Plan in Egyptian Public Education Schools based on Some Strategic Planning Models. *Faculty of Education Journal*, Vol. 19, No. 77, Benha University, Egypt, 218-270.
- Al-Azhar University. (2011-2016). Al-Azhar University Strategy.
- Al-Azhar University. (2018-2022). Al-Azhar University Strategy.
- Al-Azhar University. Council Meetings from January 2011 to March 2023, available at the following link: Council of the University (azhar.edu.eg).
- Jibrán, Ali Mohammed, et al. (2018). The Perceptions of Senior Educational Leaders in Jordan about Community Renaissance Values. *Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies*, Vol. 5, No. 26, Islamic University of Gaza, 546-575.



- Al-Harithi, Abdullah bin Saleh. (2019). *Educational Accountability*, Dar Al-Yazouri Sci. for Publishing, Amman.
- Hafez, Mohamed Sabry, & El-Behiry, El-Sayed El-Sayed. (2010). *Planning of Educational Institutions*, Alam Al-Kitab, Cairo.
- Hamed, Mohamed Abdel-Salam. (2007). *Research on Administration, Planning, and Comparative Studies and Their Relationship to Serving the Nation's Issues based on the Regulations Organizing Al-Azhar and its Institutions - A Case Study*. The First Scientific Conference of the Faculty of Education, Al-Azhar University, entitled "Orienting Research in Islamic Universities to Serve the Issues of the Nation," in cooperation with the Cognitive Studies Center, during the period from February 18-19.
- Hussein, Abdelkareem Mohamed Ahmed. (2022). A Proposed Model for Organizational Maturity in Egyptian Universities based on International Experiences. *Educational Journal*, Vol. 97, 298-386.
- Hussein, Firas Ibrahim Harb, & Shahin, Abdelhamid Ahmed Ahmed. (2022). The Implications of the Quality of Audit Process on Improving the Strategic Performance of Banks Registered in the Kuwaiti Stock Exchange: An Applied Study. *Scientific Journal for Financial and Administrative Studies*, Vol. 13, Supplement, 1343-1364.
- Al-Daawi, Al-Shaikh. (2009). Analysis of Theoretical Foundations for the Concept of Performance, *Al-Bahith Journal*, No. 7, Faculty of Economic Sciences and management Sciences, Kasdi Merbah University, Algeria, 217-227.
- Al-Desouqi, Ayman. (2017). Strategic Performance Management of Egyptian Public Libraries as an Approach to Sustainable National Development: A Case Study of the Greater Cairo Library. *Journal Cybrarians*, No. 47, 1-54.
- Al-Douri, Zakaria Matlak. (2020). *Strategic Management: Concepts, Processes, and Case Studies*, Dar Al-Yazouri Sci. for Publishing and Distribution, Amman.
- Zaghlool, Gouda Abdel-Raouf Mohamed. (2010). *Using the Balanced Scorecard in Building a Quadruple-Track Measurement Model for Strategic and Operational Performance Management of Intellectual Assets*. Paper presented at the Twelfth Seminar on Ways to Develop Accounting in the Kingdom of Saudi Arabia entitled "The Accounting Profession in the Kingdom of Saudi Arabia and the Challenges of the Twenty-First Century," held during the period from 4-5 Jumada Al-Akhirah 1431 AH, 18-19 May 2010, College of Business Administration, King Saud University, 87-158.

