

آليات مقترحة لتطوير الأداء البحثي لجامعة بني سويف باستخدام نموذج

منشور الأداء

إعداد/

د/ منى عبد الغني عبد الستار علي

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية استخدام نموذج منشور الاداء كأحد النماذج الحديثة في تطوير الأداء لتطوير الأداء البحثي لجامعة بني سويف خلال التعرف إلي ماهية النموذج وأهم أبعاده وكذلك خطوات تطبيقه بالجامعات، كما حاولت الدراسة تحديد أهم مجالات ومعايير تميز الأداء البحثي محليا وعالميا، كما قدمت الدراسة رصد وثائقي وميداني لواقع الأداء البحثي بالجامعة في ضوء أبعاد النموذج.

وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة في رصد الواقع الوثائقي علي الموقع الرسمي للجامعة بالإضافة إلي بعض الإحصاءات والتقارير، كما اعتمدت الدراسة على استبانة لتحديد واقع الأداء البحثي بالجامعة في ضوء نموذج منشور الأداء، تم تطبيقها على (٣٢٠) عضو هيئة تدريس بكليات الجامعة، وذلك للكشف عن واقع الأداء البحثي للجامعة في ضوء ابعاد النموذج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء البحثي بالجامعة، وتم تصنيف هذه الآليات في ضوء الأبعاد الخمسة لنموذج منشور الأداء وهي؛ رضا الأطراف المعنية، مساهمات الأطراف المعنية، الاستراتيجيات، العمليات والقدرات، كما عرضت الدراسة ما يمكن أن تواجهه الجامعة من معوقات يمكن أن تقلل من نجاح عمل المنشور.

الكلمات المفتاحية

نموذج منشور الأداء - الأداء البحثي.

Suggested Mechanisms for developing Research Performance at Beni-Suef University Using The Performance Prism

Summary of the study:

The current study aimed to use the performance prism as one of the modern models for developing research performance at Beni-Suef University. Also, the study attempt to identify the most important fields and standards for research performance excellence locally and globally. The study provided a documentary and field study of the reality of research performance at the university in light of the dimensions of the performance Prism. The study used the descriptive approach to achieve the objectives of the study, it depended on a questionnaire which was applied to (320) faculty members at the university to reveal the reality of the university's research performance in light of the dimensions of the performance Prism.

The study suggested a set of proposed mechanisms that could contribute to improve research performance at the university. These mechanisms were classified in light of the dimensions of the performance prism, namely; Satisfaction of the stakeholders, the contributions of the stakeholders, strategies, processes and capabilities. The study also presented the obstacles that the university might face and may reduce the success of the performance prism work.

key words: performance prism – Research Performance.

مقدمة الدراسة:

يعد البحث العلمي من المداخل الأساسية لإحداث التقدم والتنمية للمجتمع، لما له من مشاركة فعالة في التنمية بجميع جوانبها المختلفة الاقتصادية، والصناعية، والزراعية، والادارية، وهو ميدان خصب ودعامة أساسية لاقتصاد الدول وتطورها، حيث أنه يساعد علي إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع، ويساعد في تحسين الأداء وزيادة الانتاج والحصول علي جودة عالية للمنتجات والخدمات لجميع المؤسسات في المجتمع.

فالبحث العلمي هو أحد أهم الأنشطة الفكرية بالجامعات، وقد تبين أن الدول التي أولت البحث العلمي عناية كافية ساعدها ذلك علي التوصل لحلول ناجحة لكثير من المشكلات وكذلك التغلب علي العقبات والانتفاع من نتائجه في تلبية متطلبات التنمية(خميس حرب، محمد، ٢٠١٣، ص ٥)، ومن ثم تقوم الجامعة بدور أساسي في تنمية المجتمع وتطويره وقيادة التغيير فيه عن طريق ربط البحوث باحتياجات المؤسسات الإنتاجية والصناعية، وتقديم المشورة الفنية لتلك المؤسسات، وتنظيم البرامج التأهيلية للعاملين بها لرفع مستوي أدائهم واطلاعهم علي كل ما هو جديد ومتطور في مجال تخصصاتهم، وتنمية رأس المال الفكري لكافة أفراد المجتمع، وهذا الدور لا يمكن تحقيقه بدون شراكة فعالة بين الجامعات كمركز أبحاث متميزة ومؤسسات الانتاج والصناعة (حسن ماهر، أحمد، ٢٠١٧، ٢٤٤).

كما أن البحث العلمي يسهم في قيادة التغيير بالمجتمع من خلال ربط البحوث باحتياجات المؤسسات الإنتاجية والصناعية، وتقديم الخبرة والمشورة الفنية لتلك المؤسسات، وتنظيم البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين بها لرفع مستوي أدائهم واطلاعهم علي كل ما هو جديد ومتطور في مجالات تخصصاتهم، وتنمية رأس المال الفكري لكافة أفراد المجتمع، وهذا الدور لا يمكن تحقيقه بدون شراكة فعالة بين الجامعات كمركز أبحاث متميزة ومؤسسات الإنتاج والصناعة (حسن ماهر، أحمد، ٢٠١٧، ٢٤٤).

ويتحدد أداء الجامعات من خلال الوظائف الاكاديمية والوظائف الادارية، وكلاهما معا يشكلان صورة كاملة للأداء في مختلف الأدوار الوظيفية في الجامعة، فالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس ينقسم إلي نوعين من الأنشطة هما البحث العلمي والتدريس، والذات يعان داعمنا لنمو المجتمع؛ فأنشطة البحث العلمي والتدريس يزودان الأفراد بالمعرفة والتدريب علي أداء الوظائف، كما يمثلان مصدرين للمعرفة النظرية والعملية، أما الأداء الإداري فيشمل علي مكونين أساسين وهما الموارد البشرية والموارد المالية، وخاصة الأداء المالي الذي يحدد مدي قدرة قادة الجامعة علي الاستمرار في تقديم الخدمات علي المدي الطويل من حيث الاستثمار(أحمد زكي، فاطمة ومحمود عبد الفتاح، وفاء، ٢٠١٧، ٢٢٧-٢٢٨).

وقد فرضت طبيعة العصر الذي نعيشه ضرورة التغيير من نموذج الجامعة التقليدية الذي يركز علي انتاج المعرفة، والانتقال إلي نموذج الجامعة الحديث الذي يركز علي انتاج المعرفة وتطبيق وممارسة المعرفة في مجالات الصناعة والانتاج فلا جدوي من الجامعات التي لا تركز علي التواصل مع القطاعات الانتاجية والصناعية علي أساس نقل المعرفة إليها (Yuksel, H. and Cevher, E., 2014, 232)، ومن أجل مواكبة الجامعة للتغيرات وتحسين وتجويد الانتاج العلمي بصورة مستمرة من أجل تحقيق أداء بحثي متميز وتحقيق التنافسية علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي يمكن لها أن تتبي استخدام أنظمة لقياس وتطوير الأداء المؤسسي قائمة على الأطراف المعنية، والتي من أهمها منشور الأداء.

حيث يعتبر نموذج منشور الأداء أحد المداخل البديلة لإدارة الأداء من وجهة نظر مختلفة عن المداخل الإدارية الأخرى بتركيزها الكبير على مختلف متطلبات الأطراف المعنية وجعلهم محوراً أساسياً في هذا النموذج، في حين سلطت بقية جوانب المنشور الضوء على قياس العمليات المطلوبة، وتقييم أهداف المؤسسة، والقدرات التنظيمية لدعم ذلك، وسلسلة من الأسئلة تطرح من خلال نموذج منشور الأداء والتي تؤدي إلى تحسين التركيز على كل من الاستراتيجية والعمليات المؤسسية (Walker, T., 2008, 240-241).

كما يقوم نموذج منشور الأداء على تحديد من هم الأطراف المعنية وما يريدونه ويحتاجونه من الجامعة، وما تريده وتحتاجه الجامعة من الأطراف المعنية، والاستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تتبناها الجامعة لتلبية احتياجات ورغبات تلك الأطراف، والقدرات التي تحتاج لها الجامعة لتشغيل عملياتها وتنفيذ استراتيجياتها بفعالية وكفاءة تمكنها من تحقيق أداء بحثي متميز بالجامعة (Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. 2002, 1-4)، أضاف إلي ذلك أن نموذج منشور الأداء يعبر عن مجموعة من التحسينات المستمرة، ويلعب دوراً جوهرياً في تحديد وتتبع التقدم مقابل الأهداف التنظيمية الموضوعة من قبل الإدارة، وأيضاً تحديد فرص التطوير في الأداء ومقارنته بمعايير داخلية وخارجية (Sing, K. and Weligamage, S., 2012, 2)، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلي تطوير الأداء البحثي لجامعة بني سويف باستخدام منشور الأداء.

مشكلة الدراسة:

يعكس الوضع الراهن للبحث العلمي في الجامعات المصرية أنه يعاني من العديد من أوجه القصور وهي؛ العمل بفرديية وغياب روح التعاون وضعف التناسق بين الباحثين في التخصص الواحد، وضعف التكامل بين الابحاث، بالإضافة إلي تناثر الجهود وعدم ربط الأبحاث بما يخدم المجتمع في حل

المشكلات التي تواجه المجتمع، وكذلك عشوائية اختيار الموضوعات البحثية مما يؤدي إلي تكرار الموضوعات (أحمد الشوريجي، سحر، ٢٠١٥، ٦٦)، وهو ما يشير إلي ضعف الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتطوير الأداء البحثي، وكذلك ضعف اهتمام الجامعات بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بها.

كما تشير نتائج احدي الدراسات إلي ضعف العلاقة بين قطاع الصناعة وعالم الأعمال من جهة، ومؤسسات البحوث الجامعية وغير الجامعية من جهة أخرى مع تركيز اهتمام الأساتذة علي القيام بالأبحاث بهدف الحصول علي الترقيات الأكاديمية التي لا علاقة لها بأسواق العمل والواقع، كما أنه لا يتوافر لدي الجامعات أجهزة للتنسيق بين المؤسسات المجتمعية والمراكز البحثية (خليل ابراهيم، سعاد، ٢٠١٥، ٢٩)، وبهذا الصدد أكدت نتائج دراسة أخرى إلي أن الجامعات المصرية بحاجة إلي زيادة دعم المشروعات البحثية وكذلك المراكز البحثية في المجالات التي تخدم قطاعات المجتمع الانتاجية والبيئة المصرية، مع إجراء دراسة ميدانية لمشكلات المجتمع وتوجيه البحث العلمي لذلك وتفعيل مبدأ الجوائز لتنشيط الناحية البحثية (ضياء الدين زاهر، محمد وآخرون، ٢٠١٦، ٢٧٣)، الأمر الذي يشير إلي ضعف اهتمام الجامعات بتحقيق رضاء الاطراف المعنية وفي نفس الوقت يدل علي قلة وجود مساهمات من الأطراف المعنية لدعم البحث العلمي بالجامعات.

كما يشير واقع البحث العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي إلي تدني مستوي النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بسبب قلة الحوافز والمكافآت المقدمة للتميز العلمي للبحوث الدولية، مما نتج عنه هجرة الأساتذة إلي الجامعات الأجنبية وإفادتها ببحوثهم وانجازاتهم العلمية، الامر الذي يؤثر بلا شك علي جودة الأداء البحثي بالجامعات، بالإضافة إلي ضعف الشراكة بين المراكز البحثية والمؤسسات الإنتاجية وانخفاض نسبة البحوث مع العلمية مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية (عبد الظاهر محمود، سيد، ٢٠١٨، ٤١٢-٤١٣)، وهو ما يؤكد أيضا ضعف الجهود التي تبذلها الجامعات لإرضاء أعضاء هيئة التدريس مما يقلل من رغبتهم في تقديم أداء بحثي متميز.

كما يعاني الأداء البحثي في الجامعات المصرية من قلة صور التعاون المحلي والإقليمي والعالمي بين الجامعات المصرية بعضها البعض وبينها وبين الجامعات العربية والاجنبية، مما يعوق عملية تبادل الزيارات بين الباحثين بعضهم البعض، ضعف الشراكات المجتمعية وندرة قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الانتاجية ذات العلاقة؛ مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات من بحوث تطبيقية لأجل تطويرها ومساعدتها في حل مشكلاتها، وعدم وجود سياسة واضحة لرفع الانتاجية البحثية للجامعة (حسين عبد المعطي، أحمد، ٢٠١٥، ١٠٨)، الأمر الذي يؤكد علي

ضعف الاستراتيجيات وكذلك العمليات التي تتبعها الجامعات لتطوير الأداء البحثي بها، وفي الوقت ذاته يؤكد ضعف اهتمام الجامعات بإرضاء الأطراف المعنية وقلة المساهمات التي تقدم من الاطراف المعنية لتطوير الأداء البحثي بها .

ونظرا لكثرة المشكلات وأوجه القصور التي يعاني منها البحث العلمي الجامعات المصرية ومنها جامعة بني سويف، أخذت تبذل الجامعة جهودا عديدة في الآونة الاخيرة محاولةً أن تتغلب علي هذه المشكلات من أجل تحسين جودة الأداء البحثي للجامعة، حيث حققت الجامعة ترتيبا في عدة تصنيفات منها تصنيف ويبومتركس؛ وتصنيف التايمز، إلا أن هذه التصنيفات لازالت في مراتب متأخرة، الأمر الذي يستدعي أن تحسن الجامعة من جودة الأداء البحثي بها للحصول علي ترتيبا متقدما بين الجامعات.

وفي ضوء ما قامت به الباحثة من حصر للمشروعات التنافسية التي حصلت عليها الجامعة وكلياتها، تبين : قلة نصاب الكليات النظرية من المشروعات التنافسية مقارنة بالكليات العملية التي كان لها النصيب الأكبر من تلك المشروعات، مما ينعكس سلبا علي مستوي الأداء البحثي بها، كما يشير ذلك إلي ضعف مهارة تكوين وإدارة فرق العمل البحثية والعمل التشاركي بالجامعة وكلياتها، وعلي الجانب الأخر يشير ذلك إلي ضعف اهتمام الجامعة بتقديم خدمات بحثية للمجتمع الخارجي بهيئاته المختلفة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء البحثي بجامعة بني سويف باستخدام منشور قياس الأداء؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة اسئلة فرعية، وهي:

١) ما معايير جودة الأداء البحثي بالجامعات ؟

٢) ما أبعاد نموذج منشور الأداء وخطوات تطبيقه بالجامعات؟

٣) ما واقع الأداء البحثي بجامعة بني سويف باستخدام منشور الأداء؟

٤) ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء البحثي بجامعة بني سويف باستخدام منشور الأداء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتوضيح كيفية استخدام نموذج منشور الأداء في تطوير الأداء البحثي بجامعة بني سويف، وذلك من خلال ما يلي:

١- التعرف علي ماهية منشور الأداء.

٢- شرح وتحليل أبعاد منشور الأداء.

٣- التعرف علي خطوات استخدام نموذج منشور الأداء بالجامعات.

٤- التعرف إلي مفهوم الأداء البحثي ومجالات ومعايير جودته.

٥- رصد لواقع الأداء البحثي بجامعة بني سويف.

٦- محاولة الوصول إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء البحثي بجامعة

بني سويف باستخدام منشور الأداء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية استخدام أحد الاطر الحديثة للتطوير وهو نموذج منشور الأداء (والذي لم يلقي القدر الكافي من الدراسة علي مستوي الدراسات العربية)، والذي يهتم بتحقيق رضا الاطراف المعنية بمختلف فئاتها.

٢. تتناول الدراسة الأداء البحثي بالجامعة والذي يعد أحد وظائفها الأساسية، والذي يلعب دورا هاما في تحقيق أداء متميز بالجامعة وتحقيقها مركزا متقدما علي كافة المستويات المحلية والاقليمية والعالمية.

٣. تسعى الدراسة إلي تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء البحثي بجامعة بني سويف.

٤. تسهم الدراسة الحالية في تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي قد تسهم في تقديم حلول لبعض المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية.

منهج الدراسة وأدوتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعتبر اكثر مناهج البحث ملاءمة لدراسة هذه المشكلة؛ حيث أنه لا يقتصر علي مجرد جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة معينة، بل لابد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها من اجل محاولة فهمها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلي استنتاجات ومقترحات تسهم في تحقيق التطوير (أحمد درويش، محمد، ٢٠١٨، ١١٩)، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لرصد واقع الأداء البحثي بجامعة بني سويف باستخدام منشور الأداء، من خلال خمسة محاور رئيسة وهي؛ رضا الأطراف المعنية عن الأداء البحثي، مساهمات الطراف المعنية في تحسين الأداء البحثي بالجامعة، الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحسين الأداء البحثي، العمليات التي تتم داخل الجامعة لتحقيق الاستراتيجيات، والقدرات التي تحتاجها الجامعة لتحسين الأداء البحثي، تم تطبيقها علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن المصطلحات عرض لمفهوم الأداء البحثي، وكذلك مفهوم نموذج منشور الأداء، وذلك علي النحو التالي:

(١) الأداء البحثي : Performance Research

يعتبر البحث العلمي وظيفة رئيسية من وظائف الجامعة وأحد المهام الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس، فهو يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لرفع مستوي أداء الجامعات، ويعرف الأداء البحثي بأنه النشاط البحثي الذي يسمح للباحثين أو الفرق البحثية بالقيام بالبحوث الأساسية التي تسهم في نقل المعرفة وتطويرها، والمساهمة في إعطاء تفسيرات جديدة وإنتاج مجالات جديدة تسهم في تحقيق التنمية (Burgess, R., G., 2008, 97-98)، ويعرفه آخرون بأنه مجموعة الممارسات البحثية العلمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس والباحثون بمؤسسات التعليم الجامعي يهدف الوصول إلي المعارف المتطورة وبناء النظريات والتوصل إلي نتائج تطبيقية تسهم في تنمية المجتمعات وتفيد في حل مشكلاتها التنموية المختلفة (أحمد زكي، فاطمة وعبد الفتاح محمود، وفاء، ٢٠١٧، ٣٤٠).

كما يعرف الأداء البحثي علي انه مجموعة الأنشطة التي تحاول إضافة معرفة اساسية جديدة علي حقل او أكثر من حقول المعرفة من خلال اكتشاف الحقائق باستخدام أساليب منهجية موضوعية (محمد جواد، حسين، ٢٠١٤، ٤٠)، ويعرف أيضا علي أنه جهد علمي يقوم به اعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في الجامعات بهدف تنمية المعرفة الإنسانية والمساهمة في معالجة المشكلات التي تعوق العملية التنموية في أبعادها المجتمعية المختلفة (السيد غبور، أماني، ٢٠١٩، ٧١). وتعرفه الدراسة إجرائيا علي أنه "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون بجامعة بني سويف وما يلزمها من قدرات من أجل الوصول لنتائج تطبيقية تسهم في تحقيق رضا المؤسسات المجتمعية ومساعدتهم علي حل مشكلاتهم وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة".

(٢) منشور الأداء: Performance Prism

يعرف نموذج منشور الأداء بأنه منهجية مبتكرة من الجيل الثاني لقياس الأداء تؤكد بالكامل علي الأطراف المعنية من مستثمرين وأفراد عاملين وموردين ومجتمع محلي وغيرهم، تعمل هذه المنهجية علي تحقيق النجاح علي المدى الطويل للأعمال بحيث تكون ذات رؤية واضحة للأطراف المعنية الرئيسيين ومتطلباتهم (Cengic, M. and Fazlic, D., 2008, 423)، ويتكون من خمسة أوجه هي: رضا الأطراف المعنية من خلال تحديد لاحتياجاتهم ومتطلباتهم من المؤسسة، ومساهماتهم لتحقيق

متطلبات المؤسسة منهم، ثم استراتيجيات المؤسسة لتشمل تحقيق احتياجات الطرفين، والعمليات المستخدمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، والقدرات اللازمة لتشغيل تلك العمليات بكفاءة (Neely, A. and Adams, C. , 2000,...).

كما يعرف نموذج منشور الأداء بأنه إطار الأطراف المعنية المتعدد لإدارة الأداء القائم على افتراض أن المؤسسة موجودة أولاً في الأساس لتلبية احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية ، وعلى المؤسسة أن تفترض دوراً أوسع من مجرد توزيع القيمة إلى الأطراف المعنية إلى أن تكون ناجحة طوال الوقت، ويجب أن يخدم العمل العديد من الأطراف المعنية وضرورة تحليل الأطراف المعنية المتعددين وعلاقتهم بتطبيق معايير قياس الأداء المؤسسي، فكلمة منشور تعني انكسار شعاع الضوء، وتوضيح التعقيدات المختبئة في الشيء لتظهر بشكل واضح كضوء أبيض، وهكذا الوضع مع نموذج منشور الأداء فإنه يظهر التعقيد الحقيقي في قياس الأداء والإدارة، وهو فكر يساعد على البحث عن تكامل خمسة جوانب للأداء لها علاقة ببعضها البعض (Armstrong, M., 2015, 182-183).

في حين يؤكد آخر علي أن نموذج منشور الأداء أحد النماذج الإدارية المتطورة الذي جاء لمعالجة ما فشلت فيه أنظمة إدارة الأداء الأخرى من حيث اهتمامها ليس فقط باحتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية للجامعة؛ وإنما أيضاً الاهتمام بمساهمات الأطراف المعنية في الجامعة؛ وهو بذلك النموذج الإداري الذي يشجع صنّاع السياسات على الاهتمام باحتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية في الجامعة مع الاهتمام بالاستراتيجيات والعمليات والقدرات المحققة لهذه الاحتياجات (أحمد زكي، فاطمة، ٢٠١٧، ٢١٩).

وتعرف الدراسة نموذج منشور الأداء إجرائياً بأنه "نموذج لتطوير الأداء البحثي بالجامعات من خلال التركيز علي تحديد الأطراف المعنية بالبحث العلمي وتحديد مدي مساهماتهم في تحقيق أداء بحثياً متميزاً بالجامعات، من خلال تحديد أفضل الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية ذات العلاقة و كذلك القدرات المادية والبشرية اللازمة".

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة لمحورين محور يتعلق بالدراسات التي تناولت الأداء البحثي بالجامعات، ومحور يتعلق بالدراسات التي تناولت منشور الأداء، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء البحثي بالجامعات

بمراجعة الدراسات التي تناولت الأداء البحثي بالجامعات ، فقد سعت دراسة أمل سعيد

محمد لتفعيل الأداء البحثي للجامعات المصرية، وخلصت إلى ضرورة وضع استراتيجية

واضحة للأداء البحثي بالجامعات تساعد في حل المشكلات المجتمعية، وتوافر وحدات للبحث العلمي تقوم بعقد شراكة بين الجامعات وقطاع الصناعة، وتسوق المخرجات البحثية للجامعات، بالإضافة إلي تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس البحثية وحثهم علي زيادة معدلات النشر الدولي، مع ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لذلك(سعيد محمد، أمل، ٢٠١٣).

في حين حاولت دراسة **Giovanni Abramo** تقييم الأداء البحثي للمؤسسات متعددة التخصصات باعتباره أحد أهم المجالات التي يمكنها أن تسهم في تحسين مستوى الأداء (Abramo, G., D'Angelo, C. A., 2015)، وفي نفس السياق حاولت دراسة **Oya TamtekIn Aydin** إلقاء الضوء علي مدي أهمية الأداء البحثي والذي يمثل جزءا كبيرا من المنافسة بين الجامعات؛ ومن ثم حاولت الدراسة توضيح مفهوم الأداء البحثي، وأهم مؤثراته، وكذا العوامل التي تؤثر على الأداء البحثي، من أجل مساعدة السلطات ذات الصلة على تحسين موقعها الحالي في ظل للمنافسة المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي (Aydin, O.T., 2017).

في حين قامت دراسة **أشرف محمود ومحمد جاد** إلي وضع تصور مقترح لجامعة بحثية مصرية علي ضوء خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وجامعة كيب تاون؛ تسهم في زيادة مخرجات البحث العلمي، وتحقيق التنمية والتقدم علي المستويين المحلي والعالمي، ومن ثم يمكن مواجهة المستجدات المحلية والعالمية(محمود أحمد، أشرف وجاد حسين، محمد، ٢٠١٧).

وقد أكدت دراسة **هباش سامي** علي انه من أجل ضمان تفعيل ونجاح دور الجامعات في البحث العلمي والمساهمة في تحقيق نهضة حقيقة للمجتمع لابد من تبني استراتيجية عمل واضحة وتوفير بيئة عمل تشجع علي الانتاج المعرفي والبحوث والدراسات التي تخدم المجتمع، بالإضافة إلي ضرورة التعاون بين مراكز البحوث والقطاع الخاص، وغرس ثقافة ريادة الاعمال في الفكر التكويني للطلبة واشراك مختلف الشركاء في إعداد البرامج التكوينية للطلبة من اجل مسايرة ما يحدث في مختلف قطاعات المجتمع(سامي، هباش، ٢٠١٧).

وتبنت دراسة **أسماء أبو بكر** استراتيجية تدويل البحث العلمي بالجامعات من اجل زيادة قدرتها التنافسية، وتوصلت إلي أن الأداء البحثي بالجامعات المصرية فيما يتعلق بتدويل البحث العلمي لايزال في مراكز متأخرة مقارنة بالجامعات العالمية، الامر الذي أدى إلي

غيابها عن قوائم التصنيف العالمية (أبو بكر صديق، أسماء، ٢٠١٨)، وفي نفس السياق أكدت كل من دراسة **عائشة عبد الفتاح** ودراسة **وسام يوسف** علي قلة الجهود التي تبذلها الجامعات العربية لتحسين جودتها والنشر العلمي بها؛ والذي يعتبر أهم معيار في تصنيف الجامعات عالميا، الأمر الذي ترتب عليه حصول أغلبية الجامعات علي مراتب عالمية متأخرة (عبد الفتاح مغاوري، عائشة، ٢٠١٨ و يوسف بن غيدة، وسام، ٢٠١٨)، كما تناولت دراسة **Adriel G. Roman** كفاءات البحث والأداء البحثي في التعليم العالي للمؤسسات التعليمية من حيث عدد الأبحاث المنجزة والعروض التقديمية والمنشورات والاستشهادات، وقد أظهرت النتائج أن كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي هي مؤشر للإنتاجية البحثية، وبخاصة فيما يتعلق بعدد الأبحاث التي أنجزتها الكلية (Roma, A. G., 2021).

ثانيا: الدراسات التي تناولت منشور الأداء:

بمراجعة الادبيات فيما يتعلق بنموذج منشور الأداء اتضح أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت المنشور، كما تبين أن أغلبها دراسات نظرية والقليل منها تناول الجانب التطبيقي للمنشور، وتعد أقدم الدراسات هي دراسة **Neely** والتي قدمت إطارا نظريا حول نموذج منشور الأداء موضحة أنه أحد أفضل نماذج الأداء التي تهتم بشكل رئيسي بالأطراف المعنية واحتياجاتهم ومدي مساهماتهم في تطوير الأداء بالمؤسسة (Adams, C. and Neely, A., 2000)، ثم عادت دراسة **Neely and Others** لتقدم إطارا كاملا لإدارة وقياس الأداء بالمؤسسات المختلفة، محاولين تقديم آلية لتطبيق المنشور في عدة مؤسسات، هذه الآلية تضمنت أربعة خطوات رئيسة هي؛ التصميم والتنفيذ والتشغيل والتحديث (Neely, A.; Adams, C., and Crowe, P., 2001).

كما قارنت دراسة **Mostafa and Daimer** بين كل من بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نموذج منشور الأداء كمنهجيات لقياس الاداء، وتوصلت إلي أن نموذج منشور الأداء هو أحد نماذج الجيل الثاني من أنظمة القياس والتي تركز بشكل كامل علي الأطراف المعنية من حيث احتياجاتهم ومتطلباتهم وفي نفس الوقت مدي مساهماتهم في تطوير أداء المؤسسة، وبعكس بطاقة الأداء المتوازن والتي تبدأ عملها بتحديد الاستراتيجية، يشتق نموذج منشور الأداء الاستراتيجية المتبعة من احتياجات الأطراف المعنية ومساهماتهم في نفس الوقت (Cengic, M. and Fazlic, D., 2008)، وفي نفس السياق أكدت دراسة

Francisco and Vagner علي أن نموذج منشور الأداء أحد البدائل الحديثة لنظم قياس الأداء التي تسهم في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة إدارة الأداء ومساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح والاستمرارية علي المدى البعيد، وقد اكدت الدراسة أن المنشور يختلف عن بطاقة قياس الأداء المتوازن في انطلاق عمله من الأطراف المعنية وليس من الاستراتيجي(Francisco, F. and Vagner, C. 2009).

كما قام كل من **Najmi and Others** بتحديث منشور الأداء، وقدموا نموذجًا لنموذج منشور الأداء يقوم على بعدين رئيسين هما: مراجعة أداء المؤسسة من خلال مكونات المنشور الخمسة (رضاء الاطراف المعنية، مساهمات الاطراف المعنية، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات)، ومراجعة نظام قياس الأداء (Najmi, M. ; Etebari, M. and Emami, S. 2012)، وتوصلت دراسة **Singh and Weligamage** إلى أنه يمكن تطبيق نموذج منشور الأداء في التعليم العالي نظرًا لتعدد أطرافه المعنية، والذي يتعين إشراكهم في مختلف جوانب العمل من أجل تقديم قيمة أفضل، كما قدمت الدراسة نموذجًا لقياس الأداء بالتعليم الجامعي مرتكزًا إلى منشور الأداء (Singh, K. and Weligamage, S. 2012)، وفي نفس السياق أكدت دراسة **Stacy Smulowitz** علي مدي أهمية تطبيق نموذج منشور الأداء بمؤسسات التعليم العالي لما له من دور كبير في تقييم رغبات الأطراف المعنية واحتياجاتهم وكذا تحديد حجم المساهمات التي تقدمها الأطراف المعنية للمؤسسة(Smulowitz, S., 2015).

في حين قامت دراسة **Youngbantao and Rampho** بتقييم تطبيق استخدام نموذج منشور الأداء في عدة مؤسسات في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة وتوصلت إلي ان البيئة التنظيمية السائدة تؤثر علي نجاح وكفاءة المنشور، مما يتوجب علي كل مؤسسة ان تتبنى المقاييس التي تتلاءم وبينتها التنظيمية وعلي راسها الثقافة التنظيمية السائدة (Youngbantao, U. and Rompho, TH., 2015)، كما أكدت دراسة **Severgnini and Others** أن من أهم عوامل نجاح عمل نموذج منشور الأداء هي التعرف الدقيق إلي احتياجات الاطراف المعنية ومتطلباتهم وفي نفس الوقت تحديد مساهماتهم في تطوير الأداء بالمؤسسة(Severgnini , E., Galamez, E. and Camacho . R., 2019)، وفي نفس السياق أكدت دراسة **Melek and saadat** علي أن نموذج منشور الأداء أحد أهم النماذج

المرنة التي يمكن تطبيقها في كل من المؤسسات الربحية وغير الربحية، والتي تسهم في تحقيق نتائج إيجابية ومن ثم تحقيق أداء متميز. (Akgun, M. and Oztas, S., 2017) كما حاولت دراسة **Ali Goharshenasan and Others** إلى اقتراح نموذج اقتصادي متكامل لمبادرة التقارير العالمية ونموذج منشور الأداء على أساس الهندسة المتزامنة وبطاقة الأداء المتوازن المطورة، وتم تطوير ونشر وظيفة الجودة (QFD) على أربع مراحل وتم تحديد الأولويات الاقتصادية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير (Goharshenasan, A. and Others, 2022).

مما سبق يتبين أن نموذج منشور الأداء يمثل أحد البدائل الحديثة لنظم قياس الأداء التي تسهم في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة إدارة الأداء ومساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح والاستمرارية علي المدى البعيد، حيث أنه يعتبر أحد أفضل نماذج الأداء التي تهتم بشكل رئيسي بالأطراف المعنية واحتياجاتهم ومدى مساهماتهم في تطوير الأداء، ونظرًا لتعدد الأطراف المعنية بمؤسسات التعليم العالي، والذي يتعين إشراكهم في مختلف جوانب العمل من أجل تقديم قيمة أفضل، يتعين علي مؤسسات التعليم العالي وعلي رأسها الجامعات السعي تطبيق نموذج منشور قياس الأداء بها.

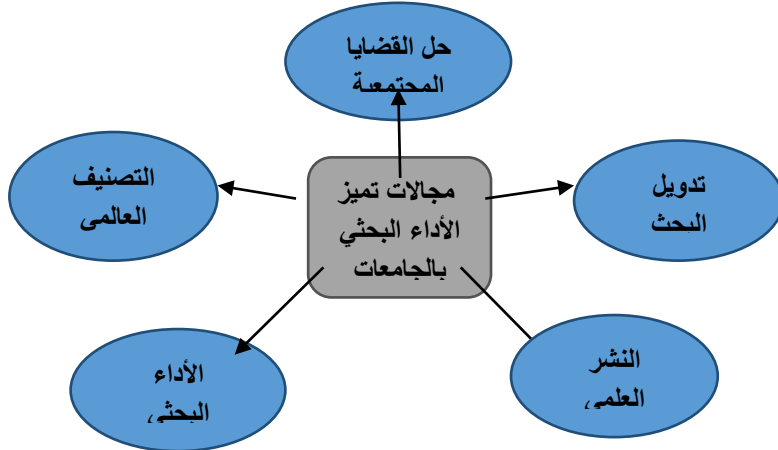
المحور الأول: مجالات ومعايير تميز الأداء البحثي بالجامعات:

تهتم الجامعات بالبحث العلمي لما له من دور فعال في التنمية بجوانبها المختلفة، حيث يعتبر الآلية الأساسية لمواجهة علي المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة، وإيجاد السبل الكفيلة بحلها والقضاء عليها، ومن ثم الارتقاء بمستوي الخدمات والمنتجات التي تقدمها والوصول إلي الجودة المنشودة، وفيما يلي تناول أهم مجالات وكذلك معايير تحقيق تميز الأداء البحثي بالجامعات، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: مجالات تميز الأداء البحثي بالجامعات:

يعد البحث العلمي أحد الدعائم الأساسية لتطور المجتمعات الانسانية وتقدمها، فهو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الشاملة، لما يقدمه من أفكار وحلول للمشكلات المجتمعية المختلفة، حيث أنه يسعى من ناحية إلي تحديد المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وترتيب أولوياته، وتحليلها تحليلًا علميًا، بالإضافة إلي وضع الحلول الملائمة لعالجها، ومن الناحية الأخرى يسهم في تقم ال-معرفة في مختلف الميادين (زياد صبيح، لينا، ٢٠١٢، ٣٩٤)، وفيما

يلبي توضيح أهم المجالات التي يسهم الأداء البحثي بالجامعة في تطويرها، وفي نفس الوقت توضح مستوى جودة تميز الأداء البحثي بالجامعة كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (١) مجالات تميز الأداء البحثي بالجامعة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

(١) المساهمة في حل القضايا المجتمعية:

يسهم البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع الخارجي ودعم عجلة التنمية والتقدم بما يتلاءم واحتياجات سوق العمل المحلية والعالمية وذلك من خلال القيام بالشراكات البحثية بين الجامعة ومؤسسات قطاع الأعمال بالمجتمع الخارجي من خلال نقل المعرفة بين الجامعات والصناعات بهدف التعاون لحل مشكلات العمل وتحفيز الابتكارات ودعم الاقتصاد المحلي. وبذلك تتمثل الأهمية الاستراتيجية للبحث العلمي في تحسين مستويات المعيشة حيث يتسبب البحث العلمي في ٦٠-٨٠% من تقدم بعض الدول وتحقيق الرفاهية لشعبها، بينما يساهم رأس المال في تحقيق هذا التقدم بنسبة قد تتراوح بين ٢٠-٤٠%، وبالتالي تحقيق ذلك التقدم المتعظم الذي يظهر في العالم من نتاج البحث العلمي فالاستغلال الأمثل للموارد والثروات وتنشيط الموارد البشرية وتحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال كلها من مخرجات البحث العلمي الفعال (محمد جاد الرب، سد، ٢٠١٠، ١٩٧-٢٠٠).

حيث تعتبر الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات الصناعية أحد أهم العلاقات الهامة والمثمرة لكلا الطرفين، من جانب تتلقي الجامعة الدعم المالي وغير المالي من المؤسسات الصناعية، حيث يتمكن طلاب الدراسات العليا بالجامعات من تلقي خبرات تعليمية

مهمه من خلال التطبيق العملي للمشروعات البحثية في مجال الصناعة، كما توفر لهم في بعض الاحيان فرصا لتوظيف الخريجين، وكذلك تساعد الجامعات من الوصول إلي المرافق والأدوات البحثية التي قد لا تتوفر لدي الجامعات(عبد الله محمد، محمد، ٢٠٢٠، ١٩٢)، ولذلك يتوجب علي إدارة الجامعة توجيه أنشطتها البحثية نحو التحديات والقضايا المجتمعية ومحاولة تقديم بدائل متعددة لحل تلك القضايا لتحقيق رضا الأطراف المعنية بالمجتمع وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

(٢) تدويل البحث العلمي:

تشير عملية تدويل البحث العلمي إلي إضفاء الصبغة الدولية متعددة الثقافات علي الجهود البحثية التي تبذلها الجامعة من خلال المشاركة في المؤتمرات الدولية والمواقع الافتراضية بأرقام إبداع تحفظ الإنتاج وتسهل إجراءات تبادل المعرفة وتنظيم المعاملات العلمية(أبو بكر الصديق، أسماء، ١١٩، ٢٠١٨)، والذي يسهم بدوره في ربط الموارد المحلية بالموارد الدولية لإجراء الأبحاث المشتركة، وإيجاد الحلول العلمية المختلفة، بالإضافة إلي اجتذاب أفضل المواهب الدولية إلي الجامعات المحلية، والارتقاء بالقدرات البحثية الوطنية (Wohlert, J., Gatzwiller, A., 2016, available at: <https://www.datocms-assets.com>).

كما يسهم تدويل البحث العلمي بالجامعات إلي زيادة قدرتها التنافسية علميا وتكنولوجيا واقتصاديا، وبناء قدرات الدول من الموارد البشرية، بالإضافة إلي تعزيز إنشاء اتحادات إقليمية ودولية لزيادة الارتباط بين مؤسسات التعليم الجامعي عبر الحدود، وكذلك التوسع في الشبكات الرقمية التي تربط الأنشطة التعليمية والبحثية للجامعات علي المستوي الدولي (J. Tankosic, and Caric, M., 2009, 3)، أضف إلي ذلك أن تدويل البحث العلمي يسهم في تقوية نشاطها البحثي وإكسابها المكانة العلمية الرفيعة التي تمكنها من الوقوف على قدم المساواة مع جامعات النخبة، وبالتالي تأمين قدرتها على الاشتراك في التحالفات البحثية الدولية، وعقد الشراكات مع المراكز والجامعات العالمية(ابراهيم العتيبي، تغريد، ٢٠٢٠، ٤٠).

وفي ضوء ما سبق يتبين أنه من الضروري علي الجامعات السعي نحو عقد مزيد من الاتفاقيات البحثية الدولية من أجل تدويل البحث العلمي بها باعتباره أداة مهمة لمجابهة انعكاسات العولمة وتكييفها لصالح أنظمة التعليم العالي، وكذلك تحسين السمعة البحثية لها، وزيادة قدرتها التنافسية بين الجامعات وكذلك الحصول علي تصنيف متقدم إقليميا ودوليا.

(٣) التصنيف العالمي والمحلي للجامعات:

بمراجعة مختلف التصنيفات العالمية للجامعات يتبين أن أكثر المعايير تداولاً وأهمية هو حجم وجودة الإنتاج الفكري لأعضاء هيئة التدريس بها؛ حيث نجد أن التصنيف الصيني لجامعة جياو تونغ شنغهاي (ARWU) يتضمن معيار جودة الأداء البحثي للجامعات والذي يحصل علي معدل ٤٠% من الأوزان النسبية للمعايير الأربعة (Academic Ranking of World Universities, 2020, available at: www.shanghairankink.com/index.html)، كما أن تصنيف التايمز البريطاني (The World University Ranking) يخصص ٣٠% من تقييمه للجامعات لمعدل النشر لكل عضو هيئة تدريس (QS World University Rankings, 2022, Available at: www.topuniversities.com/qs-world-universities-rankings) ، وكذلك وضع تصنيف الـ QS معياراً خاصاً بالإستشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس وخصص له وزناً نسبياً يعادل (Neely A. and Adams, C., 2002, 4).

الأمر الذي يؤكد مدي أهمية مستوي التميز البحثي الذي تتمتع به الجامعة في حصولها علي تصنيفات اعلي بين مثيلاتها من الجامعات الأخرى، وتحسين سمعته التنظيمية داخليا وخارجيا، مما يستدعي ضرورة توجه الجامعة للعديد من الجهود من أجل تحقيق أداءاً بحثياً متميزاً.

(٤) النشر الدولي :

يعد النشر العلمي أحد أهم الأنشطة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما أنه يعد أحد أهم آليات مشاركة وإثراء المعرفة العلمية، حيث يتيح الفرصة أمام الباحث للتعرف علي نظرائهم في جامعات العالم المختلفة، وما يترتب علي ذلك من تبادل للخبرات، والقيام بمشاريع بحثية مشتركة، واتفاقيات تعاون بجامعاتهم، المساعدة في البناء المعرفي وتجنب التكرار في إجراء نفس البحوث، ضمان حقوق المؤلف المتعلقة ببحثه، إضافة الي أنه أصبح أحد أهم المحركات الرئيسة التي تقيم الجامعات و تصنف عالميا في ضوءها(خليل الدهشان، جمال، ٢٠٢٠، ٥٦)، وبهذا الصدد أكدت استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام ٢٠٣٠ علي تشجيع النشر العلمي المتميز وضرورة الارتقاء بجودة البحث العلمي لتحقيق الريادة الاقليمية والدولية في العلوم والتكنولوجيا والابتكار(جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩، ٥٨ - ٦٠).

ومن أجل تحسين جودة الأداء البحثي بالجامعات يتطلب ذلك توفير كافة المتطلبات التي من شأنها النهوض بالنشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس؛ وعقد دورات تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للتعرف على كل ما هو جديد في مجال النشر العلمي الدولي، بالإضافة إلي ضرورة منح الجامعات مكافآت لنشر أعضاء هيئة التدريس لأبحاثهم في مجلات علمية عالمية.

(٥) الأداء البحثي والصناعة:

تسهم الشراكات البحثية بين الجامعة والمؤسسات الصناعية بالمجتمع في استمرارية توفير التمويل من القطاع الخاص للبحث والتطوير بالجامعات علي المدى البعيد؛ حيث أن نتائج الأبحاث العملية تسهم في اكساب المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات قيمة مضافة في تبعثها الأنشطة الابتكارية اللازمة لاستكمال حلقة تسويق نتائج الأبحاث وصلا للسوق التجارية، وعلي الجانب الاخر سيتم استثمار جزء من هذه الأرباح الناجمة عن وزيادة معدلات الإنتاج في تمويل الأبحاث العلمية الابتكارية اللاحقة، ومن ثم تتولد ديناميكية مستدامة تغذي باستمرار البحث العلمي وتحوله من نفقة بحاجة إلي تمويل إلي استثمار يدر الربح ويدعم الناتج القومي ويدفع عجلة التنمية إلي الامام(الأمم المتحدة، ٢٠٠٣، ٧٣).

ولذلك كما تمكنت الجامعات من تقديم أداءً بحثياً متميزاً واجراء مزيد من الشراكات البحثية بينها وبين المؤسسات الصناعية المختلفة سوف تتمكن من تنمية المهارات البحثية لكل من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، كما أنها تضمن استمرارية توافر مصادر خارجية لدعم وتطوير الأداء البحثي للجامعة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلي أنها توفر ما ينقصها من أدوات بحثية ومعامل لتطبيق تجاربهم البحثية واثراء المعرفة.

وفي ضوء المجالات السابقة يتبين أن تميز الأداء البحثي للجامعات يسهم في تحقيق العديد من المنافع لجميع الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها، الأمر الذي يجعل الجامعة تبذل قصاري جهدها من أجل تميز الأداء البحثي بها، وفيما يلي عرض لمعايير تميز الأداء البحثي وفق أشهر التصنيفات العالمية والمحلية للجامعات.

ثانياً: معايير تميز الأداء البحثي وفق التصنيفات العالمية والمحلية للجامعات:

تقوم بعض الجهات العالمية والمحلية بتصنيف الجامعات في ضوء عدة معايير محددة قابلة للقياس من خلال أوزان نسبية طبقاً لأهمية كل معيار لدى الجهة المصنفة؛ ومن أشهر

التصنيفات العالمية تصنيف جامعة تونغ شنغهاي، وتصنيف ويبومتر كس، وتصنيف QS، وعلي الجانب المحلي يتم تصنيف الجامعات المصرية في ضوء معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد بالإضافة إلي قواعد عمل اللجان العلمية بالمجلس الأعلى للجامعات والتي يتم في ضوئها تقييم الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وفيما يلي تناول معايير ومؤشرات تميز الأداء البحثي في ضوء كل تصنيف من هذه التصنيفات ودور منشور الأداء في تحقيق معايير كل نموذج، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح معايير تميز الأداء البحثي بالجامعات

المصدر (من اعداد الباحثة)

أولاً: معايير تميز الأداء البحثي بالجامعات وفقاً للتصنيف العالمية.

نموذج منشور الأداء وتحقيق المعايير	معايير التصنيف	نبذة عن التصنيف
<p>في ضوء تلك المعايير يتضح أن جودة الأداء البحثي تحتل النصيب الأكبر من هذا التصنيف، ولتحقيق مركز تنافسي متميز فيما يتعلق بجودة الأداء البحثي وفق منشور الأداء، يجب علي الجامعات أن تسعى لـ:</p> <p>١. تبني الاستراتيجيات البحثية المتميزة وتحديد ما يلزمها من عمليات تشغيلية وكذلك توفير القدرات اللازمة لتيسير تنفيذ هذه الاستراتيجيات علي أفضل نحو ممكن.</p> <p>٢. تحسين مستوى جودة الخريجين بما يحقق رضاء الأطراف المعنية بسوق العمل.</p> <p>٣. تشجيع أعضاء هيئة التدريس وشباب الباحثين علي نشر انتاجهم البحثي في مجلات علمية عالمية لتدويل البحث العلمي بالجامعة.</p> <p>٤. سعي الجامعة إلي توفير الإمكانيات البحثية اللازمة لشباب الباحثين لزيادة معدلات استقطاب الطلاب من الدول الأخرى وزيادة معدلات التعاون الدولي.</p> <p>٥. توفير الوسائل التي تشجع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية.</p> <p>٦. تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الباحثين الذين ينشرون أبحاثهم في مجلات علمية</p>	<p>المعيار الأول: جودة البحث العلمي يتم فيه قياس جودة البحث العلمي من خلال إجراء دراسة استقصائية عالمية يتم فيها توجيه عدد من الأسئلة للأساتذة ذات الخبرة لتحديد أكثر الجامعات تميزاً، وعليه يمكن للطلاب اختيار أفضل هذه الجامعات لجودة البحث العلمي بها، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٤٠% من المجموع النهائي (Ava).</p> <p>المعيار الثاني: توظيف الخريجين يتم فيه استخدام دراسة استقصائية عالمية يتم فيها توجيه عدد من الأسئلة للأفراد العاملين لتحديد أكثر الجامعات قدرة علي إنتاج خريجين علي مستوى عال من الكفاءة، ويعتبر هذا المؤشر أكثر المؤشرات أهمية في ترتيب الجامعات إذ أنه يمكن الطلاب من معرفة كيف ينظر سوق العالم إلي هذه الجامعات، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٠% من المجموع النهائي.</p> <p>المعيار الثالث: نسبة الطلاب إلي أعضاء هيئة التدريس: ويشير إلي نسبة أعضاء هيئة التدريس بكل كلية إلي أعداد الطلاب المسجلون بها، من أجل تحديد الجامعات التي يتم تجهيزها علي أفضل نحو بحيث يتم توفير الأماكن الملائمة لأعداد الطلاب المسجلين وعلي مستوى جيد من الرقابة الفردية، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٢٠% من المجموع النهائي.</p> <p>المعيار الرابع: معدل النشر العلمي</p>	<p>(١) تصنيف مجلة التايمز البريطانية للجامعات THES-QS هو تصنيف سنوي يصدر عن صحيفة نيويورك تايمز في ملحق التعليم العالي Times Higher Education (THES) بالتعاون مع Quacquarellai Symonds (QS) ويعرف باسم THES-QS، والذي ظهر لأول مرة عام ٢٠٠٤م بهدف مساعدة الطلاب علي اختيار أفضل الجامعات العالمية، حيث أنه يضم أفضل ٢٠٠ جامعة علي مستوى العالم والتي يتم اختيارها في ضوء مجموعة من المعايير الواضحة، والتي تتضمن (٦) معايير أربعة منها يعتمد علي البيانات والمعلومات الثابتة واثنان منها يعتمد علي اجراء مجموعة من الدراسات الاستقصائية العالمية</p>

<p>عالمية ذات معامل تأثير كبير. ٧. التوسع في نظام تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات العربية والأجنبية وذلك من خلال وضع خطط متكاملة للأساتذة الزائرين من الجامعات الأجنبية للاستفادة من نظم الدراسة ليهم وخبراتهم السابقة في مجالات البحث العلمي.</p>	<p>لأعضاء هيئة التدريس ويهدف إلي تقييم تأثير الأبحاث العلمية بالجامعات، ويتم حسابها عن طريق حساب عدد الاستشهادات المأخوذة من هذه الأبحاث، فكلما كان تداول هذه الابحاث والاستشهاد منها علي نطاق واسع كلما كانت ذو قيمة عالية، ويستند هذا التصنيف في تجميع هذه البيانات والمعلومات من خلال قاعدة بيانات تسمى (Scopus) والتي تعد أكبر قاعدة بيانات عالمية للبحث عن الملخصات والاستشهادات العلمية، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٢٠% من المجموع النهائي .</p>	<p>سواء من خلال الاكاديميين أم من خلال الافراد العاملين (الموظفين) (QS) World University (Rankings,2022)</p>
<p>المعيار الخامس: بنسبة الطلاب الأجانب للعدد الكلي الذي يشير إلي مدي قدرة الجامعة ونجاحها في استقطاب الطلاب من الدول الأخرى، وذلك بناءً علي نسبة الطلاب الدوليين الملتحقين بالجامعة مقارنة بالعدد الكلي للطلاب المسجلين بالجامعة، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٥% من المجموع النهائي .</p>	<p>المعيار السادس بنسبة اعضاء هيئة التدريس الأجانب للعدد الكلي: ويشير إلي مدي قدرة الجامعة ونجاحها في استقطاب الاكاديميين من الدول الأخرى، وذلك بناءً علي نسبة اعضاء هيئة التدريس الدوليين الذين يتم الاستعانة بهم داخل الجامعة في عمليات التدريس والبحث العلمي وذلك مقارنة بالعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس الموجودين بالجامعة، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٥% من المجموع النهائي.</p>	
<p>من المعايير والمؤشرات السابقة لهذا التصنيف يتضح أنه يركز في ترتيبه للجامعات علي جودة التعليم وجودة أعضاء هيئة التدريس وناتج البحث العلمي، ولتحقيق أداء بحثياً متميزاً وفق نموذج منشور الأداء يتطلب ذلك أن تعمل الجامعة علي: ١. تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لعضو هيئة التدريس للقيام بالدور البحثي المنوط به.</p>	<p>يعتمد هذا التصنيف علي أربعة معايير لقياس كفاءة الجامعة وجودتها، وهي جودة التعليم وجودة هيئة التدريس ومخرجات البحث ونصيب الفرد من الأداء الأكاديمي: المعيار الأول: جودة التعليم الخريجون الحاصلون علي جوائز نوبل، والخريجون الحاصلون علي جوائز أو أوسمة دولية أخرى كجائزة فيلدز في الرياضيات، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٠%.</p>	<p>(٢) تصنيف جامعة جياوتونغ شنغهاي Shanghai Jiao Tong University: ظهر هذا التصنيف لأول مرة عام ٢٠٠٣م، وعرف باسم التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية Academic Ranking of</p>

<p>٢. تقديم التسهيلات اللازمة سواء كانت مادية او إدارية اللازمة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية العالمية والمحلية حتي يتمكنوا من تبادل الخبرات مع زملائهم في نفس المجال ومن ثم يمكنهم اكتساب معارف جديدة يمكنهم الاستفادة منه داخل جامعتهم.</p> <p>٣. ضرورة اهتمام الجامعة بزيادة فرص الابتعاث الخارجي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس إلى مراكز بحثية وجامعات متخصصة في العلوم الجديدة والنادرة مما ينعكس على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين.</p> <p>٤. توفير الدوريات والكتب الحديثة حتي يتمكن عضو هيئة التدريس من الاطلاع علي ما يستجد من معارف في مجال تخصصه.</p>	<p>المعيار الثاني: جودة أعضاء هيئة التدريس أعضاء هيئة التدريس الحاصلون علي جائزة نوبل أو أوسمة فيلذ في الرياضيات، وكذلك أعضاء هيئة التدريس الأكثر من حيث عدد مرات الإشارة إليهم في الأبحاث، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٤٠%.</p> <p>المعيار الثالث: ناتج البحث العلمي عدد الأبحاث المنشورة للجامعة في مجالات العلوم والطبيعة، والمقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم الاجتماعية ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٤٠%.</p> <p>المعيار الرابع: حجم الجامعة الأداء الأكاديمي للجامعة مقارنة بحجمها، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٠%.</p>	<p>World Universities - أروو (ARWU) - والذي يجري من قبل معهد التعليم التابع لجامعة جياو تونغ شنغهاي بالصين تحديدا في شهر سبتمبر من كل عام، ويهدف إلى تحديد موقع الجامعات الصينية علي خريطة الجامعات العالمية المرموقة لمعرفة الفجوة بين الجامعات الصينية والجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحثي (Academic Ranking of World Universities, 2022).</p>
<p>مما سبق يتبين أنه هذا التصنيف يركز علي معدل وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي علي شبكة المعلومات الدولية ومعدل نشر المقالات العلمية علي الموقع الالكتروني للجامعة ولتحقيق أداء بحثي متميز علي المستويين المحلي والعالمي في ضوء هذا التصنيف وفق منشور الأداء؛ يمكن أن تعمل الجامعات علي:</p> <p>١. إنشاء قاعدة بيانات بجميع رسائل الماجستير والدكتوراه التي أجازتها الجامعة، وكذلك الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</p> <p>٢. التوسع في الاشتراكات الالكترونية في الدوريات العلمية العالمية لإتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس لنشر أبحاثهم في هذه الدوريات فتزداد معدلا النشر وعليه ترتفع نسبة الاستشهادات العلمية من هذه الأبحاث.</p> <p>٣. أن تكون هذه الأبحاث في صورة أحد هذه الملفات الأربعة ((doc, ppt, pdf, and ps))</p> <p>٤. تفعيل الموقع الالكتروني للجامعة وإتاحة كافة البيانات والقرارات</p>	<p>المعيار الأول: بحجم ونوعية ويتعلق بالمادة العلمية المنشورة بالموقع الالكتروني للجامعة، وذلك في صورة معيار مركب يأخذ في اعتباره حجم المادة العلمية التي يتم نشرها من خلال حساب عدد صفحات الموقع، بالإضافة الي درجة وضوح وأهمية هذه المادة العلمية، ويتم حساب هذا المعيار باستخدام ثلاث محركات بحث وهي: جوجل Google، ياهو yahoo، وبينج سيرش Bing Search، ولكل محرك يتم إعطاء (١) للقيمة الأعلى ثم يتم جمع القيم للحصول علي التقييم، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٢٠% من المجموع النهائي</p> <p>المعيار الثاني: الوضوح ويقاس من خلال التعرف علي معدل التداول العالمي المتكرر (سمعة الموقع وشهرته العالمية)، وذلك من خلال حساب إجمالي عدد الروابط الخارجية للموقع والتي يمكن الحصول عليها بواسطة محرك البحث ياهو Yahoo، ويأخذ هذا المعيار نسبة ٥٠% من المجموع النهائي.</p> <p>المعيار الثالث: عدد الملفات بالموقع ويقصد بها الملفات الغنية؛ وتشمل هذه</p>	<p>(٣) تصنيف ويبومترزس Webometrics: يعد تصنيف ويبومترزس أحد أفضل نظم التقييم العالمية للجامعات فهو تنصف سنوي يصدر عن المجلس العالي للبحث العلمي بإسبانيا في شهري يناير ويوليو من كل عام، ويعرف باسم (Ranking Web of World Universities) ويقوم بترتيب الجامعات بناءً علي قياس أدائها من خلال محتوى مواقعها الالكترونية، ويهدف إلي تحسين وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي علي شبكة المعلومات الدولية وتشجيع نشر المقالات العلمية من أجل التوسع</p>

<p>الخاصة بالجامعة عليه. ٥. تحديث كافة البيانات والمعلومات المنشورة علي الموقع باستمرار. ٦. تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تسويق ابحاثهم العلمية من خلال هذا الموقع.</p>	<p>الملفات اربعة انواع من الملفات وهي: (doc, ppt, pdf, and ps)، ويتم حساب عدد هذه الملفات من خلال محرك البحث جوجل Google، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٥% من المجموع النهائي. المعيار الرابع: البحث ويقصد به عدد الأبحاث والاستشهادات العلمية المنشورة علي الموقع الإلكتروني للجامعة، ومدى توفر التقارير من خلال محرك البحث Google Scholar، ويأخذ هذا المعيار نسبة ١٥% من المجموع النهائي</p>	<p>في نقل المعرفة الناتجة عن الجامعات لجميع أفراد المجتمع، وترتكز منهجية هذا التقييم علي دمج سلسلة من المعايير والمؤشرات لقياس الأوجه المختلفة لوجود المؤسسة علي شبكة المعلومات الدولية وهذه المعايير (Ranking of web Universities, 2021)</p>
<p>ثانيا: معايير جودة الأداء البحثي محليا</p>		
<p>ولتحقيق مركز تنافسي متميز بين الجامعات علي المستور الاقليمي فيما يتعلق بجودة الأداء البحثي وفق منشور الأداء، يجب علي الجامعات أن تسعى لـ:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة علي رصد احتياجات ومتطلبات الاطراف المعنية واخذها في عين الاعتبار. ٢. تنمية الجامعة لما تمتلكه من قدرات مادية علي نحو يتلاءم مع طبيعة مستجدات العمل والتطورات التي يشهده المجتمع المحيط. ٣. تنمية قدرات ومهارات اعضاء هيئة التدريس وكذلك الجهاز الاداري بالجامعة بما يتوافق مع المهام الموكلة اليهم. ٤. تبني الجامعة لبرامج تدريسية تلبى احتياجات الاطراف المعنية وتحقق رضاهم. ٥. توفير الدعم المالي اللازم لمساعدة اعضاء هيئة التدريس والباحثين للقيام بعملهم البحثي علي اكمل وجه. ٦. عقد اتفاقيات للشراكة البحثية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني لدعم البحث العلمي وفي الوقت ذاته مساعدة المؤسسات الخارجية لحل مشكلاتهم. ٧. توفير برامج بحثية متميزة لجذب الطلاب الوافدين. 	<p>(١) التخطيط الاستراتيجي: حيث للمؤسسة رسالة ورؤية واضحة ومعلنة، شارك في وضعها الاطراف المعنية، وتعبر عن دورها التعليمي والبحثي والمجتمعي، ولها خطة استراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ تتضمن اهدافا محددة، وتتسق مع استراتيجية الجامعة. (٢) القيادة والحوكمة: حيث للمؤسسة قيادات مؤهلة، يتم اختيارها وتنمية قدراتها وتقييم أدائها وفق معايير موضوعية. (٣) إدارة الجودة والتطوير: حيث للمؤسسة نظام لإدارة الجودة توفر له القيادة سبل الدعم، وتلتزم بإجراء تقويم ذاتي شامل ومستمر. (٤) أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة: حيث يجب توفير العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم. (٥) الجهاز الإداري: أن يكون ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة ، ومع الاهتمام بالتنمية المستمرة لأفراده والالتزام بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم. (٦) الموارد المالية والمادية: أن للمؤسسة مواردها المالية والمادية والتسهيلات الداعمة الملائمة لطبيعة الأنشطة وحجمها، بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. (٧) المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية:</p>	<p>(١) هيئة ضمان الجودة والاعتماد: تتولي هيئة ضمان الجودة والاعتماد تصنيف الجامعات علي المستوي المحلي من خلال عدة معايير ولكل معيار مجموعة من المؤشرات، تتضمن هذه المعايير اثني عشر معيارا، والتي سيتم توضيحها فيما يلي (جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٢٩-٤٤).</p>

أن تتبنى المؤسسة المعايير الأكاديمية القومية المرجعية أو غيرها من المعايير التي تتناسب مع رسالتها وأهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوفاء بمتطلباتها.

(٨) التدريس والتعلم: للمؤسسة استراتيجية للتدريس والتعلم والتقييم يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار، وتعمل المؤسسة علي تهيئة فرص التعلم الذاتي وتقدم بمشاركة الجهات المجتمعية برامج التدريب التي تسهم في إكساب الطلاب المهارات اللازمة لتحقيق مواصفات الخريج.

(٩) الطلاب والخريجون: للمؤسسة قواعد معلنة وعادلة لقبول الطلاب يتم مراجعتها دوريا، وتعمل علي جذب الطلاب الوافدين، وتلتزم المؤسسة بتقديم الدعم والارشاد للطلاب وتكفل مشاركتهم في صنع القرار.

(١٠) البحث العلمي والأنشطة العلمية: للمؤسسة خطة بحثية تتسق مع خطة الجامعة، وتحرص المؤسسة علي توفير وتنمية الموارد اللازمة التي تمكن الباحثين من القيام بالأنشطة البحثية، وتشجيع التعاون والمشاركة بين التخصصات المختلفة في مجال البحوث.

(١١) الدراسات العليا: المؤسسة تقدم برامج متنوعة للدراسات العليا، لها معايير أكاديمية تتوافق مع المعايير القياسية الصادرة عن الهيئة، وتوفر مصادر التعلم المختلفة، وتقر نظاما موضوعية وعادلة للتقويم.

(١٢) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة: المؤسسة تحرص علي تلبية احتياجات وأولويات مجتمعها المحيط ، كما تقوم بتفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار وأنشطتها المختلفة، وتحرص علي قياس آراء المجتمع عن الخدمات والأنشطة التي تقدمها.

مما سبق يتبين أن قواعد عمل اللجان العلمية بالمجلس الأعلى للجامعات تقيم الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تقييم المجالات العلمية كل في تخصصه، ولتحقيق أداء بحثيا متميزا

يتم فحص الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وتحديد درجة تميز أدانهم البحثي في ضوء عدة معايير (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات،

(٢) قواعد عمل اللجان العلمية بالمجلس للجامعات: تختص اللجان العلمية بفحص الإنتاج العلمي

<p>وفق منشور الأداء؛ يمكن أن تعمل الجامعات علي الاشتراك في مجلات علمية متميزة، وتوفير الدعم اللازم للنشر في تلك المجلات.</p>	<p>٢٠١٩، ٧-١٠): ١) يصدر المجلس الأعلى للجامعات سنويا، بيانا بالمجلات/ الدوريات الدولية في كل مجال، ويتم توزيعها علي اللجان العلمية كل في تخصصه. ٢) يتم الاعتماد في تقييم الأداء البحثي من خلال تقييم المجلات والدوريات العلمية التي تم النشر بها؛ حيث يتم الاعتماد علي أهم قاعدتين بيانات للاستشهادات المرجعية العالمية وهما (Web Science) و (Scopus). ٣) لا يتم الاعتماد مطلقا علي مواقع المجلات علي شبكة الانترنت للحصول علي معامل التأثير ويتم الاعتماد فقط علي تقارير المكتبة الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات. ٤) يتم تحديد نسبة المشاركة في أي بحث بناءً علي عدد المشاركين في نفس التخصص العام. ٥) لا يتم إعادة تقييم البحث المنشورة في مجلة مصنفة في Web of Science Q1 or Q2.</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاص والمعاهد والكليات التابعة والخاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي المتقدمين لشغل وظائف الاساتذة والمساعدين (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠١٩، ٧).</p>
--	---	---

مما سبق يتبين أن استخدام منشور الأداء بالجامعات يسهم في تحسين مستوي جودة الاداء البحثي بها علي المستويين العالمي والمحلي، ومن ثم يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في مجال البحث العلمي بين الجامعات، وفيما يلي عرض منشور قياس الاداء؛ ماهيته واهميته وابعاده وكذلك خطوات تطبيقه بالجامعات.

المحور الثاني: منشور الأداء (ماهيته - أهميته - أبعاده- وخطوات تطبيقه بالجامعات)

يمثل نموذج منشور الأداء أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تركز بشكل كبير علي احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية وجعلهم محوراً أساسياً لعمل المنشور، حيث يعتمد المنشور علي خمسة أوجه ذات العلاقات التبادلية وهم؛ رضاه الأطراف المعنية ، مشاركة الأطراف المعنية ، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، وفيما يلي توضيح كل من ماهية المنشور، واهميته، وعناصره:

أولاً: ماهية نموذج منشور الأداء

سادت نماذج الجيل الأول لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن وهرم الأداء لعدة سنوات، وكانت تركز علي احتياجات مجموعة أو اثنين علي الأكثر من الأطراف المعنية وترتكز

بشكل أكبر علي احتياجات المؤسسة وعملاء المؤسسة ولا تهتم بالأطراف المعنية الآخرون كالأفراد العاملين والموردين وغيرهم ن الأطراف المعنية كما أنها تتجاهل التغيرات التي يجب إدخالها علي الاستراتيجيات المتبعة وعملياتها وقدراتها (Net Paper, www.accaglobal.com/students/student_accountant/archive)، ومن ثم ظهرت الحاجة إلي تبني الجيل الثاني لقياس وتطوير الأداء متمثلا في منشور الأداء، والذي ظهر لأول مرة علي يد كل من آندي نيلى وميك كنيرلي؛ الأساتذة بكلية كرانفلد للإدارة بلندن ومعهم كريس آدمز بشركة أندرسون الاستشارية (Neely, A., Adams, C., and Crowe, P., 2001, 6) وقد تم تصميم المنشور ليكون أحد الأدوات المرنة التي يمكن استخدامها في كل من المؤسسات الربحية والخدمية علي حد سواء، وتعود فكرة عمل المنشور إلي أنه عندما يتم كبح الضوء في المنشور فإنه ينكسر وبالتالي يظهر التعقد الخفي للضوء الأبيض (Neely, A., etal, 2001, 6-12).

ومن ثم يعد نموذج منشور الأداء واحداً من أحدث أنظمة قياس الأداء المؤسسي، تم استحداثه عام ٢٠٠٠م تقريباً، وذلك للتغلب علي مشكلات وعيوب النماذج السابقة له مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن ونماذج قياس التميز، وتم تصميمه ليضيف المزيد من المعلومات وليقدم للمؤسسات منظورا جديداً يحقق متطلباتها بطريقة أفضل من أنظمة القياس السابقة (Chillida, J., 2009,54)، ويتضمن نموذج منشور الأداء جميع الأطراف المعنية وليس المساهمين فقط، كما يتطلب التنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات والعمليات والقدرات من أجل تقديم قيمة أكبر للأطراف المعنية، كما أنه يركز علي أن العلاقة التبادلية بين المؤسسات والأطراف المعنية، وكما أن المنشور الزجاجي يحلل الضوء ويوضح التعقيد الخفي للضوء الأبيض؛ فإن نموذج منشور الأداء يوضح التعقيد الحقيقي لقياس وإدارة الأداء (Neely, A., etal, 2001, 6-12) ويتضمن نموذج منشور الأداء خمسة أبعاد أساسية متعلقة ببعضها البعض، وتتضمن هذه الأبعاد الإجابة على الأسئلة التالية (Neely A. and Adams, C., 2002, Net Paper):

- ١- رضا الأطراف المعنية: من هم الأطراف المعنية لدى المؤسسة وماذا يريدون ويحتاجون؟
- ٢- مساهمة الأطراف المعنية: ماذا تريد وتحتاج المؤسسة من الأطراف المعنية لديها؟

- ٣- **الاستراتيجيات:** ما الاستراتيجيات التي تحتاج المؤسسة لوضعها في المكان المناسب لتلبية الرغبات والحاجات لهذه المجموعات؟
- ٤- **العمليات:** ما هي العمليات التي تحتاجها المؤسسة لوضعها في المكان المناسب لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لهذه مجموعات؟
- ٥- **القدرات:** ما القدرات البشرية والممارسات والتكنولوجيا والبنية التحتية التي تحتاجها المؤسسة لتسمح لها بتشغيل عملياتها بشكل أكثر فعالية وكفاءة؟
- ومما سبق يتضح أن منشور الأداء نموذج لتطوير الأداء يعتمد بصفة أساسية على الأطراف المعنية، حيث الوجه الأول (قمة المنشور) يتمثل في رضا الأطراف المعنية، والوجه الثاني (قاعدة المنشور) يتمثل في مساهمات الأطراف المعنية، وفي ضوء رضا الأطراف المعنية ومساهماتهم يتم تحديد أي الاستراتيجيات سيتم تحديدها لإحداث التطوير المطلوب وما يلزم من عمليات وقدرات، وفيما يلي تحديد أوجه الاستفادة من تطبيق منشور الأداء بالجامعات.

ثانياً: أهمية تطبيق نموذج منشور الأداء بالجامعات:

يتميز نموذج منشور الأداء عن غيره من أطر القياس الأخرى بأنه يقوم علي فكره أساسيه وهي أن السبب الرئيسي لوجود استراتيجية أي مؤسسة هو توصيل القيمة لمجموعة من الأطراف المعنية، بعكس المقاييس الأخرى التي يركز جميعها إلي أنه لابد أن ينطلق العمل بأي مؤسسة من الاستراتيجية، ومن ثم يتم تحديد الأطراف المعنية للمؤسسة وتحديد احتياجاتهم أولاً، ثم تحديد الاستراتيجية بناء على تلك الاحتياجات (E. Severgnini, Galamez . E and Camacho . R., 2019, 3) كما يؤكد البعض علي أن أهم ما يميز نموذج منشور الأداء عن غيره من نماذج قياس الأداء الأخرى، أنه يساعد علي تحقيق إدارة مفيدة لتخصيص الموارد المحدودة لتحقيق أفضل أداء ممكن في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

٢. تحسين الأداء من خلال إيجاد الأطراف المعنية وإشراكهم في تحقيق الأهداف.

٣. تحديد المعايير اللازمة لتحقيق رضا الأطراف المعنية .

٤. تحليل احتياجات إدارة المؤسسة علي نحو يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة نحو العمل وكذا تشكيل الثقافة التنظيمية.

٥. تحسين الكفاءات الإدارية بالمؤسسة؛ حيث أن قياس جودة الأداء بشكل منتظم تسهم في تقديم معلومات أوضح.

٦. يتيح للأفراد العاملين التعرف علي المجالات التي يتم قياسها مما يحفزهم علي بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف.

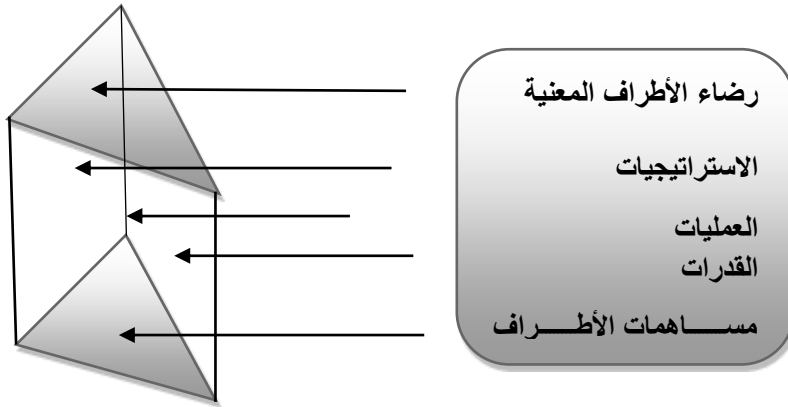
بالإضافة إلي أن نموذج منشور الأداء يسهم في حث القيادات على التفكير في كل عوامل النجاح الرئيسية والمخاطر؛ حيث إن أنظمة إدارة الأداء التقليدية لا تغطي كل عوامل النجاح؛ فالفائدة من أية إدارة للأداء تقع في الافتراضات الراسخة فيه، ونموذج منشور الأداء يشجع الإدارة على إجراء التحليل بصرامة والتعبير بشكل محدد عن مقدار القيمة التي يتم تحقيقها، كما يسهم في تسهيل عملية تحديد القضايا المصيرية التي يعتمد عليها في بناء الاستراتيجية، وكيف يتم قياس التقدم، وفي تحديد محركات النجاح وتطبيق مقاييس الأداء المناسبة (Adams, C. and Neely, A., 2000, 21).

مما سبق يتبين أن تطبيق نموذج منشور الأداء بالجامعات يسهم في تطوير الأداء بشكل عام والأداء البحثي بشكل خاص، من خلال اهتمامه بتلبية احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية بما يحقق رضائهم وفي نفس الوقت يقدم للجامعة فرصاً أكبر من المساهمات الخارجية التي من شأنها ويسهل من إجراءات الحث العلمي وزيادة قدرة الجامعة علي تطوير الأداء البحثي بها بما يواكب مستجدات المعرفة الحادثة اليوم، وفيما يلي تعرض الدراسة أبعاد نموذج منشور الأداء:

ثالثاً: أبعاد نموذج منشور الأداء

يعد نموذج منشور الأداء أحد أحدث الأنظمة الإدارية التي تؤكد على أن قياس الأداء لا يجب أن ينطلق من الاستراتيجية، وإنما يجب أن توضع الاستراتيجيات في مكانها للتأكيد على أن احتياجات ومطالب الأطراف المعنية يتم تحقيقها؛ كما يؤكد على ضرورة تكامل المؤسسات مع الاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات لكي تصل القيمة الحقيقية إلى الأطراف المعنية، وعلى العلاقة التبادلية بين المؤسسة والأطراف المعنية فعلى المؤسسة تلبية احتياجاتهم وما يريدون، ومن جهة أخرى يجب أن يتشاركوا مع المؤسسة؛ لذلك فإن نموذج منشور الأداء يتكون من خمسة أوجه متداخلة من حيث رضا الأطراف المعنية، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومشاركة الأطراف المعنية (Striteska, M. and

(Spickova, M., 2012, 7-8)، ويمكن توضيح أبعاد نموذج منشور الأداء من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح أبعاد عمل نموذج منشور الأداء

Source: (Singh, K. and Weligamage, S., 2012., 4)

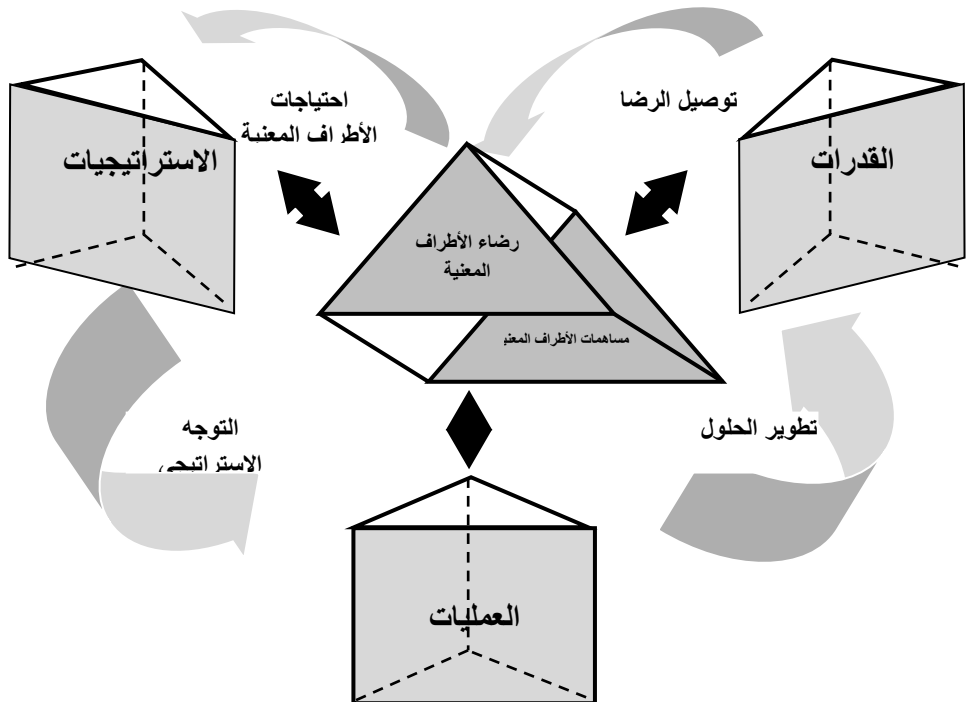
من الشكل السابق يتضح أن نقطة الانطلاق في عمل نموذج منشور الأداء هي الأطراف المعنية، حيث تتمثل قاعدتي المنشور في الاطراف المعنية، فقمة المنشور تركز علي تحقيق رضا الاطراف المعنية عن الخدمات التي يقدمها لهم البحث العلمي بالجامعات، وتتمثل قاعدة المنشور في مدي مساهمة الأطراف المعنية في تطوير البحث العلمي بالجامعات، وبين هذين الوجهين تحدد الجامعة الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تطوير البحث العلمي بما يحقق رضا الأطراف المعنية والعمليات التشغيلية التي تتطلبها تنفيذ الاستراتيجيات وكذلك القدرات المادية والبشرية اللازمة، وفيما يلي تناول هذه الأبعاد بالتفصيل:

الوجه الأول: رضا الأطراف المعنية

يقصد بالأطراف المعنية جميع الأطراف التي تتأثر وتتوثر علي استراتيجية عمل المؤسسة، الأمر الذي يجعل تحديد الأطراف المعنية وفهمهم وادارتهم أحد الأنشطة التنظيمية الرئيسية للمؤسسة (2, Simms, C. and Chapleo, C., 2014)، كما يعرف آخرون الأطراف المعنية بأنهم جماعات الأفراد الذي بدونهم تتوقف المؤسسة عن العمل (محمد أحمد، الطاهر، ٢٠١٥، ١١٧)، كما يركز البعض في تعريفهم للأطراف المعنية علي أنهم مجموعات الأفراد الذين يمتلكون قوة (النفوذ) التأثير علي مستقبل المؤسسة، مع استبعاد هؤلاء الأفراد

والجماعات التي لا تمتلك مثل هذه القوة (Mahtur, V., Price, A., Austin, S., and Moobela, C., 2007, 4)

وبهذا الصدد يؤكد البعض علي أهمية أخذ الأطراف المعنية بعين الاعتبار، والذين يتضمنون كل من العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة والسلطات التنظيمية والمساهمين الخارجيين وغيرهم، مع العلم أن تجاهل أحدهم سوف يعرض المؤسسة للعديد من جوانب الضرر، لذا يجب علي المؤسسة التي تهدف إلي تحقيق أداء متميز أن تحدد من هم الأطراف المعنية وما هي الخدمات التي ينبغي علي المؤسسة أن تقدمها وتحقق لهم قيمة أفضل (Ferdetrico, G. and Cavenaghi, V., 2009, 10-11)، ويمثل أصحاب والمصالح المؤشر الرئيسي ومفتاح عمل منشور الأداء، حيث تعتمد باقي الأوجه علي مدي دقة تحديد احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية ومدي مساهماتهم في تطوير أداء المؤسسة، ويوضح الشكل التالي مدي أهميتهم وارتباط باقي الأوجه بهم:



شكل رقم (٣) يوضح مدي أهمية الأطراف المعنية للمؤسسة

Source: (Singh, K. and Weligamage, S., 2012, 4)

من الشكل السابق يتضح أن الأطراف المعنية تمثل نقطة الانطلاق في عمل المنشور والمحور الرئيسي الذي تعتمد عليه كافة أوجه المنشور بدلا من الانطلاق من الاستراتيجية كما هو الحال في معظم نماذج تطوير الأداء، وبهذا الصدد تشير العديد من الأدبيات إلي مدي أهمية الأطراف المعنية للمؤسسة، حيث أنها (العنزي، سعد، ٢٠٠٧، ٣):

١. تعتبر موارد حيوية لها باختلاف فئاتهم؛ حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تسهم في تشكيل القدرات التنظيمية للمؤسسة، كما يعد إيجاد علاقات مميزة الأطراف المعنية مورداً مهماً لها.

٢. تساهم بناء العلاقات الجيدة مع الأطراف المعنية في إيجاد ميزة تنافسية تسهم في تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة بين مثيلاتها من المؤسسات.

٣. تعتبر علاقة المؤسسة بالأطراف المعنية أحد مؤشرات قياس قدرة المؤسسة على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها.

ويصنف البعض الأطراف المعنية لأي مؤسسة إلي نوعين علي حسب أهميتهم وتأثيرهم علي أداء المؤسسة إلي **الأطراف المعنية الرئيسيين**: ممثلين في العملاء والموردين والمستثمرين والأفراد العاملين وغيرهم ممن يسهمون في بقاء المؤسسة وبينهم علاقة اعتماد متبادلة، و**الأطراف المعنية الثانويين**: ممثلين في كل أولئك الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة، ولكن ليس لديهم اتصال مباشر مع المؤسسة وتعاملاتها، ووجودهم ليس ضروري لبقاء المؤسسة، مثل وسائل الاعلام والحومة والمجتمعات المحلية (Severgninim, E., Gahdamez, E. and Moraes, R., 2017, 122).

وفي نفس السياق يصنف آخرون الأطراف المعنية إلي ثلاث فئات وهي ؛ مجموعة الأفراد الذين يؤثرون في عمل المؤسسة (المساهمين)، ومجموعات الأفراد الذين يتأثرون بعمل المؤسسة (المستفيدين)، ومجموعة الأفراد الذين يهتمون بعمل المؤسسة (المهتمين) (Mahtur, V., Price, A., Austin, S., and Moobela, C., 2007, 9).

يحدد آخرون الأطراف المعنية في ضوء الإجابة علي الأسئلة التالية (Mahtur, V., Price, A., Austin, S., and Moobela, C., 2007, 9):

١. من المسئول عن تنفيذ كل نشاط بمختلف جوانبه؟

٢. لمن ترجع المسؤولية القانونية؟

٣. من هم المستفيدين الرئيسيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة

٤. من يمكنهم التأثير سلبا علي عمل المؤسسة سواء من المعارضين أو غير المتعاونين؟
٥. من هم الأشخاص الغير معلنين ولكنهم يستفيدون من الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
٦. من لدية القدرة علي تمثيل الأطراف المعنية غير القادرين علي المشاركة كالأجيال القادمة والكيانات غير البشرية؟
٧. من ليدهم القدرة علي إصدار الأحكام نيابة عن أولئك الذين يمثلونهم
٨. من لديه المعرفة الكاملة الدقيقة عن كافة أجزاء العمل؟

ومما سبق يتضح أن الاطراف المعنية بالجامعات تتمثل في كافة الأفراد والجماعات التي تؤثر وتتأثر بالأنشطة المؤسسية بالجامعة، حيث يتمثل الأطراف المعنية في الأنشطة الأكاديمية في أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وفي الأنشطة الإدارية أعضاء الكادر التدريسي وغير التدريسي، وفي الانشطة البحثية يكون الأطراف المعنية هم أعضاء هيئة التدريس و وغير الأكاديميين ووكالات الدعم المالي، والحكومة، والطلاب، والمؤسسات الصناعية، والمجتمع الخارجي، في الأنشطة المالية يكون الأطراف المعنية المعنين الحكومة وغيرها من الممولين الخارجيين، أما فيما يتعلق بالأنشطة الطلابية فالأطراف المعنية الرئيسيين هم الطلاب واولياء الأمور والخريجين ومراكز التدريب (Singh, K. and Weligamage, S. 2012, 1).

وبهذا الصدد يتضح أن الأطراف المعنية في الجامعات تتضمن فئات متعددة، إلا أن كل الفئات لها أهدافها المشتركة التي تتمثل في تخريج كوادر تخدم المجتمع، ولكن كل صاحب مصلحة أو مستفيد تكون له وجهة نظره الخاصة والتي تتطلب اعتبارات واهتمامات مختلفة؛ وبالتالي فإن الجامعات يُتوقع أن توفر القيم التي توفي باهتمامات مختلف الأطراف المعنية (Javadi, S. M., 2013, 42)، ويمكن تحديد احتياجات الأطراف المعنية ذات الصلة بالجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية ومتطلباتهم كما هو موضح الجدول التالي :

جدول (٢) الأطراف المعنية بالجامعات واحتياجاتهم ومتطلباتهم

Source: (Singh, K. and Weligamage, S.,2012, 6)

الأطراف المعنية	احتياجاتهم ومتطلباتهم من الجامعة
الطلاب	مستوي جيد من جودة التعليم - توفير الإرشاد الأكاديمي- توفير بيئة أكاديمية مناسبة.
	إكسابهم مهارات تؤهلهم للتوظيف- تعليمهم خبرات تعلم مدى الحياة .

	الخريجين
تحقيق إنجازات- توفير الدعم الأكاديمي اللازم- إكسابهم مهارات تدريس وبحث علمي- توفير فرص مادية ومعنوية للتحسين التطوير، اعتراف الجامعة وتقديرها لمجهوداتهم.	أعضاء هيئة التدريس
تحقيق إنجازات- توفير الدعم - تحقيق منافع مادية وغير مادية ، الاعتراف والتقدير بإنجازاتهم.	الأفراد العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس
جودة تعليمية - فرص تعليمية أفضل لأبنائهم - خريجون قابلون للتوظيف وتحمل المسؤولية - مساهمة	أولياء الأمور
جود التعليم - إعداد خريجين لديهم القدرة علي التوظيف وتحمل المسؤولية - توفير فرص للمساهمة والمحاسبية.	المجتمع الخارجي
تشغيل سهل - إدارة مالية -إدارة حكم رشيدة	الحكومة
خريجون ذو كفاءة ولديهم القدرة علي الايفاء باحتياجات سوق العمل.	أصحاب العمل
إعداد متدربين ملتزمين.	مؤسسات التدريب

من الجدول السابق يتبين أن كل طرف من الأطراف المعنية بالجامعة لها فئة معينة من الاحتياجات والمتطلبات التي تنتظر من الجامعة توفيرها لهم، وبالتالي حتي تحصل علي الجامعة علي رضا الأطراف المعنية بها ينبغي عليها تلبية هذه الاحتياجات من خلال وضعها بعين الاعتبار ضمن الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

الوجه الثاني: مساهمات أصحاب المصلحة

تمثل مساهمات الأطراف المعنية الوجه الثاني من أوجه عمل المنشور والذي يشير إلي العوامل الخارجية التي يصعب السيطرة عليها ولكنها تساعد المؤسسة علي تحقيق استراتيجية العمل المتبعة (Najmi, M. , Etebari, M. and Emami, S., 2012, 1136)، فلا يمكن للمؤسسات علي اختلافها أن تقدم قيمة مضافة للأطراف المعنية بها بدون تقديم تلك الأطراف المساهمات التي تساعد هذه المؤسسات علي تحقيق استراتيجيتها والوصول لمستوي

الأداء المرغوب وتحقيق رضاء الاطراف المعنية، مما يشير إلي المنفعة المشتركة بين الطرفين .

وفي هذا الوجه يتم تحديد مستويات مختلفة من المساهمات التي تحتاجها المؤسسة من كل طرف من الأطراف المعنية في ضوء أهدافها الاستراتيجية، وتسهيل عملية تقديم هذه المساهمات، وتحديد آلياتها، ووضع آلية وأدوات لقياس هذه المساهمات، وقياس مردودها على جودة الأداء (محمود قرني ، أسامة وسيد علي، محمود، ٢٠١٤، ٣٨٤)، ويوضح الجدول التالي المساهمات التي تحتاجها الجامعات من الاطراف المعنية بها:

جدول (٣) الأطراف المعنية بالجامعات والمساهمات التي ينبغي أن تقدمها

Source: (Singh, K. and Weligamage, S.2012, 4)

الأطراف المعنية	المساهمات التي ينبغي أن تقدمها للجامعة
الطلاب	المشاركة في أنشطة الجامعة- مصداقية التغذية الراجعة - الانجازات الشخصية.
الخريجين	تقديم التغذية الراجعة - المساهمة في تطوير المؤسسات والدولة.
أعضاء هيئة التدريس	تقديم الدعم اللازم - المشاركات الأفضل - تحقيق الإلتزام- تقديم أفكار مبتكرة.
الأفراد العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس	أداء وظيفي متميز وسهل- الإدارة الأفضل - تحقيق الإلتزام تقديم الدعم اللازم.
أولياء الأمور	تقديم التغذية الراجعة- تقديم الدعم اللازم.
المجتمع الخارجي	تقديم التغذية الراجعة- تشجيع ودعم اجراء التحسينات والتجديدات بالمؤسسات.
الحكومة	تقديم الدعم المالي - تقديم النصح والإرشاد
أصحاب العمل الخاص	تقديم التغذية الراجعة- تقديم الدعم اللازم- تقديم المعلومات التي تتعلق بكافة متطلباتهم واحتياجاتهم.
مؤسسات التدريب	المساهمة في تحسين المهارات- التدريب الموجه نحو الأداء الوظيفي.

ومما سبق يتضح أن نموذج منشور الأداء لا يهتم فقط باحتياجات الأطراف المعنية بالجامعات وتحقيق رضائهم بل يسعى إلي الحصول علي القدر اللازم من المساهمات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الجامعات؛ أي انه يعتمد علي تبادل المنفعة بين الجامعات والأطراف المعنية بها داخليا وخارجيا.

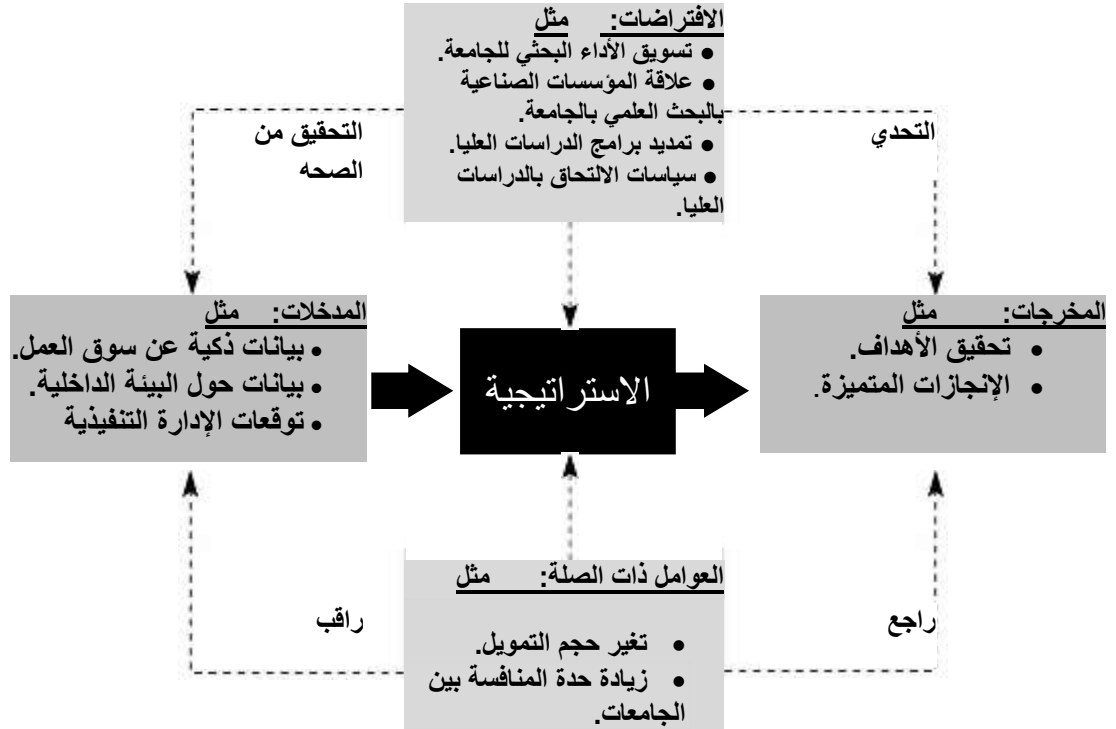
الوجه الثالث: الاستراتيجيات

تمثل الاستراتيجيات الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وقد تكون الاستراتيجيات عامة مثل تحقيق التفوق والانتشار والتوسع والتفاعل مع قطاعات المجتمع، أو استراتيجيات محددة مثل استخدام أحدث التكنولوجيا والاستعداد الدائم والتخصص المرن (محمود قرني ، أسامة وسيد علي، محمود، ٢٠١٤، ٣٨٥)، وبخلاف معظم أنظمة القياس التي تعتبر أن الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق للعمل، فإن نقطة انطلاق عمل نموذج منشور الأداء هي الأطراف المعنية والعمل علي تحقيق رضاهم، وكذلك تحديد مساهماتهم التي تريدها المؤسسة، وفي ضوء احتياجات الأطراف المعنية ومساهماتهم يتم تحديد الاستراتيجية التي يجب ان يتبناها المؤسسة لضمان تلبية رغبات واحتياجات الأطراف المعنية مع ضمان تلبية متطلباتها الخاصة في نفس الوقت (Severgnini, E.,

Galamez, E. and Camacho, R., 2019, 7-8).

وبهذا الصدد يشير البعض إلي أن الاستراتيجية تطبق في مختلف مستويات المؤسسة من خلال الإجابة علي مجموعة من الاسئلة تتضمن؛ ما هي الاعمال التي يجب علينا تحقيقها، وما هي الآلية التي يمكن بها أداء هذه الأعمال بنجاح، ماهي متطلبات واحتياجات الأطراف المعنية الذين نقدم له الخدمة، وكيف نلبي هذه الاحتياجات، ما هي العمليات والقدرات التي يجب أن نطورها لتقديم الخدمات المطلوبة (Neely, A. and Adams, C., 2000, 169) ، ويؤكد نيلى علي أن الاستراتيجية تتسم بالتعقيد حيث من خلالها يتم تحديد الطريقة الملائمة لتحقيق الأهداف وتحقيق قيمة مضافة للخدمات التي تقدمها المؤسسة neely 2007، وبعد اختيار استراتيجية المؤسسة يتم تصميم مقاييس الأداء المناسبة والتي تمكن إدارة المؤسسة من التأكد من أن الاستراتيجية التي تم اختيارها تنفذ بالطريقة الصحيحة، كما انها تسهم في نشر هذه الاستراتيجيات في جميع أجزاء المؤسسة، الأمر الذي يزيد من فرص تنفيذ الاستراتيجية ويشجع الأفراد العاملين علي تحقيق الأهداف، وكذلك يسهم تحليل بيانات القياس في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات تعمل كما هو مخطط لها أم لا

(Neely, A. ,Adams, C. and Kennerly, M., 2002, 169) ، ويوضح الشكل التالي دور مقاييس الأداء في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات:



شكل رقم (٤) دور مقاييس الأداء في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات
Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 170)

يتضح من الشكل السابق أن مقاييس الأداء التي يتم الاعتماد عليها في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات تنطلق من مجموعة من الافتراضات والطموحات التي تأمل الجامعة تحقيقها من أجل تحقيق رضا الأطراف المعنية وفي الوقت ذاته تحسين الأداء البحثي، وذلك من خلال التحقق من صحة وصلاحية هذه الفروض وما يلزمها من بيانات حول سوق العمل الخارجي وكذلك البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية وإدارتها التنفيذية (المدخلات)، وكذلك مراقبة العوامل ذات الصلة من حجم المساهمات المقدمة من الأطراف المعنية من تمويل مادي ومعنوي، وأخيراً مراجعة حجم ونوعية المخرجات التي تم إنجازها والتأكد من تحققها بأفضل شكل ممكن يحقق رضا جميع الأطراف.

وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد الجامعات لتحقيق أداءً بحثياً متميزاً؛ أحد أهم هذه الاستراتيجيات الشراكة البحثية والتي تعبر عن العلاقات التعاونية المخططة في مجال البحث العلمي التي تتم بين الجامعات كبيوت خبرة وبين المؤسسات الانتاجية وفق إطار تعاقدى لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة لكل منهما (United Nation, 2011,4)، حيث تسهم الشراكة البحثية الفعالة في ضمان استمرارية توفير التمويل اللازم لتطوير البحث العلمي علي المدى البعيد، حيث يفترض ان القيمة المضافة للمنتجات والعمليات الانتاجية والخدمات التي تتولد عن هذه الأبحاث تسهم في استثمار نسبة من الأرباح الناتجة عن هذا الإنتاج الجديد في تمويل الأبحاث الابتكارية اللاحقة، وهكذا تتولد ديناميكية تمويل مستدامة تغذي باستمرار البحث العلمي وتحوله من نفقة بحاجة إلي تمويل إلي استثمار (طه محمود، داليا و عيد محمد، رقية، ٢٠١٩، ٤٢٣).

ولتحقيق درجة مقبولة من التكامل والتعاون والشراكة بين الجامعات كمؤسسات بحثية والقطاعات الانتاجية في المجتمع ينبغي علي الجامعة أن تولي اهتماما لتسويق البحوث العلمية بشكل جيد، والعمل علي ابتكار آلية مناسبة وفعالة للاستفادة من مخرجات الأبحاث العلمية في قطاعات الانتاج بل وتوجيه الأبحاث منذ بدايتها نحو خدمة قطاعات المجتمع المختلفة من خلال تقديم منتجا علميا يتفق مع متطلبات هذه القطاعات ويلبي احتياجاتهم للدرجة التي تجعلهم يتجهون نحو الاستثمار في البحث العلمي(الحريري، خالد والمخلافي، افتهان، ٢٠١٧، ١٥١).

ثمة هناك إحدى الاستراتيجيات التي تساعد الجامعات في الارتقاء بجودة البرامج البحثية التي تقدمها وهي تدويل البحث العلمي؛ من خلال إضفاء البعد الدولي متعدد الثقافات علي جميع جوانب العملية البحثية وأنشطتها المختلفة(خورشيد، معتر ويوسف، محسن، ٢٠٠٩، ٢٦)، فتدويل البحث العلمي يعد أحد اهم الطرق لتحسين الجودة ومدخلا هاما لتحقيق التنافسية، فكما زاد التعاون الدولي بين الجامعة ومثيلاتها من الجامعات الأجنبية في مجال البحث العلمي كلما زادت جودة الأبحاث العلمية وزاد تأثيرها، فتدويل البحث العلمي(أبو بكر صديق، أسماء، ٢٠١٨، ١٣).

ومما سبق يتضح أن هذا الوجه من أوجه المنشور يتم فيه وضع استراتيجية الجامعة لتطوير الأداء البحثي وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية، وما يحقق رضاهم، وفي

الوقت ذاته تتيح الاستراتيجية للأطراف المعنية تقديم المساهمات المختلفة والمشاركة في تطوير الأداء البحثي بالجامعة.

الوجه الرابع: العمليات

بعد تحديد الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق الأهداف، تحتاج المؤسسة إلي تحديد العمليات التي تدعم التنفيذ من خلال تحديد العمليات الحيوية وما يلزمها من تنظيم وإدارة المدخلات من تكاليف وإيرادات وموارد بالإضافة إلي تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وكذلك تنظيم المخرجات بحيث تظهر في أفضل كفاءة وفعالية (Severgnini, E., Galamez, E. and Camacho, R., 2019, 8) وتؤكد الأدبيات علي أن العمليات تمثل الأساسيات التي يتم من خلالها تلبية احتياجات الأطراف المعنية ومن ثم يجب أن تكون عناصرها تحت السيطرة بشكل مستمر، والتي يجب قياسها بشكل مستمر في فترات زمنية قصيرة ومراقبة النتائج من أجل تفادي حدوث أي انحرافات (Najmi, M. , Etebari, M. and Emami, S., 2012, 10) وبالتالي فعمليات مؤسسات التعليم العالي تمثل مجموعة من المهام والأنشطة التي تحول المدخلات إلي مخرجات، وتتنوع هذه المدخلات والمخرجات داخل الجامعة لتشمل البني التحتية والمعلومات والهيئة التعليمية والإدارية، وأشهر الأمثلة علي العمليات هي أنشطة تطوير الخدمات والمنتجات، وإنجاز المهام، وخدمة الطلاب والخريجين، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات (محمود قرني أسامة وسيد علي، محمود، ٢٠١٤، ٣٨٦).

وتعد العمليات اللازمة لتحقيق استراتيجيات تطوير الأداء البحثي بالجامعات؛ حيث يمكن تبني بعض العمليات كاستخدام الكراسي البحثية من خلال المشاركة بين الجامعات وشخصية أو جهة خارجية تقدم الدعم اللازم لتطوير البحث العلمي في نفس ذات التخصص، وتقوم الجامعة بتهيئة البيئة البحثية اللازمة، مما يترتب عليه بناء مجتمع معرفي يتميز بالتخصص والتطوير وتحويل النتائج البحثية التي يقوم بها الباحثون بالجامعات إلي مخرجات ملموسة تفيد مؤسسات المجتمع (عبد الرحمن ياسين، خالد ومحمد عبد العال، شريف، ٢٠١٨، ٦٥).

كما يمكن تبني الجامعات حاضنات الاعمال التي تقدم الدعم العلمي والتكنولوجي إلي الأعمال الصغيرة من خلال الاعتماد علي الامكانيات المادية والبشرية للجامعات من معامل ومختبرات وأساتذة؛ الأمر الذي يسهم في تقليل مخاطر الفشل التي يمكن ان تتعرض لها هذه

المشروعات نفس الوقت يسهم في تنمية الابداع والابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات (عبود طاهر، محمد وجميل، عامر، ٢٠١٢، ٤٨).

بالإضافة إلي ما يمكن أن تحققه الجامعات من إنشاء مراكز للتميز البحثي تسعى لتقديم انجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق للجامعة الريادة والمكانة العلمية الرفيعة وتسهم في تقديم حلول ابتكارية لمشروعات معينة تخدم مؤسسات المجتمع الخارجي(صلاح حنفي، خالد، ٢٠١٧، ٢٧٧)، وفي ذات الوقت تعمل علي إقامة روابط بحثية قوية بين الجامعات وهذه المؤسسات، ونقل التكنولوجيا المتقدمة من المختبر إلي سوق العمل بالإضافة إلي تبادل المهارات والمعارف الأمر الذي يسهم في تدريب الباحثين علي الوصول إلي ابتكارات وصناعات جديدة مريحة(طه محمود، داليا و عيد محمد، رقية، ٢٠١٩، ٣٨)، ومما سبق يتضح أن العمليات تمثل العامل المساعد لتنفيذ استراتيجيات الجامعة لتطوير الأداء البحثي للجامعة، ومن ثم إضافة قيمة للأطراف المعنية.

الوجه الخامس: القدرات

تمثل القدرات أكثر أوجه المنشور تعقيدا حيث أنها تتعلق بتحديد كافة الظروف الملائمة لتحقيق الاستراتيجية من تحديد لمهارات الأفراد العاملين وقدراتهم وكذلك أهم الأنشطة والممارسات اللازمة لإتمام عمليات التشغيل من أجل تقديم قيم للأطراف المعنية وتحقيق أصحاب المصلحة (Severgnini, E., Galamez, E. and Camacho,R., 2012, 9)

، وتعرف القدرات علي أنها مزيج من الأفراد العاملين بالمؤسسة والممارسات و التكنولوجيا والبنية التحتية التي تمثل قدرة المؤسسة وعملياتها علي إيجاد قيمة لأصحاب المصلحة، وتعتبر القدرات من أهم أوجه المنشور؛ حيث لا يمكن للعمليات مهما كانت براعة التصميم أن تحقق الأهداف بدون توافر القدرات اللازمة من أشخاص يتمتعون بمهارات معينة، وتوافر بعض السياسات والإجراءات المتعلقة بالطريقة التي ينفذ بها العمل، بالإضافة إلي توافر البنية التحتية المادية وبعض التقنيات التكنولوجية اللازمة لتحسن الأداء (Neely, A. and Adams, C., 2000, 177-178).

ويتطلب النظام التعليمي في ظل مجتمع المعرفة توافر القدرات البشرية التي تتميز بالقدرة علي النقد والتفكير والعمل بروح الفريق، وبالإدراك والمرونة ووضوح الهدف، والانتقال من سلبية الاستقبال إلي إيجابية البحث والاستكشاف للمعلومات، من أجل توظيفها في عمليات التطوير والتغيير(عبد القادر هاشم، نهلة، ٢٠٠٨، ٢٤٤)، وتسعي مؤسسات التعليم العالي

إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية بها من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية من خلال تنمية وتحديث قدراتهم بما يمكنهم إحداث التغييرات المستهدفة، وتطوير خبراتهم الذاتية (جمهورية مصر العربية : وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات).

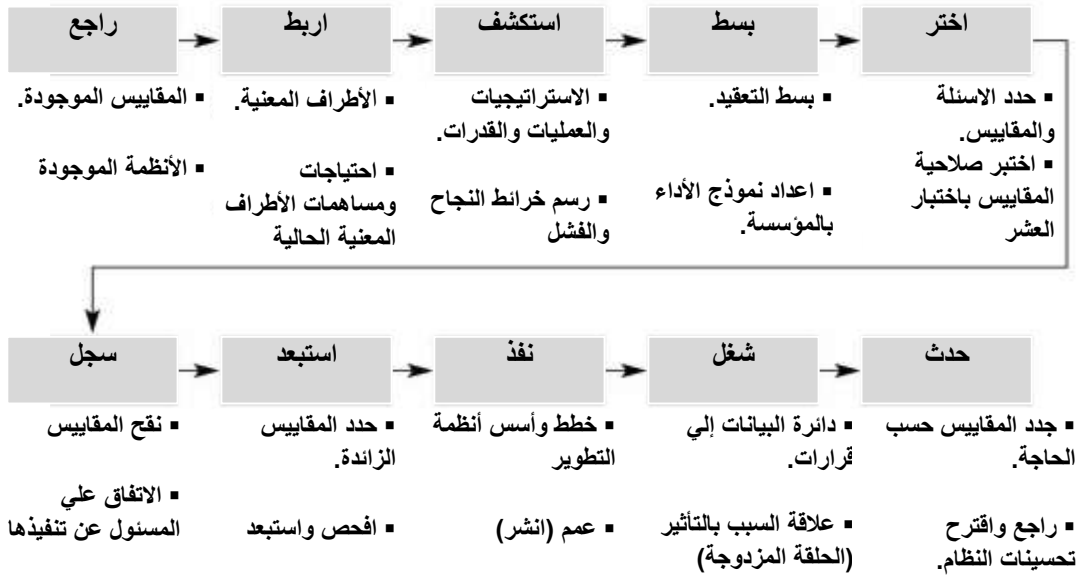
وفي ضوء ما سبق يتضح أن نموذج منشور الأداء يستخدم بالجامعات من أجل تطوير وتحسين الأداء من خلال خمسة أوجه أساسها الأطراف المعنية بالجامعات، حيث تمثل قاعدة المنشور مدي قدرة الجامعة علي تحقيق رضاء الأطراف المعنية وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم ، في حين تمثل قمته حجم واهمية المساهمات التي تقدمها الأطراف المعنية للجامعات من أجل المساهمة في تطوير الأداء بها، ويستخدم لذلك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكنها تحسين مستوي الأداء والوصول للمستوي المطلوب، ولتحقيق هذه الاستراتيجيات بأعلى جودة وأفضل شكل ممكن لابد من تحديد العمليات التشغيلية اللازمة وما يستلزم من قدرات مادية وبشرية من اجل الوصول للأداء المطلوب.

رابعاً: خطوات تطبيق نموذج منشور الأداء بالجامعات

اختلف كل من نيلي آدمز ونجمي حول خطوات استخدام منشور الأداء؛ حيث قدم نيلي عشر خطوات يمكن من خلالها تطبيق المنشور في حين قسم نجمي خطوات تطبيق المنشور إلى خطوتين رئيسيتين، وفيما يلي عرض لكل تصنيف من هذه التصنيفين:

التصنيف الأول: خطوات آندي نيلي Andy Neely لتطبيق منشور الأداء

اعتمد نيلي في تطبيقية لنموذج منشور الأداء علي عشر خطوات رئيسية وهي؛ راجع، اربط، استكشف، بسط، اختر، سجل، أزل، نفذ، شغل، حث ، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

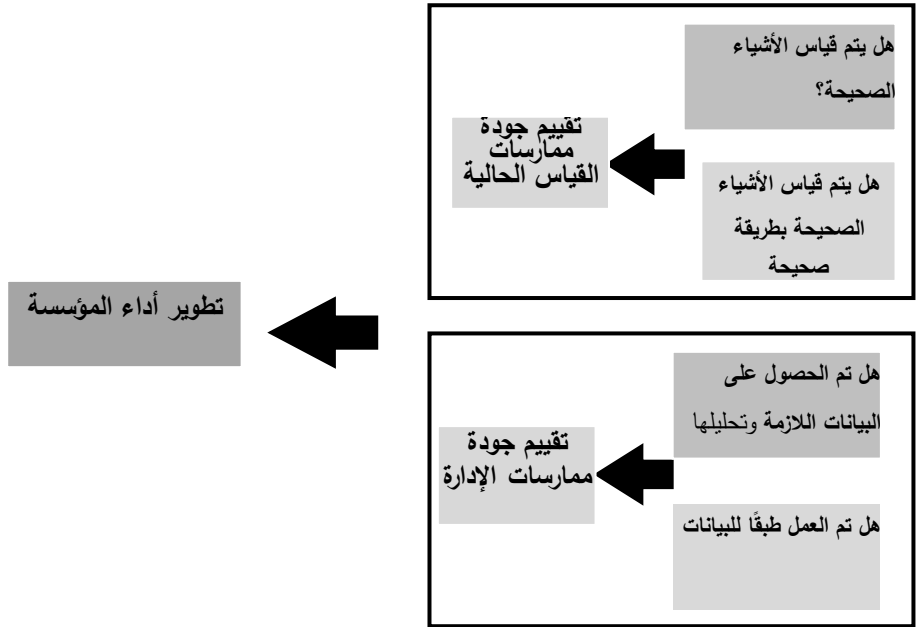


شكل (٥) خطوات نيلى لعمل نموذج منشور الاداء

Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 367)

الخطوة الاولى: راجع Examine

تتمثل أولي خطوات نموذج منشور الأداء في تقييم ومراجعة الأداء الحالي للمؤسسة وأنظمة الإدارة المتبعة وذلك من خلال الإجابة علي أربعة أسئلة رئيسية؛ يرتبط السؤال الأول والثاني بقياس جودة ممارسات القياس من خلال التعرف علي أنه تم قياس الأشياء السليمة أم لا، والتعرف علي طريقة إجراء القياس علي النحو الصحيح، في حين يرتبط السؤالين الثالث والرابع بقياس جودة ممارسات الإدارة من خلال التعرف علي أنه تم جمع البيانات وتحليلها بالشكل الصحيح، والتعرف علي مدي استخدام هذه البيانات بعد تحليلها في تطوير أداء المؤسسة، (Neely, A and Adams, C., 2000, 77)، ويوضح الشكل التالي عملية المراجعة والتقييم:

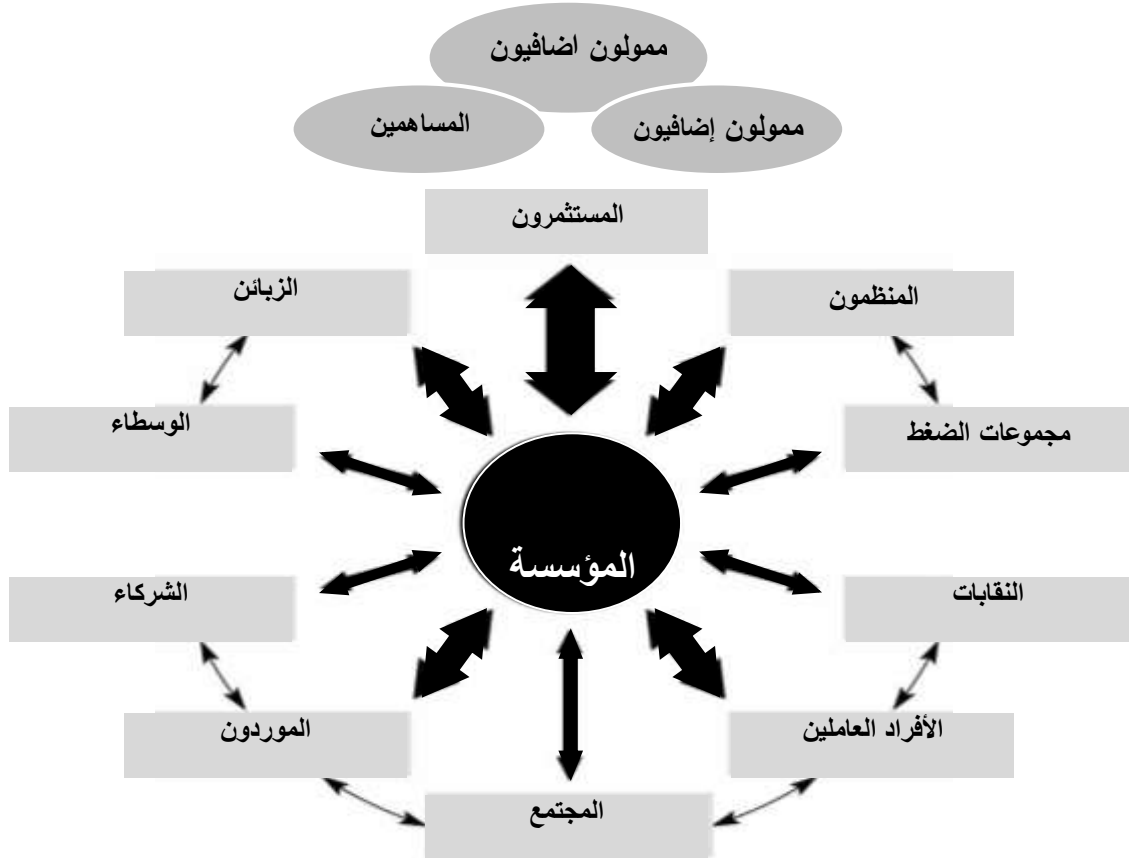


شكل (٦) تشخيص أداء المؤسسة الحالي

Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 77)

الخطوة الثانية: اربط Relate

وفي هذه الخطوة يتم تحديد شبكة الأطراف المعنية الرئيسيين والتعرف علي مدى نجاح مقاييس المؤسسة وأنظمتها الإدارية في معالجة احتياجات الأطراف المعنية علي نحو كاف، وكذلك تحديد مدى مساهمة الأطراف المعنية في تلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة (Neely, A., and Adams, C., 2000,365)، كما هو موضح الشكل التالي:



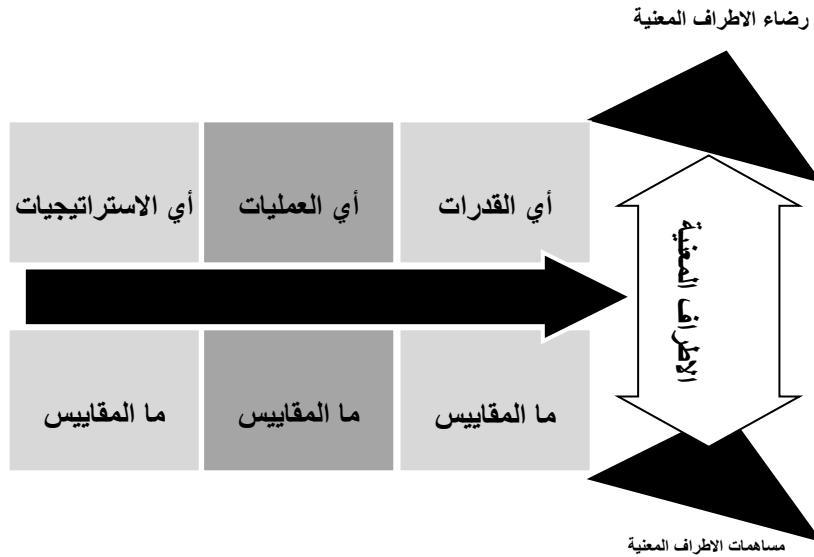
شكل رقم (٧) يوضح شبكة الاطراف المعنية للمؤسسة

Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 84)

من الشكل السابق يتضح اتساع شبكة الأطراف المعنية بالمؤسسات وعلي رأسها الجامعات والتي يتم في ضوءها اختيار الاستراتيجيات التي يمكن أن تلبي احتياجات ورغبات تلك الأطراف، وفي نفس الوقت تمكن الجامعة من الاستفادة من مساهمات تلك الأطراف.

الخطوة الثالثة: استكشف Explore

وتهدف هذه الخطوة للكشف علي نقاط الضعف في النظام الحالي للمؤسسة من خلال استخدام خرائط النجاح وخرائط الفشل، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الأطراف المعنية باختلاف فئاتهم، وذلك من خلال التعرف علي مدي تلبية الاستراتيجيات المتبعة والعمليات والقدرات لاحتياجات الأطراف المعنية (Neely, A and Adams, C., 2000, 161)، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٨) للكشف علي نقاط الضعف في النظام الحالي للمؤسسة

Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 161)

الخطوة الرابعة: بسط Simplify

وذلك من خلال تبني نموذج فريد لأداء العمل متميز المستوي ويجمع كل العناصر إدارة الأداء وفقا للمنشور بأبعاده الخمسة (رضا الأطراف المعنية ومساهماتهم والاستراتيجيات والعمليات والقدرات)، مع ضرورة تبسيط النموذج المتبع لمخرجات عمليات رسم الخرائط لكل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال توفير رسما تخطيطيا متكامل يمكن شرحه لجميع الافراد العاملين بسهولة (Neely, A and Adams, C., 2000, 366).

الخطوة الخامسة: اختر Select

وفي هذه الخطوة يتم تطبيق خرائط النجاح التي تم استخدامها في الخطوة الثالثة ونموذج العمل الذي تم تصميمه في الخطوة الرابعة وذلك لتحديد الأسئلة والمقاييس من أجل تحديد البيانات التي نحتاجها، وبمجرد تطوير خرائط النجاح المنفصلة لكل صاحب مصلحة وتحديد الروابط بينها يصبح من السهل نسبيا دمجها في خريطة نجاح واحدة والتي تتناول الأسئلة الواردة في نموذج منشور الأداء المتعلقة بالأوجه الخمسة ، ولمتابعة تقدم نتائج خرائط النجاح يجب تحديد مقاييس الأداء الصحيحة والتي تشتق من هيكل خريطة النجاح التي تم

تبنيها (Neely, A. and Adams, C., 2000, 353)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) أسئلة ومقاييس الاطراف المعنية
Source: (Neely, A. and Adams, C., 2000, 353)

← غدا →		اليوم		الأطراف المعنية
القدرات	العمليات	الاستراتيجيات	إرضاء الطرف المعني	
هل تتوفر لدينا الأموال الكافية لاستدامة المنافسة؟ وهل لدينا الموارد البشرية الكافية لقيادة الاختلاف والانقسام؟ وهل لدينا عروض المنتج الأفضل؟ وهل لدينا المعلومات لإدارة هذه العمليات.	هل لدينا العمليات اللازمة لدعم استراتيجيات جودة المنتج وحجمه وإدارة العلاقات مع العميل على المدى البعيد؟	ما وضع المؤسسة التنافسي؟ هل تعمل استراتيجيتنا لتحقيق جودة المنتج؟ هل تعمل استراتيجيتنا لتوفير المنتج؟ هل تعمل استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل.	ما مساهمات عملاؤنا؟ وماذا يقدمون؟ وماذا يفعل منافسونا؟	العملاء الخارجيون
هل تتوفر لدينا القدرات الكافية لتحقيق رضاء الأطراف حول شبكة التوقعات.	هل تتوفر لدينا العمليات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتنا وتقديم خدمة مميزة.	هل تعمل شبكة استراتيجياتنا لتقديم الخدمة المتوقعة؟	هل نقوم بتوصيل الخدمة التي تلبي شبكة التوقعات.	العملاء الداخليون
حجم الصرف وإتاحة النظام وتكنولوجيا المعلومات	مجموع العمليات Pipeline ومعدل الاتصال وحساب المبيعات	بحوث العملاء (الرضاء) والمساهمة في السوق وتنوع العملاء وتنوع المنتجات والنمو السنوي في حجم المنتجات	الشكاوى- التغذية الراجعة وتحليل الولاء والاحتفاظ بالعميل والمساهمة في السوق	المقاييس الرئيسية

الخطوة السادسة: سجل Record

وفي هذه الخطوة يتم تحديد التفاصيل الدقيقة لكل مقياس من خلال تحديد هدف المقياس وصيغته ومصدر البيانات المتبع وغير ذلك، ويمكن استخدام نموذج تسجيل قياس الأداء كما هو موضح بالشكل التالي:

جدول (٥) نموذج تسجيل قياس الأداء

Source: (Neely, A and Adams, C., 2000, 37)

المعيار	الوصف
المقياس	وفيه يتم تحديد عنوان المقياس الذي سيستخدم علي أن يكون العنوان سهل وواضح للجميع.
الهدف	وفيه يتم تحديد الهدف من اختيار المقياس، مع ضرورة توضيح السلوكيات والاجراءات ذات العلاقة بالمقياس.
متعلق بـ	وفيه يتم توضيح علاقة المقياس بالمقاييس الأخرى والاستراتيجيات التي يجب تحقيقها ووضعت المقياس من أجلها .
مصفوفة المعيار	وفيه يتم معرفة العمليات الحسابية الخاصة بالمقياس، علي أن تكون هذه العمليات الحسابية واضحة وسهلة، مع ضرورة توضيح كافة البيانات والمعلومات التي تحتاجها المصفوفة.
التكرار	وفيه يتم عدد مرات استخدام المقياس، وكذلك كتابة التقارير لكل مرة علي يكون كافيا لرصد أوجه التحسن التي تم تحقيقها.
مصدر البيانات	وفيه يتم تحديد المصدر الحقيقي الذي تم من خلاله جمع البيانات والمعلومات.
من سيقيس	وفيه يتم تحديد اسم ووظيفة المسئول عن جمع وتحليل البيانات واستخدام المقياس
من يستفيد بالبيانات	وفيه يتم تحديد اسم ووظيفة الفرد المسئول عن الاستفادة من البيانات ومدى تحقيق التحسينات.
ماذا يفعلون	وفيه يتم الكشف عن تطبيقات المقياس وخطط لتحسين الأداء.

الخطوة السابعة: استبعاد Eliminate

وفيه يتم مراجعة المقاييس التي لم تعد مطلوبة وتحديد كافة المقاييس الزائدة عن المتطلبات والتي يمكن التخلص منها مع توضيح سبب استبعادها، فكلما كانت المقاييس أقل عدداً وأكثر تركيزاً كلما كانت أسهل في استخدامها وتحليلها (Neely, A. and Adams, C., 2000, 366).

الخطوة الثامنة: نفذ Implement

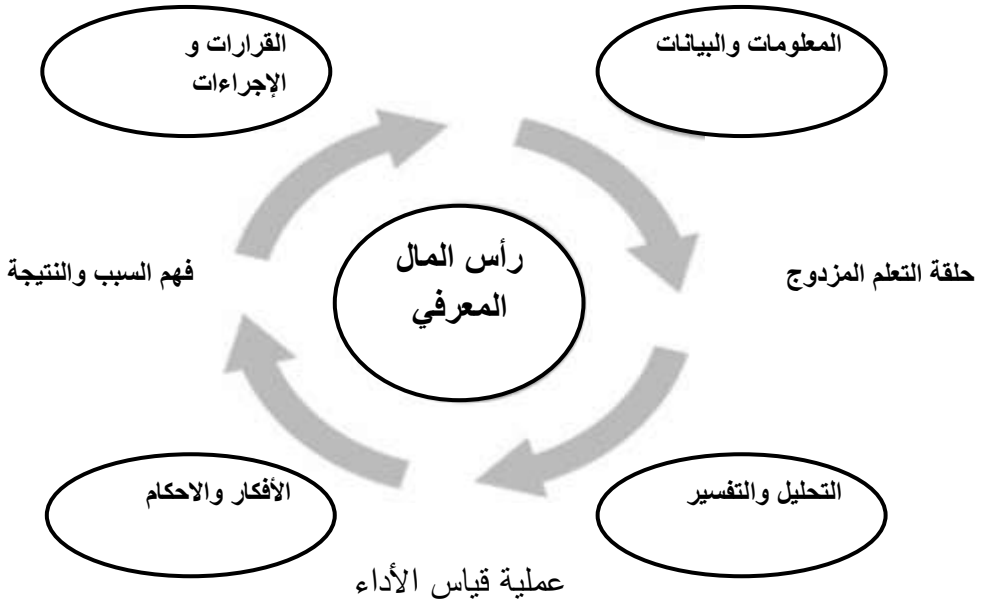
وفي هذه الخطوة يتم استخدام المقاييس الجديدة ونظم قياس الأداء، ومن اجل تطبيق المقاييس الجديدة ونظم قياس الأداء التي تصميمها يجب تعريف الأفراد العاملين بالمقاييس

الجديدة والعمل علي توضيح كيفية استخدام بيانات القياس ومساعدتهم علي فهم ما يتم داخل المؤسسة، كما يجب توضيح كيفية تنفيذ الخطط ونشر الأنظمة التي تم تطويرها في عملية التخطيط والبناء سابقا من أجل تحسين الاداء (Neely, A. and Adams, C., 2000, 366).

الخطوة التاسعة: شغل Operate

وفيها يتم استخدام البيانات لتحقيق الاستفادة الكاملة من انظمة قياس الأداء التي تم تصميمها من خلال نموذج دائرة القرارات كما هو موضح بالشكل رقم (١٠)، وذلك من خلال التحليل الفعال الدقيق لهذ البيانات من أجل معرفة علاقات السبب والنتيجة والتمكن من تطبيق التعلم المزدوج و معرفة نتائج القرارات التي تم اتخاذها، الامر الذي يساعد علي تقديم مستويات الممارسات الأفضل للأداء بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Neely, A. and Adams, C., 2000, 366).

عملية قياس الأداء



شكل رقم (٩) نموذج دائرة القرارات

source:(Neely, A and Adams, C., 2000, 66)

الخطوة العاشرة: حدث Refresh

وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وتحديث الإجراءات وأنظمة القياس بشكل منتظم لضمان استمرارية ملائمتها لاحتياجات الغد الحالية، مع ضرورة تحديد كافة العقبات والعوامل التمكينية اللازمة لتطوير المقاييس بما يضمن تلبية احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية والتي كلما تغيرت بشكل ملحوظ يجب العودة للخطوتين الأولى والثانية ثم بداية التنفيذ (Neely, A. and Adams, C., 2000, 366).

مما سبق يتضح ان نيللي يبدأ بتقييم ومراجعة أداء المؤسسة الحالي بكافة تفاصيله، ثم يحدد شبكة الاطراف المعنية للمؤسسة ويحدد احتياجاتهم ومتطلباتهم ومساهماتهم، وبعدها يتم استخدام خرائط النجاح وخرائط الفشل وتحديد نقاط الضعف التي يعاني منها النظام الحالي، وتبني النموذج الملائم او الاستراتيجية التي ستبناها المؤسسة مع توضيح هذه الاستراتيجية وتبسيطها، ثم تصميم مقاييس الأداء الملائمة وإزالة التعقيدات، يلي ذلك تطبيق المقاييس التي تم تصميمها ثم تحليل البيانات التي تم تجميعها من المقياس واستخدامها من أجل تطوير الأداء، وأخيرا يقوم بعملية المراجعة والتحديث لهذه المقاييس من أجل ضمان استمرارية التطوير.

التصنيف الثاني: خطوات نجمي وآخرون Najmi and Etal لتطبيق منشور الأداء
في حين يري نجمي أن تطبيق المنشور يتم من خلال خطوتين رئيسيتين؛ الأولى: مراجعة أداء المؤسسة: وتوفير معايير قابله للقياس فيما يتعلق بكافة أوجه المنشور من خلال أربعة مراحل، والثانية: مراجعة نظام قياس الاداء؛ من خلال تقويم تصميم وتنفيذ نظام قياس الأداء، وفيما يلي شرح هذه الخطوات (Najmi, M. ; Etebari, M. and Emami, S., 2012, 1126-1146).

الخطوة الأولى: مراجعة أداء المؤسسة:

تعتمد هذه الخطوة علي مراجعة وتقييم أداء المؤسسة من خلال محاور ومقاييس نموذج منشور الأداء (رضا الأطراف المعنية ومساهماتهم، والاستراتيجيات، والعمليات والقدرات)، ومن خلال دورة للتغذية الراجعة في أربع مستويات (التخطيط للأداء، القياس، كتابة التقارير، تحليل وتطوير خطط العمل) ، ويمكن شرح هذه المراحل فيما يلي:

١. التخطيط للأداء:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الهدف من كل مقياس بطريقة تعزز موقف التحسين في المؤسسة مع الحفاظ علي الواقعية بحيث يمكن تحقيقها في فترة زمنية معينة طبقا لقدرات المؤسسة، حيث يتم النظر في أداء الفترات السابقة والأداء المطلوب تحقيقه الفترة القادمة،

وإجراء المقارنة المعيارية سواء للخطط قصيرة الأجل أو الخطط طويلة الأجل، وبعد تحديد الأهداف يتم وضع الخطة التشغيلية لتوفير الموارد المطلوبة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية ووضعها في مقياس للأداء.

٢. قياس الأداء:

وبعد الانتهاء من وضع الأهداف وإدراجها ضمن مقاييس الأداء، تبدأ المؤسسة في السعي نحو تحقيق الأهداف، ومن ثم تقوم المؤسسة بقياس نجاح إدارات العمل داخل المؤسسة في مدي قدرتها علي تحقيق الأهداف المحددة مسبقا بشكل دوري، مع ضرورة العلم أن هذه المقاييس تختلف من مهمة لأخرى، حيث تحتاج بعض المقاييس للمراجعة الأسبوعية أو اليومية، وأخرى تحتاج للمراجعة السنوية، وقد قسم نجمي وآخرون مراجعة المقاييس إلي ثلاثة مستويات، وهي؛

أ- يرتبط المستوي الأول بمدي رضا الأطراف المعنية وحجم المساهمات التي يقدمونها للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

ب- يتعلق المستوي الثاني باستراتيجية المؤسسة والتي يجب أن تكون مستمدة من احتياجات الأطراف المعنية ومتطلباتهم.

ت- يرتبط المستوي الثالث بتحديد وفهم العمليات المطلوبة والعمل علي تشغيلها بكفاءة وفعالية، وكذلك تحديد القدرات المناسبة من مهارات الافراد وأفضل الممارسات والتقنيات والبنى التحتية اللازمة.

٣. كتابة التقارير:

وبعد الانتهاء من قياس الأداء يجب كتابة التقارير حول النتائج وتوجيهها للأشخاص

المعنيين، مع ضرورة مراعاة عدة نقاط هامة، وهي:

أ. أن تصمم بشكل بسيط ومتسق.

ب. أن تكون سهلة الفهم لجميع الأفراد العاملين لتسهيل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ت. أن توضح صورة متوازنة للأداء، حيث يسهم عرض التدابير بشكل منفصل في التقارير في إجراء التحسينات الفرعية.

ث. أن تتضمن التقارير قدرا كبيرا من المعلومات القيمة.

٤. تحليل وتطوير خطط العمل:

من تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات والبيانات التي تم تجميعها في الخطوة السابقة، لا بد من تحليلها وتفسيرها بشكل واضح علي نحو يسهم في تيسير إجراء التحسينات.

الخطوة الثانية: مراجعة نظام قياس الأداء:

يتم من خلالها تقويم تصميم وتنفيذ نظام قياس الأداء من خلال بعدين، الأول: دورية (المراجعة المقاييس الفردية) والثاني: مرتكزة إلى الأحداث (المراجعة مجموعات المقاييس) والتي بإمكانها تغطية عنصري الملاءمة والشمولية للمقاييس، إضافة إلى التغلب على المعوقات الاستراتيجية التي تحول دون توافق احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية والمؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة مراحل وهي (التصميم والتطبيق والاستخدام) والتي تم اختزالها إلي مرحلتين (التصميم والتنفيذ) نظرا للتطابق الشديد بين المرحلة الثانية والثالثة، وفيما يلي شرح هاتين المرحلتين:

المرحلة الأولى: مراجعة التصميم

تتضمن هذه المرحلة مراجعة تصميم المقاييس الفردية وكذلك مراجعة مجموعات المقاييس، وهناك مجموعة من العوامل اللازمة لمراجعة المقاييس وهي:

- ١) تلبية احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية علي اختلاف فئاتهم.
- ٢) تبني المؤسسة لاستراتيجية عمل تحقق رضا الاطراف المعنية.
- ٣) تبني المؤسسة نظام تشغيل جديد يساعد في تحقيق الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٤) توفير الإمكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية من مهارات القوي البشرية العاملة، والموارد المالية والمادية وغيرها.
- ٥) مراجعه الافتراضات الاستراتيجية الغير صالحة، فالافتراض الاستراتيجي الذي لا يسهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب مراجعته وإعادة تخصيص الموارد اللازمة لتحويله لافتراض صالح.
- ٦) مراجعة الاستراتيجيات غير الصالحة التي لا تلبي احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.

المرحلة الثانية: مراجعة التنفيذ

وفيها يتم جمع البيانات وترتيبها وفرزها وتوزيعها، مع ضرورة توافر البنية التحتية الملائمة من الأفراد العاملين والعمليات والنظام والثقافة غالبا ما تتضمن البيانات نوعين الأول

يتعلق بأوجه القصور في العملية وإدراك التناقص بين ما تم تصميمه وقدرة المؤسسة علي التنفيذ، والنوع الثاني يتعلق بفرص التحسين التي تشير إلي المجالات التي يمكن فيها تحسين الأداء.

ويمكن تعزيز قدرة المؤسسة علي تنفيذ المقاييس التي تم تصميمها من خلال تغيير عناصر البنية التحتية الداعمة مثل (التحسين في الثقافة التنظيمية، ومهارات الأفراد العاملين، والتعلم التنظيمي، ونظم المعلومات أو قواعد البيانات)، الأمر الذي يستوجب مراجعة البنية التحتية بشكل مستمر وتوفير التغذية الراجعة لتصميم نظام إدارة الأداء، ولتصميم نظام إدارة الأداء يجب تعديل التصميم وفقا لنتائج مراجعة التنفيذ إذا لزم الأمر.

مما سبق يتبين أن تصنيف نجمي مراجعة أداء المؤسسة متمثلا في (التخطيط للأداء، قياس الأداء، إعداد التقارير، تحليل وتطوير خطط العمل)، بالإضافة إلي مراجعة نظام قياس الأداء متمثلا في مراجعة تصميم أدوات القياس، ومراجعة التنفيذ، بعكس نملي الذي ركز علي كيفية اعداد مقاييس الأداء والتي يشتق منها كافة البيانات المستخدمة في عملية التطوير وبالتالي فكلهما يمكن الاعتماد عليهم لتطبيق منشور الأداء غذ يعتبران مكملان لبعضهما البعض.

المحور الثالث: واقع الأداء البحثي لجامعة بني سويف في ضوء منشور الأداء:

يمكن تناول واقع الأداء البحثي بالجامعة من خلال التعرف إلي بعض الإحصاءات والتقارير والوثائق الخاصة بالأداء البحثي للجامعة، بالإضافة إلي الدراسة الميدانية التي حاولت رصد واقع الأداء البحثي في ضوء نموذج منشور الأداء وذلك علي النحو التالي:

أولاً: واقع الأداء البحثي لجامعة بني سويف (دراسة وثائقية):

في إطار الخطة القومية لتطوير التعليم العالي يتضمن قطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة بني سويف وحدة إدارة مشروعات التطوير، والتي تقوم بتنسيق أنشطة التطوير داخل وحدات الجامعة من أجل تطوير بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، ونشر ثقافة التطوير والجودة بالجامعة، وكذلك تطوير وتطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، والمساهمة في إعداد وتطبيق نظام فعال ومتابعة وتقييم مشروعات التطوير داخل الجامعة، بالإضافة إلي كونها بمثابة مركز الاتصال الرئيسي بين الجامعة ووحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بوزارة التعليم العالي (جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat)

تتضمن هذه الوحدة بدخلها مجموعة من الوحدات الفرعية وهي؛ المكتبة الرقمية والتي تعمل علي زيادة معدلات الإفادة العلمية لزيادة النشاط والإنتاج البحثي للجامعة لتعزيز مكانتها ورفع ترتيبها العالمي عزيز ودعم مبدأ الوصول الحر للمعلومات، والبوابة الإلكترونية والتي تقدم خدماتها عبر شبكات المعلومات والإنترنت لجميع فئات الأطراف المعنية وهم الطلاب والأساتذة والخريجين والباحثين والمجتمع المدني ومن هم في نطاق منظومة التعليم العالي ولهم حق الوصول لهذه المعلومات (جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat

كذلك يتضمن قطاع الدراسات العليا والبحوث مركز تطوير الأداء الجامعي؛ والذي يعد أهم مراكز الجامعة التي تسهم في تطوير الأداء البحثي لأنه يعتبر بمثابة قناة اتصال بين الجامعة بعلمائها ومفكرها ومبتكرها من جهة وبين المجتمع المحيط بالجامعة بمحافظه بني سويف من جهة اخري وذلك ايمانا من اداره الجامعة بأهمية دور الجامعة في تنميه المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته من خلال أدوات البحث العلمي ولعل من الاهداف السامية التي انشئ من اجلها مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة بني سويف هو تشجيع وتحفيز باحثي الجامعة نحو مزيد من الابداع والتميز تحت مظلة من الدعم المادي والمعنوي مع الحفاظ على ثوابت البحث العلمي وما يتضمنه من أولويه للحفاظ على الحقوق الملكية الفكرية للسادة الباحثين وكذا براءات الاختراع، ويضم المركز ستة مكاتب فرعية وهي؛ مكتب التصنيف الدولي والتنمية المستدامة، ومكتب النشر الدولي، ومكتب دعم وتمويل المشروعات، ومكتب التدريب والمؤتمرات، ومكتب متابعة شئون المبتعثين، ومكتب المعامل والأجهزة(جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat

فيما يتعلق بمكتب دعم وتمويل المشروعات والذي يعمل على مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تمويل مقترحاتهم البحثية، وتطوير الباحثين في كيفية كتابة المشاريع البحثية التنافسية، كما تقوم الوحدة بإنشاء علاقات محلية ودولية بالتعاون مع مكتب التعاون الدولي لجذب مؤسسات ممولة، وفي عام ٢٠٢٠- ٢٠٢١ ومن خلال تحالف الجامعة مع القومي للمعرفة والتكنولوجيا" والممول من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا؛ قدمت الجامعة مسابقة " تعميق التصنيع المحلى في مجال الصناعات الدوائية: من المعمل إلى السوق" لتمويل

مخرجات الأبحاث والمشاريع الإبداعية في مجال الصناعات الصيدلانية والمستلزمات الطبية وذلك بالتعاون مع مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا بالمركز القومي للبحوث ومكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا (تايكو) بجامعة النيل ومؤسسة مصر الخير (جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat

وتمثل الهدف الرئيسي للتحالف في المساهمة في إيجاد حلول لمشكلة استيراد معظم مدخلات صناعة الأدوية بما في ذلك المكونات النشطة والغير النشطة. أيضا يعمل التحالف على حل مشكلة عدم وجود مركز لتطوير المنتجات لديه القدرة على تقديم دراسات السوق وإنتاج حزمة تقنية لإنتاج المواد الصيدلانية وتقديم الدعم للباحثين والشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال تحضير الخامات الصيدلانية لذلك تم تأسيس هذا المركز من خلال التحالف لحل هذه المشكلة. أيضا يتعاون التحالف مع المهندسين الكيميائيين والمصممين والمعاهد والمراكز البحثية المختلفة لتصميم وبناء المفاعلات الكيميائية والأجهزة التي تستخدم في تحضير المواد الفعالة (جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat

أما عن وحدة التعاون الدولي بالجامعة فإنها تهدف إلي تنفيذ استراتيجية التعاون الدولي للجامعة، ورفع التصنيف الدولي للجامعة، وكذلك حصر وتفعيل وتطوير الاتفاقيات الجارية، وتوقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات شراكة جديدة متكافئة، وزيادة عدد البعثات والمنح والمشاريع البحثية بالإضافة إلي محاولة إيجاد تمويل مشترك للمشاريع البحثية وبناء القدرات، والحصول على برامج منح دولية مشتركة لزيادة نقاط تميز الجامعة والمساهمة في تطوير البيئة التعليمية والبحثية وتسويق البحوث العلمية، وفي الآونة الأخيرة قدمت الوحدة عدة منح وبعثات تشمل؛ منح قطاع الشؤون الثقافية والبعثات، ومنح دولة فلندا، ومنح فولبرايت، ومنح أمديست لبرنامج قادة الغد، والمنح الألمانية المصرية طويلة الأجل (DAAD) (جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، متاح علي الرابط التالي:

http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=4895&cat

مما سبق يتبين انا جامعة بني سويف تولي اهتمام كبيرا للبحث العلمي بها، وتسعي جاهدة لتحسين مستوي الأداء البحثي بها من خلال ما سبق ذكره من وحدات تعمل علي خدمة مختلف جوانب ومجالات البحث العلمي من خلال مختلفة الانشطة البحثية سابقة

الذكر، ولكن من أجل تحقيق اداء بحثيا أكثر تميزا وتحقيق قدرة تنافسية متقدمة بين الجامعات يجب علي إدارة الجامعة تطبيق نموذج منشور الأداء، وفيما يلي ستقيس الدراسة واقع الاداء البحثي في ضوء أبعاد نموذج منشور الاداء.

ثانيا: الدراسة الميدانية

حاولت الدراسة من خلال الجانب الميداني أن ترصد واقع الأداء البحثي للجامعة في ضوء أبعاد نموذج منشور الأداء علي النحو التالي:

(١) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلي الكشف عن واقع جودة الأداء البحثي بجامعة بني سويف بالاعتماد علي منشور الأداء؛ من خلال التعرف علي:

١- التعرف إلي واقع رضا الأطراف المعنية بالبحث العلمي عن جودة الأداء البحثي بالجامعة.

٢- التعرف إلي واقع المساهمات التي تقدمها الأطراف المعنية لتطوير الأداء البحثي بالجامعة.

٣- التعرف إلي واقع الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعة لتطوير الأداء البحث بالجامعة.

٤- التعرف إلي واقع العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

٥- التعرف إلي واقع القدرات التي تسهل من تنفيذ العمليات التشغيلية التي يمكن ان تسهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة.

(٢) أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة للكشف عن واقع الأداء البحثي لجامعة بني سويف في العام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١)، تم تطبيقها علي (٣٢٠) عضو هيئة تدريس بجامعة بني سويف، قامت الباحثة بتصميمها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية على خمسة محاور تناولت أبعاد هي؛ رضا الأطراف المعنية، مساهمات الأطراف المعنية، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات.

وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالاتي : (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وكانت الدرجات على النحو التالي: كبيرة (٣) درجات، متوسطة (٢) درجتان، ضعيفة (١) درجة واحدة، وفيما يلي توضيح لتقنين الاستبانة من صدق وثبات.

أ- *صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، و المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها، وللاسترشاد بآرائهم حول البيانات الأولية، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، ووضوح صياغتها، وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات مثل تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف بعض العبارات.

ب- ثبات الاستبانة :

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى ٠.٨٠٩، وهو ما يؤكد ارتفاع معدل ثبات الاستبانة.

جدول (٦) قيم معاملات ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	البعد الأول	٠.٧٥٦
٢	البعد الثاني	٠.٧٢٠
٣	البعد الثالث	٠.٨٠٢
٤	البعد الرابع	٠.٨٨٩
٥	البعد الخامس	٠.٩٢٨
	الثبات الكلي	٠.٩٤٧

ج- الصدق الذاتي للاستبانة :

للتأكد من صدق الاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت كل معاملات الارتباط قوية ودالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تم حساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية وجاءت أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

جدول (٧) قيم معاملات الارتباط لكل محور وللاستبانة ككل

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
معامل الارتباط	العبار ة	معامل الارتباط	العبار ة	معامل الارتباط	العبار ة	معامل الارتباط	العبار ة	معامل الارتباط	العبار ة
	١		٨	*٠.٨٢٦	١٤	*٠.٧٩٨	٢١	*٠.٨٧٤	٣٤
	٢	*٠.٥٧٣	٩	*٠.٨٣٣	١٥	*٠.٦٧٣	٢٢	*٠.٧٦٩	٣٥

*		*		*		*		*	
*.٨٨٨	٣٦	*.٧٠٠	٢٣	*.٧٨٠	١٦	*.٧٩٨	١٠	*.٧٢٠	٣
*		*		*		*		*	
*.٩٣٥	٣٧	*.٧٣٧	٢٤	*.٦٧٩	١٧	*.٧٢٨	١١	*.٦١٤	٤
*		*		*		*		*	
*.٩١٥	٣٨	*.٧٠٧	٢٥	*.٧٠١	١٨	*.٨٥١	١٢	*.٧٠١	٥
*		*		*		*		*	
*.٨٤٤	٣٩	*.٥٤١	٢٦	*.٨٥٠	١٩	*.٨٥٧	١٣	*.٧٨٤	٦
*		*		*		*		*	
*.٩٠٦	٤٠	*.٩١٣	٢٧	*.٧٨٤	٢٠			*.٧١٠	٧
*		*		*				*	
		*.٥٥٨	٢٨						
		*							
		*.٧٥٣	٢٩						
		*							
		*.٨٤٢	٣٠						
		*							
		*.٨٠٧	٣١						
		*							
		*.٧٢٤	٣٢						
		*							
		*.٧١٤	٣٣						
		*							
ارتباط كل محور بالدرجة الكلية									
**٠.٨٥٨		**٠.٨٥٨		**٠.٨٥٨		**٠.٨٥٨		**٠.٨٥٨	

د- الصورة النهائية للاستبانة:

ويعد حساب الصدق والثبات، تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة، وعدد عبارات كل محور.

جدول (٨) يوضح محاور استبانة المشاركة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	المحور
٧	البعد الأول
٦	البعد الثاني
٧	البعد الثالث
١٣	البعد الرابع
٧	البعد الخامس
٤٠	الإجمالي

هـ . العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها:

بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف (١٧٥٠) عضواً، وباستخدام معادلة هيربرت اركن (Herbert Arkin, 1984) لتحديد حجم العينة وجدت أنها تساوي (٣١٥) معلماً.

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N حجم العينة.

N حجم المجتمع.

T الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

S نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥.

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠.

جدول (٩) يوضح توزيع العينة

النسبة	العدد	المتغير	الدرجة العلمية
٤.٠٦	١٣	أستاذ متفرغ	
١٨.٤٤	٥٩	أستاذ	
١٨.١٣	٥٨	أستاذ مساعد	
٥٩.٣٨	١٩٠	مدرس	

الإجمالي		٣٢٠	%١٠٠
الدرجة الوظيفية	عميد	١	
	وكيل	٨	
	رئيس قسم	٢٠	
	مدير وحدة	٢٣	
	منسق برنامج	٣	
	لا يشغل وظيفة	٢٦٥	
الإجمالي		٣٢٠	%١٠٠
الكلية	كليات نظرية (الألسن، آداب، تجارة، الطفولة المبكرة، تربية، علوم الإعاقة)		
	كليات عملية (التكنولوجيا والتعليم، تمريض، طب بشري، طب أسنان، طب ، علوم، هندسة، تربية رياضية، فنون تطبيقية)		
الإجمالي		٣٢٠	%١٠٠

١- مقياس الاستجابات :

تم تحديد مستوى الممارسة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة على مقياس الاستجابات الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{\text{ن} - ١}{\text{ن}} \text{ حيث (ن) تمثل تدرج المقياس}$$

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{٣ - ١}{٣} = ٠.٦٦$$

والجدول التالي يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة :

جدول (١٠) يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة

مدى الاستجابة	درجة التوفر
٣ - ٢.٣٤	كبيرة

متوسطة	١.٦٧.٢.٣٣
ضعيفة	١.١.٦٦

(٣) تفسير نتائج الدراسة الميدانية :

تم تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات استبانة رصد واقع الأداء البحثي بجامعة بني سويف باستخدام منشور الأداء، وذلك من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: رضاء الأطراف المعنية

جدول (١١) استجابات أفراد العينة حول رضاء الأطراف المعنية

م	العبرة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	درجة الممارسة	المحسوبة	الترتيب
١	يدرك القسم/ الكلية درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس حول الخدمات البحثية المقدمة لهم (المعامل - الاجهزة- قاعات البحث- الاجراءات الادارية.....)	٤٦	١٣٦	١٣٨	١.٧١	متوسطة	٥٣.٤٨	٦
٢	يدرك القسم / الكلية درجة رضا الباحثين (من غير المعيدين) حول الخدمات البحثية التي تقدم لهم (المعامل- الاجهزة- قاعات السمينار- المواد الخام.....)	٤٤	١٩١	٨٥	١.٨٧	متوسطة	١٠.٥.٩	٣
٣	يعلم القسم/ الكلية درجة رضاء الاطراف المعنية الخارجية (الشركات- المصانع- المجتمع وهيئاته.....) حول الخدمات البحثية التي تقدمها الجامعة.	٥٠	١٠٤	١٦٦	١.٦٤	ضعيفة	٦٢.٠٣	٧
٤	يطلع القسم/ الكلية باستمرار علي احتياجات ومتطلبات الاطراف المعنية من الخدمات البحثية التي يقدمها.	٤١	١٥٣	١٢٦	١.٧٣	متوسطة	٦٤.٥٨	٥
٥	يطور القسم/ الكلية من برامج الدراسات العليا التي يقدمها في ضوء احتياجات ومتطلبات الاطراف المعنية.	٩٦	١٦١	٦٣	٢.١٠	متوسطة	٤٧.٢٥	١
٦	تتضمن الخطط البحثية للقسم/ الكلية احتياجات الشركات والمصانع وغيرها من	٦٢	١٧١	٨٧	١.٩٢	متوسطة	٦٢.٧٢	٢

						الهيئات المجتمعية الأخرى.
٤	٣٠.٩٢	متوسطة	١.٧٩	١٢٦	١٣٤	٦٠
						اشراك الأطراف المعنية في إعداد الخطط البحثية بالإقسام العلمية المختلفة بالجامعة وكلياتها.
إجمالي الوزن النسبي للمحور ككل (١.٨٣)						
كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠،						

يتضح من الجدول السابق أن رضا الأطراف المعنية عن الأداء البحثي بجامعة بني سويف جاء بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٨٣)، الأمر الذي يشير إلي أن الجامعة تسعى إلي إرضاء الأطراف المعنية بها، إلا أنها تعاني من بعض أوجه القصور التي تحد من درجة رضا الأطراف المعنية عن الأداء البحثي للجامعي، وفيما يلي تحليل لاستجابات العينة حول هذه المحور:

❖ جاءت عبارة "يطور القسم/ الكلية من برامج الدراسات العليا التي يقدمها في ضوء احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢.١)، كما جاءت عبارة " تتضمن الخطط البحثية للقسم/ الكلية احتياجات الشركات والمصانع وغيرها من الهيئات المجتمعية الأخرى، في الترتيب الثاني بوزن نسبي متقارب (١.٩٢)؛ وهو ما يتوافق مع دراسة عبد العزيز أحمد (٢٠١٠) والتي أكدت علي ضعف استفادة الجامعات المصرية من المخرجات البحثية التي تنتجها في معالجة قضايا المجتمع، مما يشير إلي أن الجامعة يجب أن تولي اهتماما أكبر ببرامج الدراسات العليا بما يتوافق مع احتياجات سوف العمل ومتطلباته لتحقيق أعلى درجات رضا الأطراف المعنية (أحمد محمد، عبد العزيز، ٢٠١٧، ١٢٣).

❖ في حين جاءت عبارة "يدرك القسم / الكلية درجة رضا الباحثين (من غير المعيديين) حول الخدمات البحثية التي تقدم لهم (المعامل- الاجهزة- قاعات السمينار- المواد الخام.....)" في الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٨٧)، مما يشير إلي ضعف اهتمام الجامعة وكلياته باحتياجات الباحثين الخارجين ومتطلباتهم، الأمر الذي قد ينعكس سلبا علي دافعيتهم للإنجاز ويقلل من قدرتهم علي تقديم خدمات بحثية مميزة تسهم في تطوير المجتمع الخارجي.

❖ وجاءت عبارة " اشراك الأطراف المعنية في إعداد الخطط البحثية بالأقسام العلمية المختلفة بالجامعة وكلياتها" في المرتبة الرابعة بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٩)، كما جاءت عبارة " يطلع القسم/ الكلية باستمرار علي احتياجات ومتطلبات الاطراف المعنية من الخدمات البحثية التي يقدمها" في الترتيب الخامس وبوزن نسبي (١.٧٣)، وهو ما يتوافق مع دراسة أحمد حسين والتي أكدت علي ندرة قنوات الاتصال بين الجامعات والقطاعات الانتاجية ذات العلاقة؛ مما يعوق معرفة أعضاء هيئة التدريس لما تحتاج إليه هذه القطاعات من بحوث تطبيقية لأجل تطويرها ومساعدتها في حل مشكلاتها(حسين عبد المعطي، أحمد، ٢٠١٥، ١٠٨).

❖ في حين جاءت عبارة " يدرك القسم/ الكلية درجة رضاء أعضاء هيئة التدريس حول الخدمات البحثية المقدمة لهم (المعامل - الاجهزة- قاعات البحث- الاجراءات الادارية.....)" في الترتيب السادس بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧١)، الأمر الذي يشير ضعف اهتمام الجامعة باحتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس من متطلبات وإمكانات بحثية يمكن تساعدهم في تطوير أدائهم البحثي، مما يقلل من انتاجيتهم العلمية، وهو ما يتوافق مع دراسة محمد جابر أحمد والتي تؤكد علي قلة اهتمام الجامعات المصرية بتوفير المناخ الصحي اللازم لإنجاز أعضاء هيئة التدريس لأبحاثهم، ومن ثم ضعف الاستعداد النفسي لعضو هيئة التدريس لإجراء الأبحاث العلمية وزيادة معدل الاغتراب لديهم(جابر أحمد، محمد، ٢٠١٩، ٤٠١).

❖ وجاءت عبارة "يعلم القسم/ الكلية درجة رضاء الاطراف المعنية الخارجية (الشركات- المصانع- المجتمع وهيئاته-.....) حول الخدمات البحثية التي تقدمها الجامعة" في الترتيب الأخير بدرجة تواجد ضعيفة وبوزن نسبي (١.٦٤)، مما يشير إلي ضعف اهتمام الجامعات بتوظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع الخارجي وحل مشكلاته، وهو ما يتوافق مع دراسة محمد جابر (جابر أحمد، محمد، ٢٠١٩، ٤٠١).

المحور الثاني: مساهمات الأطراف المعنية

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول مساهمات الأطراف المعنية

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	درجة الممارسة	٢٤ المحسوبة	الترتيب
١	يعلن القسم/ الكلية باستمرار احتياجاته ومتطلباته من المجتمع الخارجي التي يمكن ان تسهم في تطوير الأداء البحثي.	٣٢	١٥٩	١٢٩	١.٧٠	متوسطة	٨٣.٢٠	٣
٢	توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لقطاع الأعمال لتقديم الدعم المالي اللازم لتطوير البحث العلمي بالجامعة.	٣١	١٨٢	١٠٧	١.٧٦	متوسطة	١٠٦.٨	٢
٣	تقدم مؤسسات المجتمع الخارجي الدعم المتوقع منها لتطوير البحث العلمي بالجامعة علي نحو يحقق رضا القسم/ الكلية.	٢٨	١٠٤	١٨٨	١.٥٠	ضعيفة	١٢٠.١	٦
٤	تتيح المؤسسات الانتاجية بالمجتمع الفرصة لطلاب الدراسات العليا للتدريب الميداني لتطوير قدراتهم البحثية.	٦٠	١٦٦	٩٤	١.٨٩	متوسطة	٥٨.٣	١
٥	تسمح المؤسسات الانتاجية بالمجتمع للباحثين بالاستعانة بالمعامل الخاصة لإجراء تجاربهم وأبحاثهم.	٢٩	١١٦	١٧٥	١.٥٤	ضعيفة	١٠١.١	٥
٦	تحرص هيئات المجتمع الخارجي علي تبني الافكار البحثية المميزة وتدعم تطبيقها علي أرض الواقع.	٤٠	١٢٣	١٥٧	١.٦٣	ضعيفة	٦٧.٩٢	٤
إجمالي الوزن النسبي للمحور ككل (١.٦٧)								
كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠								

يتضح من الجدول السابق أن مساهمات الأطراف المعنية في تطوير الأداء البحثي بالجامعة جاءت بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٦٧)، الامر الذي يشير إلى ضعف اهتمام تلك الأطراف بتطوير البحث العلمي بالجامعة، وقد يرجع ذلك عدة أسباب توضحها استجابات أفراد العينة علي العبارات وذلك علي النحو التالي:

❖ جاءت العبارة " تتيح المؤسسات الانتاجية بالمجتمع الفرصة لطلاب الدراسات العليا للتدريب الميداني لتطوير قدراتهم البحثية" في الترتيب الأول بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٨٩)، حيث أن التدريب الميداني وكذلك اجراء الدراسات الميدانية يسهم في التوصل لنتائج ادق واكثر قيمة يمكن أن تسهم في حل مشكلات المجتمع بعكس الدراسات النظرية التي تفنقر إلي التجربة علي أرض الواقع، وفي نفس الوقت يسهم ذلك في تنمية مهارات الباحثين من خلال التعلم المباشر والتعلم بالخطأ.

❖ كما جاءت عبارة " توفر الجامعة التسهيلات اللازمة لقطاع الأعمال لتقديم الدعم المالي اللازم لتطوير البحث العلمي بالجامعة "في الترتيب الثاني بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٦)، وجاءت عبارة "يعلن القسم/ الكلية باستمرار احتياجاته ومتطلباته من المجتمع الخارجي التي يمكن ان تسهم في تطوير الأداء البحثي" في الترتيب الثالث بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي متقارب (١.٧)، حيث تحاول الجامعة توضيح متطلباتها واحتياجاتها من المجتمع الخارجي وتوفير ما يسهل عليهم توفير هذه الاحتياجات من أجل التغلب علي ضعف الإنفاق علي البحث العلمي ومحاولة تطويره وتجويد مخرجاته بما ينفع المجتمع ومؤسساته المختلفة.

❖ في حين جاءت عبارة " تحرص هيئات المجتمع الخارجي علي تبني الافكار البحثية المميزة وتدعم تطبيقها علي أرض الواقع" في الترتيب الرابع بدرجة تواجد ضعيفة وبوزن نسبي (١.٦٤)، وجاءت العبارة " تسمح المؤسسات الانتاجية بالمجتمع للباحثين بالاستعانة بالمعامل الخاصة لإجراء تجاربهم وأبحاثهم، في الترتيب الخامس بدرجة تواجد ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥٤)، الأمر الذي يشير إلي قلة التعاون بين مؤسسات المجتمع الخارجي والجامعة، وهو مل يتوافق مع دراسة تغريد محمد، والتي أكدت علي ضعف فرص إقامة شراكة فعالة بين الجامعات وبعض المؤسسات والهيئات المختلفة داخل المجتمع(محمد محمود، تغريد، ٢٠١٠، ٩٧)، كما أشار محمد جابر إلي ضعف اهتمام الجامعات بتوظيف نتائج البحوث

العلمية في خدمة المجتمع الخارجي وحل مشكلاته، مما قد يؤدي إلي عزوف هيئات المجتمع عن تبني الأفكار البحثية (جابر محمد، أحمد، ٢٠١٩، ٤٠١).

❖ كما جاءت عبارة " تقدم مؤسسات المجتمع الخارجي الدعم المتوقع منها لتطوير البحث العلمي بالجامعة علي نحو يحقق رضاء القسم/ الكلية" في الترتيب الأخير بدرجة تواجد ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥)، وقد يرجع ذلك إلي ضعف ثقة هذه المؤسسات في المخرجات البحثية التي تقدمها لهم الجامعة، وهو ما يتوافق مع دراسة محمد جابروالتي أكدت علي غياب الخرائط البحثية التي تخدم خطط التنمية بالمجتمع وتساعدنا علي التغلب علي مشكلاتها، بالإضافة إلي ضعف اهتمام الجامعات بتوظيف نتائج البحوث العلمية في خدمة المجتمع (جابر محمد، أحمد، ٢٠١٩، ٤٠١).

المحور الثالث: الاستراتيجيات

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول الاستراتيجيات

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	درجة الممارسة	المحسوبة	الترتيب
١	يحرص القسم العلمي علي تسويق مخرجات الأبحاث العلمية علي نحو يسهم في دعم القدرة التنافسية للجامعة.	٤٣	١٢٠	١٥٧	١.٦٤	ضعيفة	٦٠.٦٤	٧
٢	يحدث القسم / الكلية من الخطط البحثية بها باستمرار بما يتلاءم مع القضايا المجتمعية المعاصرة.	٩٨	١٢٧	٩٥	٢.٠١	متوسطة	*٥.٩٣	٦
٣	مواكبة الجامعة للثورة المعرفية الحادثة في الوقت الحالي	١١١	١٥٩	٥٠	٢.١٩	متوسطة	٥٧.١٢	٣
٤	توجه الجامعة وكلياتها نحو اجراء اتفاقيات للتعاون الدولي بين الجامعة وغيرها من الجامعات المحلية العالمية.	١٣٢	١٤٢	٤٦	٢.٢٧	متوسطة	٥٢.٠٦	٢
٥	تتوجه الجامعة نحو تعزيز السمعة البحثية لها محليا وعالميا.	١٧٤	١٠٧	٣٩	٢.٤٢	كبيرة	٨٥.٤٣	١

٤	٣٩.٧٠	متوسطة	٢.١٥	٦٠	١٥٣	١٠٧	تتبنى الجامعة أساليب مختلفة لتدويل الأنشطة البحثية التي تقوم بها.	٦
٥	١٠.٠٠٢	متوسطة	٢.١٢	٨٠	١٢٢	١١٨	التوجه نحو اجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة.	٧
إجمالي الوزن النسبي للمحور ككل (٢.١١)								
كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، * دالة عند ٠.٠٥٢								

يتضح من الجدول السابق أن محور الاستراتيجيات جاء بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢.١١)، مما يشير إلى اهتمام الجامعة بتطوير الأداء البحثي بها من خلال محاولة تبني الاستراتيجيات المناسبة، وفيما يلي تفسير ذلك:

❖ حيث جاءت عبارة " تتوجه الجامعة نحو تعزيز السمعة البحثية لها محليا وعالميا، بدرجة تواجد كبيرة وبوزن نسبي (٢.٤٢)، الأمر الذي يشير إلى اهتمام الجامعة بتحسين وضعها التنافسي بين الجامعات وتحقيق ترتيبا متقدما بين الجامعات محليا وإقليميا ودوليا.

❖ كما جاءت العبارات المتعلقة تواجه الجامعة نحو اجراء اتفاقيات التعاون الدولي وتدويل الأنشطة البحثية التي تقوم بها ومواكبة الجامعة للثورة المعرفية الحادثة في الوقت الحالي، بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي يتراوح ما بين (٢.٢٧) و (٢.١٥) ، الأمر الذي يشير إلى أن الجامعة وكلياتها بحاجة إلى توجيه اهتماما أكثر بمتابعة مستجدات الثورة المعرفية الحالية حتى تتمكن من تلبية احتياجات الأطراف المعنية بها وتحقق سمعة تنظيمية مميزة، كما يتوجب عليها السعي نحو اجراء العديد من الاتفاقيات البحثية بينها وبين غيرها من الجامعات الأخرى علي المستويين المحلي والعالمي لتنمية قدرات كوادرها بما يتلاءم مع المستجدات المعرفية محليا وعالميا ومن ثم تطوير الأداء البحثي بها.

❖ وأيضا جاءت عبارة " التوجه نحو اجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة" بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢.١٢)، الأمر الذي يشير إلى غياب روح العمل الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى ما تتضمنه قواعد الترقيات من ضعف الدرجة التي يحصل عليها الأبحاث المشتركة مقارنة بالبحث الفردي، حيث اكدت دراسة سحر أحمد الشوربجي (٢٠١٥) أن العمل البحثي بالجامعات يتسم بالفردية وغياب روح التعاون وضعف التناسق بين الباحثين في التخصص الواحد.

❖ كذلك جاءت عبارة " يحدث القسم / الكلية من الخطط البحثية بها باستمرار بما يتلاءم مع القضايا المجتمعية المعاصرة" بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (٢٠٠١)، ويؤكد ذلك نتائج دراسة سحر أحمد الشوربجي (٢٠١٥) والتي اكدت علي ضعف التكامل بين الابحاث، بالإضافة إلي تناثر الجهود وعدم ربط الأبحاث بما يخدم المجتمع في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، الأمر الذي يشير إلي ضرورة تحديث الجامعة وكلياتها لخططها البحثية بما يتلاءم مع احتياجات الأطراف المعنية.

❖ في جاءت عبارة " يحرص القسم العلمي علي تسويق مخرجات الأبحاث العلمية علي نحو يسهم في دعم القدرة التنافسية للجامعة" بدرجة تواجد ضعيفة وبوزن نسبي (١٠٦٤)، مما يشر إلي ضعف اهتمام الجامعة بتسويق مخرجات البحث العلمي بها، وهو ما يتوافق مع دراسة حنان الروبي (٢٠١٨) والتي أكدت علي ضعف قدرة الجامعة في تسويق الخدمات التعليمية التي تقدمها.

المحور الرابع: العمليات

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول العمليات

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	درجة الممارسة	٢٤ المحسوبة	الترتيب
١	يفتح القسم/ الكلية قنوات للتواصل مع المؤسسات المحلية والعالمية لتسويق نتائج البحوث.	٥٦	١١٩	١٤٥	١.٧٢	متوسطة	٣٩.٢٧	١١
٢	يتوجه القسم / الكلية نحو إجراء البحوث التطبيقية أكثر من إجراء البحوث النظرية.	١٤١	١٠٥	٧٤	٢.٢١	متوسطة	٢٢.٣٦	١
٣	يستقطب القسم/ الكلية باحثين أجانب ذو مستويات متميزة.	١٨	٧٦	٢٢٦	١.٣٥	ضعيفة	٢١٠.٥	١٣
٤	يوفر القسم/ الكلية كافة المميزات والخدمات البحثية اللازمة لاستقبال الباحثين من كافة الدول.	٤٠	١٠٢	١٧٨	١.٥٧	ضعيفة	٨٦.٨٠	١٢
٥	يشجع القسم/ الكلية سياسة	٦٩	١٥١	١٠٠	١.٩٠	متوسطة	٣١.٥٨	٧

							الأبحاث المشتركة سواء علي المستويين المحلي والعالمي.	
٣	٩.٠٨	متوسطة	٢.٠٦	٨٦	١٢٨	١٠٦	تخصص الجامعة/ الكلية جوائز مالية كبيرة للأبحاث العلمية المنشورة دوليا.	٦
٥	١٣.٦٢	متوسطة	١.٩٤	١٠٢	١٣٥	٨٣	تدعم الجامعة/ الكلية شبكة للتواصل النشطة والفعال بين الباحثين دوليا.	٧
٢	٣٦.٠١	متوسطة	٢.١٩	٥٩	١٤١	١٢٠	تركيز رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية علي الأداء البحثي للجامعة.	٨
٨	٢٣.٧٢	متوسطة	١.٨٢	١٢٣	١٣١	٦٦	زيادة الميزانية المخصصة لتطوير أنشطة البحث العلمي بالجامعة.	٩
٦	٢٧.٧٠	متوسطة	١.٩١	١٠١	١٤٧	٧٢	تسهم وحدة للاستشارات البحثية بالجامعة في تحسين مهارات الباحثين.	١٠
٩	٤٧.٥٢	متوسطة	١.٧٨	١٢٠	١٤٩	٥١	وضع خطة للتعاون الدولي قائمة علي تحقيق احتياجات الاطراف المعنية.	١١
١٠	٤٨.٤٢	متوسطة	١.٧٣	١٣٥	١٣٧	٤٨	تخصيص اعتمادات مالية مناسبة للتعاون الدولي بين الجامعة وغيرها من الجامعات.	١٢
٤	١١.٣٠	متوسطة	٢.٠٠	٩٣	١٣٥	٩٢	زيادة الاهتمام بعقد المؤتمرات العلمية داخل الجامعة.	١٣

إجمالي الوزن النسبي للمحور ككل (١.٨٦)

كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠،

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الخاص بالعمليات التشغيلية التي تنهجها الجامعة لتحسين الأداء البحثي بها جاءت بدرجة تواجد متوسطة وبأوزان نسبية تتراوح بين (٢.٢١) و (١.٧٢)، فيما عدا عبارتين جاءتا في الترتيب الأخير والترتيب قبل الأخير

بدرجة تواجد ضعيفة؛ حيث جاءت عبارة " يتوجه القسم / الكلية نحو إجراء البحوث التطبيقية أكثر من إجراء البحوث النظرية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٢١)، وجاءت عبارة "تركيز رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية علي الأداء البحثي للجامعة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٢.١٩)، وجاءت عبارة "تخصص الجامعة/ الكلية جوائز مالية كبيرة للأبحاث العلمية المنشورة دولياً" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٢.٠٦)، وجاءت عبارة "زيادة الاهتمام بعقد المؤتمرات العلمية داخل الجامعة" في الترتيب الرابع بوزن نسبي (٢)، وعبارة "تدعم الجامعة/ الكلية شبكة للتواصل النشطة والفعال بين الباحثين دولياً" جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٩٤)، وجاءت عبارة "تسهم وحدة للاستشارات البحثية بالجامعة في تحسين مهارات الباحثين" في الترتيب السادس بوزن نسبي (١.٩١)، وأيضاً جاءت عبارة "يشجع القسم/ الكلية سياسة الأبحاث المشتركة سواء علي المستويين المحلي والعالمي" في الترتيب السابع وبوزن نسبي (١.٩)، وجاءت عبارة "زيادة الميزانية المخصصة لتطوير أنشطة البحث العلمي بالجامعة" في الترتيب الثامن بوزن نسبي (١.٨٢)، والتي تؤكد جميعها علي دعم الجامعة وتشجيعها لنشر الأبحاث دولياً، وكذا إجراء الأبحاث المشتركة بدلا من سياسة العمل الفردي، بالإضافة إلي سعي الجامعة وضع خطة للتعاون الدولي تهدف لتحقيق احتياجات الأطراف المعنية.

❖ في حين جاءت عبارة "وضع خطة للتعاون الدولي قائمة علي تحقيق احتياجات الأطراف المعنية" جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي (١.٧٨)، وجاءت عبارة "تخصيص اعتمادات مالية مناسبة للتعاون الدولي بين الجامعة وغيرها من الجامعات" في الترتيب العاشر بوزن نسبي (١.٧٣)، الامر الذي يشير إلي ضعف اهتمام الجامعة بالتعاون الدولي بينها وبين الجامعات الأخرى علي الرغم من الثمار التي يمكن أن تجنيها الجامعة اثر قيامها بالتعاون الدولي، مما يفرض عليها ضرورة السعي نحو إجراء اتفاقيات للتعاون الدولي مع عدة جامعات.

❖ وجاءت في المرتبة الحادية عشر عبارة " يفتح القسم/ الكلية قنوات للتواصل مع المؤسسات المحلية والعالمية لتسويق نتائج البحوث" بوزن نسبي (١.٧٢)، الأمر الذي يمثل مؤشرا لضعف نحو توجه الجامعة البحثي وانخفاض مستوي سعيها نحو إجراء البحوث التطبيقية التي تقدم حولا للمشكلات المجتمعية المحيطة بدلا من البحوث النظرية، مما

يتوجب عليها زيادة الاهتمام بإجراء البحوث التطبيقية من أجل تحقيق رضا الأطراف المعنية من مؤسسات المجتمع الخارجي من خلال المساهمة في حل مشكلاتها.

❖ فيما عدا عبارة " يستقطب القسم/ الكلية باحثين أجانب ذو مستويات متميزة" والتي جاءت بدرجة تواجد ضعيفة ووزن نسبي (١.٥٧)، وعبارة "يوفر القسم/ الكلية كافة المميزات والخدمات البحثية اللازمة لاستقبال الباحثين من كافة الدول" والتي جاءت في الترتيب الأخير بدرجة تواجد ضعيفة بوزن نسبي (١.٣٥)، الأمر الذي يؤكد ضعف الجهود التي تبذلها الجامعة وكلياتها من أجل تدويل البحث العلمي، مما يؤثر سلبا علي جودة الأداء البحثي بها.

المحور الخامس: القدرات

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول القدرات

م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	درجة الممارسة	٢ ك المحسوبة	الترتيب
١	زيادة فرص الابتعاث الخارجي لتنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الخارجيين لتنمية مهاراتهم البحثية	٦٤	١٧١	٨٥	١.٩٣	متوسطة	٥٦.٧١	٢
٢	توفير الدعم المعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس وشباب الباحثين المتميزين.	٧١	١٢٩	١٢٠	١.٨٥	متوسطة	١٨.٠١	٤
٣	تدريب أعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية القدرات علي تسويق البحوث الخاصة بهم.	٨٤	١١٩	١١٧	١.٩٠	متوسطة	٧.٢٣	٣
٤	توجيه دورات أعضاء هيئة التدريس نحو غرس ثقافة الابداع والابتكار بدلا من التركيز علي الجانب النظري.	٩٧	١١٢	١١١	١.٩٦	متوسطة	*١.٠٨	١
٥	يطور القسم /الكلية باستمرار مكنتاتها بالصورة التي تمكن الباحثين من مواكبة الثورة المعرفية الحادثة.	٧٢	١١٢	١٣٦	١.٨٠	متوسطة	١٨.٤٢	٥
٦	يطور القسم/ الكلية باستمرار من المعامل البحثية المتوفرة علي نحو	٢٧	١٨٩	١٠٤	١.٧٦	متوسطة	١٢٤.٧	٦

						يلبي احتياجات كل من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.		
٧	٦٨.٥٢	متوسطة	١.٧٥	١٢١	١٥٩	٤٠	٧	تبني الكلية/ الجامعة برامج لحاضنات الاعمال بالتعاون مع هيئات المجتمع الإنتاجية لتشجيع الابداع والابتكار البحثي.
إجمالي الوزن النسبي للمحور ككل (١.٨٦)								
كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ ، * كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٥٨٤								

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الخاص بالقدرات التي توفرها الجامعة لتحسين الأداء البحثي بها جاءت بدرجة تواجد متوسطة وبوزن نسبي (١.٨٦)، مما يشير إلى محاولة الجامعة توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لتطوير الأداء البحثي للجامعة؛ الأمر الذي يؤكد ضرورة استكمال الجامعة جهودها في توفير كافة القدرات ومختلف الامكانيات التي من شأنها تسهيل عملية البحث العلمي والوصول إلى مستوي متميزين جودة الاداء البحثي بالجامعة من خلال توفير الدعم المعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس، وزيادة فرص الابتعاث الخارجي، والتركيز علي غرس ثقافة الابداع والابتكار، تطوير المكتبات بما يواكب الثورة المعرفية الحادثة، تطوير المعامل البحثية بما يلبي احتياجات كل من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، تبني الكلية/ الجامعة برامج لحاضنات الأعمال بالتعاون مع هيئات المجتمع الإنتاجية لتشجيع الابداع والابتكار البحثي.

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتطوير الأداء البحثي بجامعة بني سويف

باستخدام نموذج منشور الأداء ومعوقاته التطبيق:

في ضوء الأسس النظرية التي تناولتها الدراسة لكل من الأداء البحثي بالجامعات ومنشور الأداء، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الوثائقية ونتائج الدراسة الميدانية، تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة وتحقيق سمعة بحثية متميزة، وما يمكن أن يواجهه الجامعة من معوقات أثناء تطبيق تلك الآليات، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: الآليات المقترحة لتطوير للأداء البحثي للجامعة:

في ضوء نتائج الدراسة النظرية (الوثائقية) والدراسة الميدانية تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء البحثي بالجامعة، وذلك علي النحو التالي:

الآلية الأولى: رضاء الاطراف المعنفة

تطوير الخدمات البحثفة التي تقدمها الجامعة بما يحقق رضاء الأطراف المعنفة (الهيئة المعانفة، أعضاء هيئة التدريس، الباحثين الخارجيين، مؤسسات المجتمع) ويلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك من خلال:

❖ تقييم الاحتياجات التدريبفة للبحثفة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بشكل سنوي، والعمل علي تلبفتها.

❖ تزويد المعامل البحثفة بالجامعة بكافة الأجهزة والوسائل التكنولوجفة.

❖ صيانة القاعات البحثفة بما يتلاءم واحتياجات أعضاء هيئة التدريس والباحثين الخارجيين.

❖ تشكيل لجان خاصة لرصد احتياجات الباحثين الخارجيين بشكل دوري والعمل علي تلبفها.

❖ تشكيل لجنة خاصة لرصد احتياجات الشركات والمصانع وغيرها من الهيئات المجتمفة الأخرى وتحديد أولويات هذه الاحتياجات.

❖ التنسيق بين الوزارات والمؤسسات المعنفة للتعرف علي احتياجاتهم من الشراكات البحثفة التي تعقدتها الجامعة.

❖ عقد ورش عمل لرفع كفاءة القدرات البحثفة لأعضاء هيئة التدريس وشباب الباحثين من الخارج عن طريق إفادهم لبعض الوقت في الدول المتقدمة وفقا لخطة استراتيجية للتعاون الدولي.

الآلية الثانية : مساهمات الاطراف المعنفة

تفعيل دور الجامعة في تعظيم حجم الاستفادة من الأطراف المعنفة وما تقدمه من مساهمات لتطوير الأداء البحثي بالجامعة، وذلك من خلال:

- ❖ عقد اتفاقيات مع الشركات والمصانع المحيطة لاستخدام معاملها البحثية لإجراء التجارب والاختبارات.
- ❖ تسهيل الإجراءات اللازمة لمؤسسات المجتمع لتقديم المساهمات المالية التي قد تسهم في تطوير الأداء البحثي.
- ❖ تشكيل لجنة خاصة لرصد احتياجات الجامعة من مؤسسات المجتمع المحيطة.
- ❖ توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وشباب الباحثين لتشجيعهم علي تقديم مخرجات بحثية ذات قيمة تسهم في تطوير الأداء البحثي بالجامعة.
- ❖ تتيح المؤسسات الانتاجية بالمجتمع الفرصة لطلاب الدراسات العليا للتدريب الميداني لتطوير قدراتهم البحثية.

الآلية الثالثة: الاستراتيجيات

- تبني الجامعة استراتيجيات جديدة للعمل تتلاءم مع مستجدات عصر المعرفة الحالي وتمكن الجامعة من تحقيق وضع تنافسي متميز، وذلك من خلال:
- ❖ تدويل أنشطة البحث العلمي بالجامعة وتخصيص كافة الاعتمادات المناسبة لذلك.
 - ❖ التعاون الدولي بين الجامعة ومثيلاتها من الجامعات الأخرى عالميا وإقليميا لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والباحثين وتنمية قدراتهم البحثية.
 - ❖ توقيع اتفاقيات شراكة بحثية جديدة متكافئة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي لاجراء بحوث تطبيقية مشتركة.
 - ❖ تسويق الجامعة وكلياتها لمخرجات الأبحاث العلمية علي نحو يسهم في دعم قدرتها التنافسية.
 - ❖ الشراكة البحثية بين الجامعة وغيرها من الجامعات علي المستوي المحلي والإقليمي لتبادل الخبرات البحثية.
 - ❖ تنمية معدلات النشر العلمي بالجامعة.
 - ❖ تعزيز السمعة التنظيمية للجامعة بين الجامعات محليا وإقليميا ودوليا.
 - ❖ تحديث الخطة البحثية للجامعة باستمرار بما يتلاءم مع احتياجات الأطراف المعنية.
 - ❖ إنشاء الحدائق العلمية والحاضنات التقنية.

الآلية الرابعة: العمليات

تبني الجامعة العمليات التشغيلية التي تسهم في تنفيذ الاستراتيجيات السابق تحديدها، وذلك من خلال:

- ❖ تخصيص اعتمادات مالية مناسبة للتعاون الدولي بين الجامعة وغيرها من الجامعات.
- ❖ وضع خطة للتعاون الدولي قائمة علي تحقيق احتياجات الاطراف المعنية.
- ❖ فتح قنوات للتواصل مع المؤسسات المحلية والعالمية لتسويق نتائج البحوث.
- ❖ التوجه نحو إجراء البحوث التطبيقية أكثر من إجراء البحوث النظرية.
- ❖ استقطاب باحثين أجانب ذو مستويات متميزة.
- ❖ توفير كافة المميزات والخدمات البحثية اللازمة لاستقبال الباحثين من كافة الدول.
- ❖ تشجيع سياسة الأبحاث المشتركة سواء علي المستويين المحلي والعالمي.
- ❖ تخصيص جوائز مالية كبيرة للأبحاث العلمية المنشورة دولياً.
- ❖ زيادة الميزانية المخصصة لتطوير أنشطة البحث العلمي بالجامعة.
- ❖ وضع خطة للتعاون الدولي قائمة علي تحقيق احتياجات الاطراف المعنية.
- ❖ زيادة الاهتمام بعقد المؤتمرات العلمية داخل الجامعة.
- ❖ مشاركة الجامعة في المؤتمرات العلمية الخارجية.
- ❖ زيادة المكافآت المالية والمعنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ممن ينشرون أبحاثهم في مجلات علمية محكمة.
- ❖ الاشتراك في قواعد بيانات المجلات العالمية.

الآلية الخامسة: القدرات

توفير الجامعة كافة القدرات والإمكانات اللازمة لتنفيذ العمليات السابق ذكرها، وذلك من خلال:

- ❖ زيادة عدد المنح والبعثات لتنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الخارجيين لتنمية مهاراتهم البحثية
- ❖ توفير الدعم المعنوي والمادي لأعضاء هيئة التدريس وشباب الباحثين المتميزين.

❖ تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية القدرات علي تسويق البحوث الخاصة بهم.

❖ غرس ثقافة الابداع والابتكار بدلا من التركيز علي الجانب النظري.

❖ تطوير المكتبات بالكليات والأقسام المختلفة بالصورة التي تمكن الباحثين من مواكبة الثورة المعرفية الحادثة.

❖ تزويد المعامل البحثية علي نحو يلبي احتياجات كل من أعضاء هيئة التدريس والباحثين.

❖ إنشاء معامل بحثية جديدة ومتطورة تمكن أعضاء هيئة التدريس والباحثين من القيام بتجاربيهم.

❖ تبني برامج لحاضنات الاعمال بالتعاون مع هيئات المجتمع الإنتاجية لتشجيع الابداع والابتكار البحثي.

❖ استخدام الكراسي البحثية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومختلف الباحثين.

ثانيا: معوقات تطبيق نموذج منشور الأداء لتطوير الأداء البحثي بالجامعة:

تتمثل معوقات تطوير الأداء البحثي باستخدام نموذج منشور الأداء فيما يلي:

▪ قلة الاعتمادات المالية المخصصة للبحث العلمي بالجامعات.
▪ صعوبة وتعدد الإجراءات الإدارية للحصول علي مكافآت النشر في مجلات علمية عالمية.

▪ ضعف توافر الإحصاءات والتقارير التي تسهل رصد الواقع في كثير من الأحيان.

▪ صعوبة إجراء مقابلات شخصية مع القيادات الأكاديمية بالجامعات.

▪ ضعف ثقافة الابداع والابتكار لدي الأفراد العاملين بالجامعة.

▪ ضعف الإمكانيات البحثية التي تمتلكها المعامل البحثية بالجامعة.

▪ قلة عدد المعامل البحثية.

▪ افتقار المكتبات إلي المراجع الحديثة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس والباحثين علي اتمام مهامهم البحثية.

▪ قلة المكافآت المقدمة للأداء البحثي التميز.

▪ قلة الدعم المالي المقدم لأعضاء هيئة التدريس والباحثين لحضور المؤتمرات والندوات الخارجية محليا وإقليميا ودوليا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١) احمد حسين عبد المعطي (٢٠١٥): استراتيجية مقترحة لتطوير الانتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (٣)، المجلد (٣١)، القاهرة، أبريل، ص ١٠٨.
- ٢) أسامة محمود قرني ومحمود سيد علي (٢٠١٤): استخدام منشور الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، الجزء الأول، ص ٣٨٤.
- ٣) أسماء أبو بكر صديق (٢٠١٨): رؤية مقترحة لتدويل البحث العلمي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بنها، المجلد (٢٩)، العدد (١١٥)، الجزء الثاني، يوليو، ص ص ١٦٢-١٠٧.
- ٤) أشرف محمود احمد ومحمد جاد حسين (٢٠١٧): تصور مقترح لجامعة بحثية مصرية علي ضوء خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الامريكية وجامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا، مجلة التربية المقارنة الدولية، العدد (٨)، ديسمبر، ص ص ١١-٢٢٥.
- ٥) أماني السيد عبور (٢٠١٩): رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٥٤)، أبريل، ص ٧١.
- ٦) أمل سعيد محمد (٢٠١٣): دراسة مقارنة للاداء البحثي في بعض الجامعات الاجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (١٦)، العدد (٤٦)، ص ص ٢٤١-٣٠٥.
- ٧) الأمم المتحدة (٢٠٠٣): تقرير التنمية الانسانية العربية نحو إقامة مجتمع المعرفة، البرنامج الانمائي للأمم المتحدة، المكتب الإقليمي للدول العربية، المطبعة الوطنية، عمان، الأردن، ص ٧٣.
- ٨) تغريد بنت خالد بن إبراهيم العتيبي (٢٠٢٠) : متطلبات تدويل البحث العلمي بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية في ضوء بعض الخبرات العالمية وآراء الهيئة التدريسية، رسالة الخليج العربي، السنة ٤١، العدد ١٥٨، ص ٤٠.
- ٩) تغريد محمد محمود (٢٠١٠): تصور مستقبلي لدور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة المشاركة لدي طلابها في ضوء المتغيرات المحلية والدولية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة حلوان، ص ٩٧.
- ١٠) جامعة بني سويف ، قطاع الدراسات العليا والبحوث، المشروعات، وحدة وإدارة مشروعات التطوير http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx?section_id=28-2-2021 . assessed in
- ١١) جمال علي خليل الدهشان (٢٠٢٠): الاتجاهات الحديثة في النشر العلمي ومعايير تقييمه، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد (٣)، العدد (١)، ص ٥٦.

- ١٢) جمهورية مصر العربية : وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة.
- ١٣) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥): دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو، ص ٢٩.
- ١٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩): الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، ص ص ٥٨ - ٦٠.
- ١٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات (٢٠١٩): قواعد ونظام عمل اللجان العلمية لفحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، الدورة الثالثة عشر ٢٠١٩-٢٠٢٢، ص ٧.
- ١٦) حسين محمد جواد (٢٠١٤): منهجية البحث العلمي- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، ط ٢، ص ٤٠.
- ١٧) خالد الحريري وافتهان المخلافي (٢٠١٧): تصور مقترح لتسويق البحوث التطبيقية في الكليات العلمية والتطبيقية بالجامعات اليمنية وتوظيفها لخدمة المجتمع وتنميته، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد ٣١، ص ١٥١.
- ١٨) خالد صلاح حنفي (٢٠١٧): مراكز التميز البحث كصيغة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، المجلد ٣، العدد ٢، ص ٢٧٧.
- ١٩) خالد عبد الرحمن ياسين وشريف محمد عبد العال (٢٠١٨): الكراسي العلمية ودورها في تنمية البحث العلمي بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٥٥، ص ٦٥.
- ٢٠) داليا طه محمود ورقية عيد محمد (٢٠١٩): الشراكة البحثية بين الجامعات الأجنبية وقطاع الأعمال وإمكانية الإفادة منها في مصر - جامعة المنيا نموذجا- دراسة مقارنة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ٢٥، العدد ٩، سبتمبر، ص. ٤٢٣.
- ٢١) سحر أحمد الشوريجي (٢٠١٥): تطوير الأداء البحثي للفرق البحثية في مجال التربية الخاصة: دراسة حالة فريق بحثي في جامعة مونتريال، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣، المجلد ٣، ص ٦٦.
- ٢٢) سعاد خليل إبراهيم (٢٠١٣): تدهور منظومة البحث العلمي في مصر لماذا، مجلة التنمية الإدارية: مصر، السنة ٣٠، العدد ١٤٠، ص ٢٩.
- ٢٣) سيد عبد الظاهر محمود (٢٠١٨): الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق الجامعات المصرية لمعايير التصنيف الدولي: دراسة مقارنه، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص ٤١٢-٤١٣.
- ٢٤) سيد محمد جاد الرب (٢٠١٠): إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، القاهرة، ص ص ١٩٧ - ٢٠٠.
- ٢٥) الطاهر محمد أحمد (٢٠١٥): الالتزام بحقوق الأطراف المعنية واثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ١١٧.

- ٢٦) عائشة عبد الفتاح مغاوري (٢٠١٨): تعزيز التعاون بين الجامعي المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي، *مجلة كلية التربية، جامعة بنيها، المجلد (٢٩) العدد (١١٤)*، أبريل، ص ٧٧-١.
- ٢٧) عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٧): تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل راس المال الفكري، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١٥)*، سبتمبر، ص ١٢٣.
- ٢٨) فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧): دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The performance prism، *مجلة الإدارة التربوية، السنة الرابعة، العدد ١٣*، ص ٢١٩.
- ٢٩) لينا زياد صبيح (٢٠١٢): التعليم الجامعي ومجتمع المعرفة، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (٢٣)*، ص ٣٩٤.
- ٣٠) ماهر أحمد حسن (٢٠١٧): تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدم، *المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، المجلد ٢٠، العدد ٧*، ص ٢٤٤.
- ٣١) محمد جابر أحمد (٢٠١٩): معوقات الإنتاجية العلمية وأثرها علي الاعتراب الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية)، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢١)*، مارس، ص ٤٠١.
- ٣٢) محمد خميس حرب (٢٠١٣): تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، دراسات تربوية ونفسية، *مجلة كلية التربية بالرفايق، مجلد (٢٨)*، العدد (٧٩)، أبريل، ص ٥.
- ٣٣) محمد ضياء الدين زاهر وآخرون (٢٠١٦): منظومة البحث العلمي بمراكز البحث في الجامعات المصرية، الواقع والمأمول، *مجلة كلية التربية بنيها، العدد ١٠٥، المجلد (١)*، يناير، ص ٢٧٣.
- ٣٤) محمد عبد الله محمد (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لتفعيل الشراكة بين الجامعات والصناعة لتطوير البحث العلمي، *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، اكتوبر، ص ١٩٢*.
- ٣٥) محمد عيود طاهر وعامر جميل (٢٠١٢): الحاضنات التكنولوجية والحداثق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، *مجلة الاقتصاد الخليجي، جامعة البصرة مركز دراسة الخليج العربي، العدد ٢٣، ص ٤٨*.
- ٣٦) محمود أحمد درويش (٢٠١٨): *مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ص ١١٩*.
- ٣٧) معتز خورشيد ومحسن يوسف (٢٠٠٩): *حوكمه الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، المنتدى العربي الاصلاحى، مكتبة الاسكندرية، ص ٢٦*.

- ٣٨) نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٨): تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية، مجلة التربية، العدد (٢٣)، سبتمبر، ص ٢٤٤.
- ٣٩) هباش سامي (٢٠١٧): تطور الأداء الجامعي وفق منظور الوظيفة الثالثة "دراسة حالة الجامعات الجزائرية"، مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون، المجلد (١)، العدد (٦)، ص ص ١٠١ - ١٠٦.
- ٤٠) وسام يوسف بن غيدة (٢٠١٨): التصنيفات الاكاديمية العالمية للجامعات: تصنيف ويومتركس نموذجاً، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، مجلد (٢٠١٨) العدد (٤٩)، ٣١ مارس، ص ص ١ - ١٨.

Second: Foreign References

- 1) Abramo, G., D'Angelo, C. A. (2015): Evaluating university research: same performance indicator ,different rankings, **Journal of Informetrics**, Vol. 9, No(3), pp. 514-525
- 2) **Academic Ranking of World Universities (2021): available at www.shanghairanking.com/index.html accessed at 21-8- 2021.** Adams, C. and Neely, A. (2000): The Performance Prism to Boost M&A Success, **Journal of Measuring Business Excellence**, Vol. (4), No. (3), p.p19-23.
- 3) Adams, C. and Neely, A. (2000):The performance prism to boost M&A success, **Measuring Business Excellence**, Vol. 4, No. 3, pp. 19-23.
- 4) Akgun, M. and Oztas, S. (2017): The Performance Prism Model and Stakeholder Satisfaction Dimension, **Journal of Applied Research in Finance and Economics**, Vol. 3m No. 1, pp.1-9.
- 5) Armstrong, M. (2015): **Armstrong's Handbook of Performance Management**, fifth Edition, CPI Group Ltd, Croydon, UK, pp. 182- 183.
- 6) Aydin, O.T. (2017): Research Performance of Higher Education Institutions: A Review on the Measurements and Affecting Factors of Research Performance, **journal of Higher Education and Science**, Vol. 7, No. 2, pp.312-320.
- 7) Burgess, R., G. (2008): The Myth of a Golden Age? Reflection from a Vice-Chancellor", in Barnett, Ronald and Napoli, Roberto Di (Eds.), **Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives**, Rutledge, New York, pp. 97-98.
- 8) Cengic, M. and Fazlic, D. (2008): Balanced Score Card VS. Performance Prism, **12th International Research Export Conference "Trends in the Development of machinery and Associated Technology"**, Istanbul , Turkey, 26-30 August, pp.421- 424.
- 9) Chillida, J. (2009): Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility, **Master Thesis**, Aarhus school of business , Aarhus university, 54.
- 10) elevent To Acea Qualification, Papers and Performance Objectives, Available at: www.accaglobal.com/students/student_accountant/archive, accessed at 15/11/2020.

- 11) Francisco, F. and Vagner, C. (2009): The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders: A Performance Prism Approach, **POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to 4**, pp. 1-17.
- 12) Goharshenasan, A. and Others (2022): Prioritizing the economic indicators of SSC: an integrative QFD approach of performance prism and BSC, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. (29), No. (2), pp. 522-550.
- 13) Javadi, S., M. (2013): Performance Management in Higher Education: a Ground Theory Study, **Unpublished Ph.D Dissertation**, University of Southampton, Iran, p. 42.
- 14) Mahtur, V., Price, A., Austin, S., and Moobela, C. (2007): Defining, Identifying and Mapping Stakeholders in the Assessment of Urban sustainability, **International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment M. Horner, C. Hardcastle, A. Price, G. Bebbington (Eds)** Glasgow, p. 4.
- 15) Najmi, M. ; Etebari, M. and Emami, S. (2012): A framework to review Performance Prism, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. (32) ,No. (10), pp.1115 – 1146.
- 16) Neely A. and Adams, C.(2002): Perspectives on Performance: The Performance Prism, Cranfield School of Management, p.4: available at www.adhb.govt.nz/news/Events/.../NM%20Performance%2520Prism.pdf.
- 17) Neely, A and Adams, C. (2000): **Perspectives on performance prism** , in **Bourne**, M (ed), Handbook of Performance Measurement, Gee Publishing, London, p. 170.
- 18) Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002): **The Performance Prism: The Scorecard For Measuring And Managing Business Success**, Financial Times/Prentice Hall , London, PP 1-4.
- 19) Neely, A.; Adams, C., and Crowe, P. (2001): The performance prism in practice, **Measuring Business Excellence**, Vol. 5, No.2, pp. 687- 697.
- 20) QS World University Rankings (2021): available at: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> , Accessed at 14-8-2022.
- 21) **Ranking web of Universities (2021): Available at: www.webometrics.infor/en/methodology accessed at 15- 8- 2021.**
- 22) Relevent To Acea Qualification, Papers and Performance Objectives, Available at: www.accaglobal.com/students/student_accountant/archive, accessed at 15/11/2020.
- 23) Roma, A. G. (2021): Research Competencies and Performance of Higher Education Institutions (HEI) Faculty, **ADRIEL G. ROMAN/ International Journal of Research Publications**, Vol. (78), No. (1), pp. 37-44.
- 24) Severgninim, E., Gahdamez, E. and Moraes, R. (2017): Satisfaction and Contribution of Stakeholders from The Performance Prism Model, **BBR Brazilian Business Review**, Vol. 15, No. 2, p.122.

- 25) Simms, C. and Chapleo, C. (2014): Stakeholders Analysis in Higher Education: A Case Study of The University of Portsmouth, **Perspectives: Policy and Practices in Higher Education**, Vol.14, No. 1, p.2.
- 26) Singh, K. and Weligamage, S. (2012): Thinking Towards Stakeholder Satisfaction In Higher Education: An Application Of Performance Prism, **Paper presented to the ICBI 3rd International on "Managing Business: Challenges & Opportunities in the 21st Century"** University of Kelaniya, Sri Lanka, 30th November, p.6
- 27) Smulowitz, S.(2015): Evidence for the performance prism in higher education , **Messuring Business Excellence**, Vol. 19, No. 1, p.p 70-80.
- 28) Striteska, M. and Spickova, M. (2012): Review and Comparison Performance Measurement Systems, **Journal of Organizational Management Studies**, Vol.2012, pp. 7-8.
- 29) Tankosic, J. and Caric, M. (2009): Developing A conceptual Framework on Internationalization of Higher Education in Serbia, **Internationalization and Role of university networks- proceeding of the conference of higher education and research**, Solvenia, 25-26 September, p.3.
- 30) united Nation (2011): **A Guidebook on Public- Private Partnership in Infrastructure**, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, UNESCAP, Bangkok, p. 4.
- 31) Walker, T. (2008): Some Alternative Approaches to Performance Management for Councils, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 57, No .4,p p. 340- 341.
- 32) Wohlert, J., Gatzwiller, A. (2016): A brief History of the Internationalization of Danish Research. Den, available at <https://www.datocms-assets.com/22590/1586173502-litteraturereview.pdf> accessed at 23- 3- 2022.
- 33) Youngbantao, U. and Rompho, TH.(2015): The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures, **Journal of Accounting and Finance** Vol. 15, No. 6, pp. 121-128.
- 34) Yuksel, H. and Cevher, E. (2014): Questioning the Collaboration between Universities and Industry: The Case of Turkey, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 4, No. 7, May, p. 232.