- Zaki, Fatma Ahmed. (2017). An Evaluative Study of Strategic Performance Management in Egyptian Universities based on the Prism Performance Model. *Educational Management Journal*, Vol. 4, No. 13, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Management, April, pp. 201-315.
- Arab Company for Scientific Information "Shoaa". (2001). The Institution Directed Strategically: Kaplan and Norton's Method for Measuring Balance and Strategic Priorities. *Abstracts Magazine for Businessmen and Businessmen Books*, Ninth Year, Fourth Issue, February, Cairo.
- Sadik, Emad Mohamed. (2015). Guide to Success in Institutional Project Management, Riyadh, King Fahd National Library for Publishing.
- Salah El-Din, Nesreen Saleh Mohamed. (2012). Evaluating the Strategic Performance of Egyptian Universities Using the Balanced Scorecard. *Journal of the Future of Arab Education*, 19 (81), 11-164.
- Al-Tanbour, Ramiz Sami. (2015). *Obstacles of Islamic Institutions in Building Strategic Leadership*. A paper Published in the Fourth Conference: Excellent Practices in Strategic Planning under the title "The Applied Role of Islamic, Governmental, and Development Institutions 'Experiences and Applications'," held during the period from 5-7 January, Kuwaiti Ministry of Awqaf and Islamic Affairs, Planning and Development Sector, Planning and Information Management, State of Kuwait.
- Toulan, Tahani Saleh Zaki; Atia, Ahmed Awad Mohamed; & Gadd Al-Rabb, Sayed Mohamed. (2021). The Impact of Future Foresight and its Role in Maximizing the Strategic Performance of Resource Management. *Scientific Journal for Business and Environmental Studies*, Vol. 12, No. 4, 28-58.
- Al-Tawil, Akram Al-Tawil & Jasim, Salah El-Din. (2019). *Purchasing According to the (Seven Rights) and Strategic Performance*, Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Arif, Nadia. (2009). *Strategic Management "Management of the Third Millennium*, Alexandria University Press.
- Abdel Aziz, Shahira Mahmoud. (2003). A Proposed Framework for Using the Balanced Scorecard in Non-Governmental Organizations: Applied to Civil Societies. *Egyptian Journal of Business Studies*, Vol. 27, No. 3, Faculty of Commerce, Mansoura University, 241-292.
- Abdulrahim, Mohammed Abdulrahim. (2016). *The Role of Strategic Maps in Achieving Alignment and Building the Institutional Work Model "Transition from Individualism to Institutionalism."* The Third Conference of the Institute of Public Administration and Administrative Development in Gulf Cooperation Council Countries, June 23-25, Doha, Qatar.



- Orbano, Mohammed Abdelhamid Rizk (2017). *The Status quo of Academic Leadership Practice at Al-Azhar University for Strategic Thinking from the Perspective of Faculty Members (Field Study)*, Master's Thesis, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University.
- Al-Ariqi, Mansour Mohammed Ismail. (2011). *Strategic Management*, 2nd ed., Dar Al-Kotob Al-Jame'ah, Sana'a.
- Al-Ghamri, Ghassan Issa, & Ameen, Salwa. (2009). *Strategic Information Systems, Contemporary Strategic Introduction*, Jordan, Dar Al-Maseera.
- Fathi, Shaker Mohammed, & Zidan, Hamam Badrawi. (2004). *Evaluating the Performance of Education Colleges based on Effective Management: Proposed perspective*, the Third Educational Conference "Towards Preparing the Best Future Teacher," Faculty of Education, Sultan Qaboos University.
- Al-Qurashi, Saad bin Abdullah. (2013). Application and Management of Strategies in the Charitable and Preaching Sector Using the Balanced Scorecard " Cooperative Office in Al-Azziza – as A Model," Research Paper presented at the conference of Excellent Practices in Strategic Planning titled "Measuring and Evaluating Strategic Performance and Excellence in Islamic Institutions – excellent Experiences and Applications," January 7-9, Kuwait Ministry of Awqaf and Islamic Affairs.
- Al-Qurashi, Saad bin Abdullah. (2015). *Building the Strategic Map in the Third Sector Using the Concept of Balanced Scorecard*. Research Paper presented at the Fourth International Conference on Excellent Practices in Strategic Planning titled "The Applied Role of Islamic, Governmental, and Developmental Institutions - Distinguished Experiences and Applications," February 2-5, Kuwait Ministry of Awqaf and Islamic Affairs.
- Qattit, Adnan Mohammed. (2022). Strategic Performance Management at Al-Majmaah University: A Study in Gap Analysis. *Educational Research Journal*, Year (21), Issue (41), Volume (1), National Center for Educational and Developmental Research in Cairo, Egypt, pp. 128-184.
- Qattit, Adnan Mohammed. (2023). Proposed Mechanisms to overcome the Gaps in Strategic Performance at Universities: A Case Study. *Educational Research Journal*, Year (22), Issue (43), Volume (1), National Center for Educational and Developmental Research in Cairo, Egypt, pp. 112-169.
- Al-Karkhi, Majid. (2018). *Operational Planning*, Oman, Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.

Lisan Al-Arab (The Arabic Language)

<http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

Retrieved January 28, 2023

- Mankinz, Michael C., and Steele, Richard (2016). *Transforming Great Strategy into Great Performance, Most Read Series, entitled: About Strategy*, translated by Khalil Youssef Samrin, Al-Obeikan Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia, 335-364.
- Mohammed, Madani Sewar Al-Zahab. (2014). Evaluating University Performance According to the Balanced Scorecard Perspective: A Case Study of Africa International University (2008-2013), *Scientific Economy Journal*, College of Economics and Administrative and Political Sciences, Africa International University, Issue No. 4, pp. 59-105.
- Muslim, Ali Abdul Hadi. (2013). *The Practical Experience of Linking Strategic Planning to Operational Performance at Alexandria University*. Conference of Excellent Practices in Strategic Planning titled "Contemporary Applied Strategies and Experiences," January 9-11, Kuwait Ministry of Awqaf and Islamic Affairs, Planning and Development Sector, Planning and Information Management, State of Kuwait, pp. 93-121.
- Al-Mumari, Mustafa bin Mohammed. (2015). *Models for Implementing the Balanced Scorecard in Islamic, Governmental, and Developmental Institutions (Scientific Models, Practices, and Experiences for Implementing the Balanced Scorecard in Several Islamic, Governmental, and Developmental Institutions)*. The Fourth Conference: Excellent Practices in Strategic Planning, under the theme of "The Applied Role of Islamic, Governmental, and Developmental Institutions - Distinguished Experiences and Applications," January 5-7, Kuwait Ministry of Awqaf and Islamic Affairs, Planning and Development Sector, Planning and Information Management, State of Kuwait.
- Al-Mihi, Ramadan Abdulhamid. (2015). *Application of the Balanced Scorecard in Governmental Institutions with Application to the Mosque Sector - Ministry of Awqaf and Islamic Affairs*. Research Paper presented at the Fourth International Conference on Excellent Practices in Strategic Planning titled "The Applied Role of Islamic, Governmental, and Developmental Institutions - excellent Experiences and Applications," February 2-5, Kuwait Ministry of Awqaf and Islamic Affairs.



- Naïma Yahawi, Khadija Ladraa. (2011). *The Balanced Scorecard (BSC): An Effective Tool for Comprehensive Evaluation of Organizational Performance (Field Study)*. The Second International Meeting on Excellent Performance of Organizations and Governments, Second Edition: Growth of Institutions and Economies between Achieving Financial Performance and Environmental Performance Challenges, held at Ouargla University on November 22-23.
- Hedya, Saeed Ali. (2021). A Proposed Perspective to overcome the Gap between Strategic Planning and Performance in Saudi Universities: The Case Study of King Khalid University. *Jazan University Journal of Humanities*, Volume 10, Issue 1, 261-242.
- Hamam, Ashraf Youssef Salim. (2013). A Proposed Framework for Using the Balanced Scorecard Approach to Improve the Effectiveness of Performance Measurement and Management: An Applied Study in the Pre-University Education Sector in Taif City. *Journal of Financial and Commercial Research*, Volume 14, Issue (1), Faculty of Commerce, Port Said University, pp. 225-253.
- Hilal, Muhammad Saeed Abdulmutallab, Al-Otaibi, Tahani Saud Abdullah. (2023). Evaluating the educational performance of educational institutions in the light of the Kaplan and Norton model. *Journal of Educational Administration*, Year 10, Issue 37, Egyptian Society for Comparative Education, Educational Administration, 13-57.
- National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education. (2015). *Accreditation Guide for Institutes and Colleges of Higher Education*, Third Edition, July.
- Ministry of Planning and Economic Development, Sustainable Development Strategy - Egypt Vision 2030, available at the following link: Vision Egypt 2030 (presidency.eg), accessed on May 5, 2023.
- Yahiaoui, Elham. (2006). Quality as an Approach to Improve Human Performance in Algerian Industrial Institutions: A Field Study at Ain Touta Cement Company (Batna). *Journal of Horizons for Research and Studies*, Issue (107), University Center, Sheikh Amoud Ben Mukhtar, Illizi – Algeria, 87-128.

English References

- Aguinis, H., & Pierce, C. (2008), 'Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance Management Research,' *Journal of Organizational Behavior*, 29.
- Ana-Maria, G., Constantin, B., & Cătălina, R. (2009). The strategic performance management process. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 276-279.

- Anne, Y., McConkey, K.(2009). Using Strategy Maps to Support Strategic Planning and Decision Making in Higher Education, p1, Available at :
<http://www.aair.org.au/app/webroot/media/pdf/AAIR%20Fora/Forum2009/Papers/6-1Young-McConkey.pdf>
- Brinkschröder, N.,(2014) *Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions*, 4th IBA Bachelor Thesis Conference, November 6th, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance
- Briscoe, D B and Claus, L M .(2008). *Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises*, in Performance Management Systems: A global perspective, Ed, P W Budwah and A DeNisi, Routledge, Abingdon.
- Čater, T. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, *Journal for East European Management Studies* · January ,Available at https://www.researchgate.net/publication/260099461_Factors_of_effective_strategy_implementation_Empirical_evidence_from_Slovenian_business_practice
- Chandrashekhar, V., Saxena, A., Gil, V., & Jain, P. (2017). Strategic Performance Measurement: Creating a Common Language to Drive Execution. *PWC*.
- Cholip, R. (2008). *Strategy Implementation: The relationship between integrated project management, knowledge management and strategic project portfolio performance* ,Doctoral Dissertation, Alliant International University.
- Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*, John Wiley & Sons, USA.
- D'Uggento, A., Iaquina, M. and Ricci,V.(2009).A Proposal of a Balanced Scorecard for Governance and Strategic Planning in an Italian University, http://old.sisstatistica.org/files/pdf/atti/rs08_spontanee_3_4.pdf
- de Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!. *Measuring Business Excellence*.
- Druker, P. (1999). *l'avenir du management selon Druker*, Editions village mondial, Paris.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.p20
- Helmold, M. (2022). *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage Through Performance Excellence*. Springer Nature.



- Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12-30.
- Huang, H. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective, *Expert Systems with Applications*, 36.
- Kaplan, R. & Norton, D.(1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, Vol 39, No.1
- Kaplan, R. & Norton, D.(2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The new Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MASSACHUSETTS
- Kaplan, R. & Norton, D.(2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Kaplan, R. & Norton, D.(2008). Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, Jan 2008.
- Karuhanga, B. N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring business excellence*, 19(2), 42-56.
- Kohtamäki, V. (2010). *Strategy implementation in a Higher Education Institution: Successes and failures*. EAIR 32nd Annual Forum in Valencia, Spain 1 to 4 September 2010, EAIR - The European Higher Education Society.
- Kourtit, K., & de Waal, A. A. (2008). Strategic performance management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use. *Disadvantages and Reasons for Use (July 31, 2008)*.
- Lucas, R , Lupton, B , Mathieson, H.(2006). *Human Resource Management in an International Context*, Published by the CIPD, U.K.
- Maleka, M. S. (2016). Strategy-As-Practice. *South Africa Government*, 1-8.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*. Oxford Butterworth-Heinemann.
- Melo, A. I., Figueiredo, H. (2020). Performance management and diversity in higher education: an introduction. *Tertiary Education and Management*, 26(3), 247-254.
- Nichols, F.(2006). Strategy: Definitions and Meaning, Available at http://home.att.net/~discon/strategy_definitions.pdf
- Nini, M.(2016). Strategy as Practice Strategy as Practice as useful way for strategic management in organizations. *Occasional Report | 02-2016*, CKJU.net, <https://www.ckju.net/en/project/strategy-practice-strategy-practice-useful-way-strategic-management-organisations/82>

- Niven, P., (2006) *Balanced scorecard step by step; Maximizing performance and maintaining results*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41(9), 871-882.
- OPM .(2005). Performance Management Overview, [Guide Summary \(opm.gov\)](#)
- OPM, <http://www.opm.gov/perform/overview.asp> Accessed February 3rd 2023
- Ozguler,I. S. (2016). Increase the projects' success rate through developing multi-cultural project management process, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,226.
- Papke-Shields,K. E., Boyer-Wright,K. M. (2017).Strategic planning characteristics applied to project management, *International Journal of Project Management*,35(2).
- Peffer, K, Tuunanen, T .(2003). Extending Critical Success Factors Methodology to Facilitate Broadly Participative Information Systems Planning, *Journal of Management Information Systems* ,Vol,20, N1.
- Performance—Based Management Special Interest Group. (2001). *Establishing and Maintaining Performance Based Management Program*, Vol. 1.
- Person, R. (2013). *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel*, 2nd Edition, Indiana, John Wiley & Sons.
- Quinn, L. (Ed.). (2012). Re-imagining academic staff development: Spaces for disruption. *African Sun MeDIA*.
- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Redding, S., & Layland, A. (2015). Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. *Building State Capacity and Productivity Center*
- Sheikh, A. Z., Chandler, J., Hussain, B., & Timmons, S. (2022). Performance measurement and management in the British higher education sector. *Quality & Quantity*, 56(6), 4809-4824.
- Sidiropoulos,M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) "Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard", *Environmental Research, Engineering and Management*, No 1(27)
- Suikki,R.,Tromstedt,R.,& Haapasalo,H.(2006). Project management competence development framework in turbulent business environment, *Technovation*,26(5-6).



- Torneo, A. R., & Mojica, B. J. (2020). The strategic performance management system in selected Philippine National Government agencies: Assessment and policy recommendations. *Asian Politics & Policy*, 12(3), 432-454.
- Wall, A. (2001). *Power of performance management: How leading companies create sustained value*, ed. Wiley, New York
- Webster, M. (1998). *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, U.S.A.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
<https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.p5
- William J. Rothwell; H. C. Kazanas, (2003) *Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management*, 2nd, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada).