

عدد ابريل  
الجزء الاول ٢٠١٤



جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية

## استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

إعداد

محمود سيد علي أبو سيف

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

بكلية التربية جامعة بني سويف

## استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية

دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

محمود سيد علي أبو سيف\*\*

أسامة محمود قرني\*

### • مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة استخدام منشور قياس الأداء في قياس وتطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية من خلال تحليل لمكونات منشور قياس الأداء، وتحليل للأطراف المعنية بالتعليم الجامعي وأهميتها، وعرض لخطوات استخدام منشور قياس الأداء بالجامعات، وتحليل واقع الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لكيفية استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تبلور في عشر خطوات هي تقييم جودة ممارسات القياس والأداء الحالية، ثم تحديد شبكة الأطراف المعنية بالجامعة أو الوحدة أو البرنامج وتحديد ما يرضيهم من خلال رصد احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحديد مساهماتهم في تحقيق نتائج الجامعة، يلي ذلك تحديد الاستراتيجيات والعمليات والقدرات لتحقيق رضاهم، ووضع مقاييس لقياس درجة مناسبتها، ثم تجميع هذه المقاييس، يلي ذلك إزالة التعقيدات والتعارضات بين المقاييس، يلي ذلك اختيار الأسئلة والمقاييس الرئيسية وفقا لكل وجه من أوجه المنشور، وتصميم وتسجيل المقاييس، واستبعاد المقاييس الزائدة والمكررة، ثم تطبيق المقاييس، ثم تحليل البيانات وإعداد التقارير لبدء تطوير الأداء، والمرحلة الأخيرة هي مراجعة نظام القياس وتحديثه.

### الكلمات المفتاحية

منشور قياس الأداء - قياس الأداء - أنظمة قياس الأداء - الأطراف المعنية - مراكز تنمية القدرات

\* أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة بني سويف.

\*\* أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## ● Abstract

**Title :** Using the performance prism to improve university : An application on the Centers of Enhancing Capabilities of University Staff and Leaderships

**Aims:** The study aimed to use the performance prism to measure and improve the performance of Centers of Enhancing Capabilities of University Staff and Leaderships . To achieve this, the study analyzed the facets of performance prism , stakeholders of these centers, the possibility of applying performance prism in these centres , and analyzing the status quo of performance management to these centers. To achieve these aims the study used the descriptive approach.

**Findings:** the study puts applicable framework to develop of Centers of Enhancing Capabilities of University Staff and Leaderships based on the phases of performance prism :

- Examining existing performance measures and systems..
- Analyzing stakeholders of the centres and defining their needs and contributions.
- Using 'success mapping' and 'failure mapping' techniques in exposing gaps in the current measurement system
- Designing a model links the out puts of the mapping process.
- Suggesting questions and putting answers to it ( measures).
- Using record sheet and ten tests to examine the validity of each measure.
- Deleting surplus measures.
- Implementing the measurement system and writing reports.
- Building development reports.
- Reviewing and improving the measurement system.

**Key words:** Performance prism- performance measurement- performance measurement systems- stakeholders- Centers of Enhancing Capabilities

## استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

### • مقدمة الدراسة:

تعمل الجامعات حاليًا في بيئة ديناميكية سريعة التغيير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، في ظل وجود معايير متنوعة للتصنيف المحلي والعالمي، ورغبة قوية من الجامعات في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها، مما يتطلب تطوير أنظمة قياس الأداء بها بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به الجامعة لتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتحديد مساهماتهم في العمل الجامعي، وتحديد الاستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم بها الجامعة لوضعها في المكان المناسب لإرضاء الأطراف المعنية.

ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات بمشاركة الأطراف المعنية نظرًا لأهمية ذلك في: أنه يؤدي إلى تنمية اجتماعية أكثر إنصافًا واستدامة من خلال منح الأطراف المعنية الحق في المشاركة في عمليات صنع القرار، كما أنه يتيح إدارة أفضل للمخاطر والحفاظ على السمعة، ويسمح بتعظيم الاستفادة من الموارد الملموسة، وغير الملموسة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها من قبل المؤسسات بمفردها بدون مشاركة الأطراف المعنية، كما أنه يمكن المؤسسات للاستفادة من الأطراف المعنية في تحسين عملياتها ومنتجاتها، ويزيد بناء الثقة بين المؤسسة والأطراف المعنية<sup>(١)</sup>.

ولذا توجهت الجامعات نحو استخدام أنظمة لقياس وتطوير الأداء المؤسسي قائمة على الأطراف المعنية، ومنها منشور قياس الأداء الذي يقوم على تحديد 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، والقدرات التي تحتاج لها الجامعة لتشغيل عملياتها وتنفيذ استراتيجياتها بفعالية وكفاءة<sup>(٢)</sup>.

وتمشيًا مع ذلك تسعى الدراسة الحالية لتوضيح كيفية استخدام منشور قياس الأداء، وهو أحد أنظمة قياس الأداء الذي يعتمد بصفة أساسية على الأطراف المعنية بالجامعات المصرية، مع تطبيق ذلك على إحدى وحدات العمل بالجامعات المصرية، وهي مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

## • مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من المؤسسات المعقدة التي تتسم بغموض وتشعب أهدافها، ومنها مدى مساهمة الجامعة في التنمية المحلية، وأثرها الاجتماعي، وتحقيق المستوى العالمي في البحث والتعليم، مما يجعل عملية قياس الأداء بها معقدة، إضافة إلى أن مقاييس الأداء المستخدمة في كثير من الجامعات تركز على النواتج، ولا تشمل كافة العمليات بالجامعة، كما أن غالبية المقاييس كمية لا تستطيع قياس الأمور النوعية، وبالتالي يصعب الاعتماد على نتائج هذه القياسات في تطوير أداء الجامعات<sup>(٣)</sup>.

إضافة إلى ذلك فإن كثيراً من الخدمات التعليمية تعد منتجات غير ملموسة، وتتطلب اتصالاً مباشراً بين الجامعة والأطراف المعنية لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، كما أن عدم التركيز على رضا الأطراف المعنية يؤثر على جودة الخدمات المقدمة لهم<sup>(٤)</sup>، كما أن زيادة التوسع في أنشطة وبرامج الجامعات، والشمولية التي أصبحت تتمتع بها برامجها من خلال التعليم الهادف للربح، والتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، وزيادة دخول القطاع الخاص في التعليم الجامعي، تتطلب زيادة دور الأطراف المعنية الخارجية والداخلية في إدارة التعليم بالجامعات<sup>(٥)</sup>.

كما أن أنظمة قياس الأداء المؤسسي الحالية تحتاج إلى تغيير نظراً لما يلي<sup>(٦)</sup>:

- ١- إهمال رأس المال البشري: حيث لا يوجد ربط بين عوامل النجاح المهمة الخاصة بالمؤسسة وعوامل النجاح الشخصية للموظفين.
- ٢- زيادة التركيز على المقاييس المالية أكثر من غير المالية.
- ٣- ضعف الربط بين الطموح المشترك والأهداف الخاصة للمؤسسة، مما نتج عنه دعم غير كفاء للموظفين للعمل طبقاً لمقاييس الأداء وخطة التنفيذ الخاصة بالمؤسسة.
- ٤- التركيز على احتياجات واحد أو اثنين من مجموعات الأطراف المعنية، حيث تركز معظم أطر قياس الأداء على احتياجات أصحابها، وربما عملاء المؤسسة، متناسين الأطراف المعنية بالآخرين مثل الموظفين والموردين.
- ٥- تجاهل التغييرات التي يجب إدخالها على استراتيجيات وعمليات وقدرات المؤسسة من أجل تلبية احتياجات الأطراف المعنية.

٦- إهمال العلاقة التبادلية بين المؤسسة والأطراف المعنية؛ فللمؤسسة احتياجات من الأطراف المعنية مثلما أن للأطراف المعنية احتياجات من المؤسسة .

ولذا سعت المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات لوضع أنظمة لقياس الأداء تستهدف تحديد مدى جودة الأداء، والحكم من خلاله على أداء المؤسسة ومنسوبيها للأعمال، وأولويات التمويل، وزيادة الدافعية لدى كل الأطراف المعنية بالمؤسسة لتحسين الأداء الكلي، وترقية وترويج اسم المؤسسة، من خلال إقناع الأطراف المعنية بأن المؤسسة تقدم مستوى جيد من الأعمال، والتعلم والتحسين<sup>(٧)</sup>، ويعد منشور قياس الأداء أحد أنظمة قياس الأداء الحديثة التي تتغلب على كثير من عيوب أنظمة القياس التقليدية؛ خاصة فيما يتعلق بالأطراف المعنية.

وإيماناً بأهمية تحقيق رضا الأطراف المعنية عن الخدمات التي تقدمها الجامعات بمراكزها ووحداتها المختلفة، أجريت العديد من الدراسات على تقييم أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ببعض الجامعات المصرية، وتوصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج أهمها: ضعف درجة رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن البرامج التي تقدمها مراكز تنمية القدرات المختلفة، وضعف تلبيتها لاحتياجاتهم المهنية، كما أن كثيراً منهم يحضر تلك البرامج مجبراً بغرض الترقى، وأنها لا تمثل إضافة لمهارات أو قدرات الأفراد، ولم تؤدي إلى تغيير في الأداء الوظيفي لهم، وبالتالي فإن أثر هذه البرامج على أداء الأفراد وأداء الجامعة ضعيف جداً<sup>(٨)</sup>.

ومن ثم فإن منشور قياس الأداء قد يسهم في تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لعدة أسباب أهمها أنه<sup>(٩)</sup>:

- عبارة عن دائرة من التحسينات المستمرة لا تتوقف، فالبيانات الناتجة عن القياس واستبيانات الرضاء عن الخدمات واستطلاعات الرأي تستخدم في تطوير استراتيجيات وعمليات وقدرات جديدة.
- يبدأ تنفيذه بفحص الاستراتيجية القديمة وتنقيحها وبالتالي البناء على أساس منطقي وقوي.
- يأخذ في اعتباره كل الأطراف المعنية الخاصة بتلك المراكز سواء الداخلية أو الخارجية أو حتى من أنها التدريب.

يتضح مما سبق أن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بكثير من الجامعات المصرية بحاجة إلى تطوير يعتمد على بيانات حقيقية مشتقة من رغبات أطرافها المعنية في ضوء التوجه نحو زيادة دور الأطراف المعنية في العمل الجامعي، وتطوير أنظمة قياس الأداء بالجامعات في ضوء التوجه نحو مشاركة الأطراف المعنية، وهو ما يمكن أن يحققه بدرجة كبيرة استخدام منشور قياس الأداء، لذا تسعى الدراسة الحالية لتوضيح كيفية استخدام منشور قياس الأداء في تطوير أداء الجامعات المصرية، مع التطبيق على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويمكن تجديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما مكونات منشور قياس الأداء؟
- ٢- ما الأطراف المعنية بالجامعات وأهميتها؟
- ٣- ما خطوات استخدام منشور قياس الأداء بالجامعات؟
- ٤- ما واقع الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية؟
- ٥- كيف يمكن استخدام منشور قياس الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية؟

• **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية لتوضيح كيفية استخدام منشور قياس الأداء في قياس وتطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، وذلك من خلال ما يلي:

- ١- تحليل لمكونات منشور قياس الأداء.
  - ٢- عرض لأهمية مشاركة الأطراف المعنية، وتحديد الأطراف المعنية بالجامعات.
  - ٣- التوصل لخطوات استخدام منشور قياس الأداء بالجامعات.
  - ٤- رصد لواقع الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية
- **أهمية الدراسة:** تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية استخدام أنظمة حديثة للقياس تستهدف وظيفتين رئيسيتين: الأولى: ضمان الحفاظ على جعل المؤسسات عرضة للمساءلة عن الأداء والأعمال، والثانية: تسهيل عمليتي التعلم وتحسين الأداء<sup>(١٠)</sup>.

وفي ضوء التوجه نحو مساءلة الجامعة عن أدائها من الأطراف المعنية لديها سواء داخلياً أو خارجياً، ورغبة الجامعة في التحسين المستمر من أجل تحقيق قدرتها التنافسية، فإن

استخدام منشور قياس الأداء بالجامعات يمثل أحد أنظمة القياس التي تحقق ذلك بدرجة كبيرة، لاعتماده واشتماله على كافة الأطراف المعنية واعتبارهم شركاء في إدارة الجامعة.

كما أن هذه الدراسة تقدم تطبيقاً لاستخدام منشور قياس الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نظراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه المراكز في تطوير الجامعات وتحقيق قدرتها التنافسية.

### • منهج الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي **Descriptive Method** أكثر المناهج البحثية

ملائمة لدراسة هذه المشكلة؛ الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل<sup>(١١)</sup>، وتسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

١- تحليل لمكونات منشور قياس الأداء باعتباره أكثر نظم قياس الأداء التي تضمن تطوير الأداء، وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة للمساءلة.

٢- عرض لأهمية مشاركة الأطراف المعنية بالجامعات، وطرق تحديد الأطراف المعنية بالجامعات، وبمشاريعها وبرامجها ومراكزها المختلفة.

٣- عرض التصنيفات المختلفة لخطوات استخدام منشور قياس الأداء، والتوصل لخطوات يمكن استخدامها بالجامعات.

٤- رصد لنشأة مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، وأهدافها، والفئات المستهدفة منها، وواقع الأداء بها.

٥- التوصل إلى كيفية استخدام منشور قياس الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وضمانات نجاح التطبيق.

### • مصطلحات الدراسة: تتضمن المصطلحات عرض لمفهوم قياس الأداء المؤسسي،

ومنشور قياس الأداء، لأن منشور قياس الأداء أحد أنظمة قياس الأداء المؤسسي:

#### ١- قياس الأداء المؤسسي **Institutional performance measurement**

يعد قياس الأداء المؤسسي تلك العملية المنظمة التي تنتج وتجمع وتحلل وتقرر وتستخدم البيانات ذات الصلة بالعمليات في المؤسسة والبرامج، منضمّة البيانات حول المدخلات والمخرجات<sup>(١٢)</sup>، وبالتالي فإن هذا المفهوم ركز على الشمولية في قياس الأداء بحيث تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، كما أنه ركز على استخدام نتائج القياس في



القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، وعرف البعض قياس الأداء المؤسسي بأنه تلك العملية التي تساعد في دعم عملية الإدارة، وإثبات الفاعلية، والمساءلة المؤسسية، وتحقيق جودة المؤسسة، ودعم اتخاذ القرار بها، وتحسين خدماتها<sup>(١٣)</sup>، ويتضح من ذلك أن قياس الأداء يستخدم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقيق جودة الأداء بها، وتطوير عمليات العمل والإدارة بها، ويعرف بأنه عملية رقابة وتقويم مستمر لإنجازات برنامج ما (نشاط أو مشروع أو وظيفة أو سياسة لها غرض محدد أو مجموعة من الأهداف)، خاصة مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية، مستخدمًا مقاييس لتقييم أنشطة البرنامج (العمليات)، والخدمات أو المنتجات المقدمة من البرنامج (المخرجات)، ونتائج تلك الخدمات أو المنتجات (النواتج)<sup>(١٤)</sup>، وبالتالي فإن نظام القياس يعد وسيلة للحكم على أداء عمليات ومخرجات ونواتج المؤسسة، ورصد مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة، كما يعد قياس الأداء: عملية حساب كفاءة وفعالية العمل المؤسسي، ويتم ذلك من خلال نظام للقياس يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء تستخدم لحساب كل من كفاءة وفعالية الإجراءات<sup>(١٥)</sup>، وبالتالي فإن قياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس جميع جوانب العمل المؤسسي بهدف الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة، كما يعد نظام قياس الأداء نظامًا للمعلومات يدعم المديرين في عملية إدارة الأداء ويقوم علىوظيفتين رئيسيتين: الأولى تتمثل في تمكين وهيكله التواصل بين جميع الوحدات التنظيمية (الأفراد والفرق والعمليات والوظائف، وغيرها) التي تشارك في عملية تحديد الأهداف، والثاني خاص بجمع وتجهيز وتقديم المعلومات على أداء الأفراد، والأنشطة، والعمليات، والمنتجات، والوحدات الأعمال...<sup>(١٦)</sup>.

ينضح مما سبق أن المفاهيم التي تناولت قياس الأداء المؤسسي ركزت على جانبين أساسيين هما: الجانب الأول أنه عبارة عن استخدام مجموعة من المقاييس التي تقيس المدخلات والعمليات والمخرجات لحساب كفاءة وفعالية المؤسسة، والجانب الآخر ركز على أن قياس الأداء المؤسسي يستخدم مقاييس الأداء المختلفة لتطوير إدارة المؤسسات وعمليات العمل بها، لتحقيق جودة المؤسسة.

## ٢- منشور قياس الأداء Performance prism

منشور الأداء هو واحد من أحدث أطر قياس الأداء وتم تقديمه بواسطة Andy Neely and Mike Kennerly وهم أساتذة بكلية كرانفيلد للإدارة بلندن، ومعهم Chris Adams من شركة أندرسون الاستشارية وهو استشاري مستقل زميل بالكلية، وقد تم تصميم الإطار للمساعدة في اختيار مقاييس الأداء<sup>(17)</sup>، وترجع تسمية هذا النظام بمنشور الأداء لأنه طبقاً لما ذكره نيلي فإن المنشور يكسر الضوء، ويوضح التعقيد الخفي الموجود بالشيء ببساطة كالضوء الأبيض، وهذا ما يحدث مع منشور الأداء فهو يوضح التعقيد الحقيقي في قياس وإدارة الأداء.

وتم التوصل لمنشور قياس الأداء عقب بروز مجموعة متنوعة من القصور في أطر القياس التقليدية، حيث إن جميعها تشير إلى أن المقاييس لا بد أن تنبثق عن استراتيجية، إلا أن منشور قياس الأداء يبين أن سبب وجود استراتيجية أي مؤسسة هو توصيل القيمة لمجموعة من الأطراف المعنية، ومن ثم على المؤسسات أن تسأل من هم أطرافها المعنية وما هي احتياجاتهم أولاً، ثم تحديد الاستراتيجية بناء على تلك الاحتياجات<sup>(18)</sup>، ويمثل منشور قياس الأداء دائرة من التحسينات غير المنتهية، ويلعب دوراً جوهرياً في تحديد وتتبع التقدم مقابل الأهداف التنظيمية الموضوعية من قبل الإدارة، وأيضاً تحديد فرص التطوير في الأداء ومقارنته بمعايير داخلية وخارجية<sup>(19)</sup> وبالتالي فإن هذا المفهوم يركز على أن منشور قياس الأداء يستخدم في رصد تطور الأداء، وتحديد فرص التطوير،

ويتكون منشور قياس الأداء من خمسة أوجه هي: رضا الأطراف المعنية من خلال تحديد احتياجاتهم 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<sup>(20)</sup>. وبالتالي ركز هذا المفهوم على جوانب عمل منشور قياس الأداء.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف منشور قياس الأداء بأنه نظام لقياس وتطوير الأداء بالجامعات يعتمد على أدوات لقياس رضا الأطراف المعنية، وأدوات تحديد مساهماتهم لقيام

الجامعة بدورها في إرضائهم، وأدوات لرصد الاستراتيجيات التي تحقق رضاهم، والعمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، والقدرات اللازمة لتشغيل العمليات.

### • الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت منشور قياس الأداء نظريًا وتطبيقيًا على الرغم من مناسبة منشور قياس الأداء لقياس وإدارة الأداء بالجامعة التي أصبحت في ظل التوجه نحو الجودة تستهدف بالدرجة الأولى إرضاء الأطراف المعنية لديها وإسهامهم في عملياتها، إلا أن هذا الإطار لم يحظ بالدراسات الكافية التي تدعم تطبيقه بالجامعات، ومن هذه الدراسات توضح دراسة (Adams and Neely, 2000)<sup>(21)</sup> وهي أول الدراسات التي أطلقها الباحثان حول منشور الأداء أن الإطار هو أفضل أطر القياس والإدارة للمؤسسات المتعددة والمتحدة، والتي تراعي احتياجات كافة الأطراف وتضع لها الاستراتيجيات المناسبة، وقد طور (Neely and others)<sup>(22)</sup>، 2001 منشور قياس الأداء ليصبح إطارًا كاملًا لإدارة وقياس الأداء بالمؤسسات المختلفة سواء الربحية أو غير الربحية، وأنه ليس إطارًا نظريًا، وقدم آلية لتطبيقه بالعديد من المؤسسات تشمل على أربع خطوات رئيسية هي التصميم والتنفيذ والتشغيل والتحديث، وتوصل (Tangen, 2004)<sup>(23)</sup> إلى ملخص لنقاط القوة والضعف في منشور الأداء وبطاقة قياس الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى أن أنظمة قياس الأداء بحاجة إلى الانتقال من النظرية إلى التطبيق بشكل موسع. وتوصل (Metawe and Gilman, 2005)<sup>(24)</sup> إلى أن منشور قياس الأداء يمثل نظامًا مختلفًا كليًا عن أنظمة القياس يقوم بشكل رئيسي على كيفية استخدام المديرين لبيانات القياس من أجل تحسين الأداء، وأشارت الدراسة إلى أن المنشور قد أهمل قضايا مثل كيفية فهم مقاييس الأداء، كما توصلت دراسة (Etienne; Erik and Arjan, 2005)<sup>(25)</sup> إلى أن الناحية التطبيقية لمنشور الأداء تحتاج للمزيد من الدراسات، وأن المنشور بحاجة لمزيد من التطبيق بمؤسسات متنوعة، وتوصلت دراسة (Alagesan, 2009)<sup>(26)</sup> في تحليلها لنظم قياس الأداء أن منشور الأداء كنظام بإمكانه أن يصنع التغيير بالارتكاز إلى نتائج المؤشرات اللاحقة Lagging indicators أي التي تقيس الأعمال التي تمت، فيما ينتقد الباحث المنشور في أنه لم يقدم الآلية الواضحة لربط عمليات التشغيل بالاستراتيجيات.

فيما توصلت دراسة (Fredireco and Covenghi,2009)<sup>(٢٧)</sup> إلى أن منشور الأداء يمثل بديلاً جديداً لأنظمة قياس الأداء يختلف عن بطاقة قياس الأداء المتوازن في أنه لديه رؤية شاملة لكل الأطراف المعنية، كما أوضحت الدراسة أن النموذج لديه بنية لعلاقة السبب بالنتيجة، والتي تتبع متطلبات الأطراف المعنية حتى يتم إرضائها، كما توصلت الدراسة إلى أن المنشور من الممكن أن يسهم في تطوير المؤسسات التي تسعى لتغيير الطريقة التي تدير بها الأداء، خاصة إذا كانت الأطراف المعنية لديها هي التي تولد استدامتها.

وفي تطور جديد لإطار منشور الأداء توصل (Najmi ;Etebari and Imami ,2012)<sup>(28)</sup> إلى أن منشور الأداء بشكله التقليدي الذي قدمه نبلي ٢٠٠٢ بحاجة للتطوير، وقدم نموذجاً جديداً لمنشور الأداء يقوم على محورين رئيسيين هما: مراجعة أداء المؤسسة من خلال مكونات المنشور الخمسة، والمحور الثاني: مراجعة نظام قياس الأداء، فيما توصلت دراسة (Singh and Weligamage ,2012)<sup>(٢٩)</sup> إلى أنه يمكن تطبيق منشور الأداء في التعليم العالي نظراً لتعدد أطرافه المعنية وعمل الإدارة معهم مباشرة، مما يؤدي لتقديم قيمة أفضل بدعم من جميع الأطراف المعنية، وقدمت الدراسة نموذجاً لقياس الأداء بالتعليم الجامعي مرتكزاً إلى منشور الأداء

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت تقويم مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات توصلت دراسة (هشام فتحي و أحمد يحيى، ٢٠٠٩)<sup>(٣٠)</sup> إلى أن معظم المتدربين يرون برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس عبئاً أكثر منها فرصة للاستفادة وتنمية المهارات والمعلومات، وعن انعكاس برامج تنمية القدرات على أداء أعضاء هيئة التدريس توصلت دراسة (طلعت حسني، ٢٠٠٩)<sup>(٣١)</sup> إلى وجود انخفاض في مستوى اسهامات مركز تنمية القدرات بجامعة الزقازيق في تنمية قدرات التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت دراسة (زينب عبدالرازق، ٢٠٠٩)<sup>(٣٢)</sup> إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وغير المشاركين في مختلف البرامج التي تقدمها مراكز تنمية القدرات، وعن مستوى أداء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات توصلت دراسة (زكريا سعد، ٢٠٠٩)<sup>(٣٣)</sup> إلى أن مستوى جودة خدمة التدريب متوسطة، وكذلك درجة وضوح أدوار

العمل لدى المدربين المنتسبين للمركز، وكذلك تدريب وتنمية المدربين بالمركز، وتوصلت دراسة (سلامة عبدالعظيم، ٢٠١٠) <sup>(٣٤)</sup> إلى مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات، وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل الجامعة وإحساسهم بعدم أهميتها، كما أكدت دراسة (سميحة مخلوف، ٢٠١٠) <sup>(٣٥)</sup> على أن البرامج التدريبية من خلال مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لم تؤدي إلى تغيير في الأداء الوظيفي وتطويره، وعن معوقات برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الأداء المهني للمعلم الجامعي توصلت دراسة (أحمد إبراهيم، ٢٠١٠) <sup>(٣٦)</sup> إلى عدم وجود نظام ثابت لمتابعة وتقييم البرامج، وعدم مناسبة الوسائل المستخدمة مع أهداف البرامج، وعدم مناسبة محتويات البرنامج مع الاحتياجات الفعلية للمعلم الجامعي.

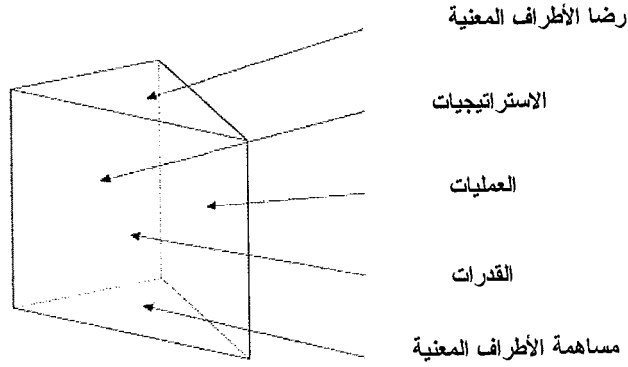
يتضح من العرض السابق للدراسات التي تناولت منشور قياس الأداء أنه يفيد المؤسسات التي لديها تنوع في أطرافها المعنية ومنها الجامعات، كما أنه يمثل إطاراً شاملاً يمكن من خلاله الإدارة والقياس معاً، ويمكن تطبيقه على المؤسسات غير الهادفة للربح، كما يمكن تطبيقه على المؤسسات الجامعية، وينالتم مع التوجه نحو تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية باستهدافه بشكل رئيسي الأطراف المعنية، كما أظهرت الدراسات أن المنشور بحاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية، وبحاجة لمزيد من التطبيق.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات إلى أن مستوى الأداء بالمراكز منخفض، خاصة فيما يتعلق بتحقيق رضا المستفيدين من البرامج التدريبية التي تقدمها المراكز، وأنه لا يوجد تغيير في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعد حضورهم دورات تنمية القدرات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من حضروا دورات تنمية القدرات والذين لم يحضروا، لذا فإن الدراسة الحالية تعد إسهاماً جيداً حيث تسعى لاستخدام منشور قياس الأداء -الذي يعتمد على الأطراف المعنية- في تطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

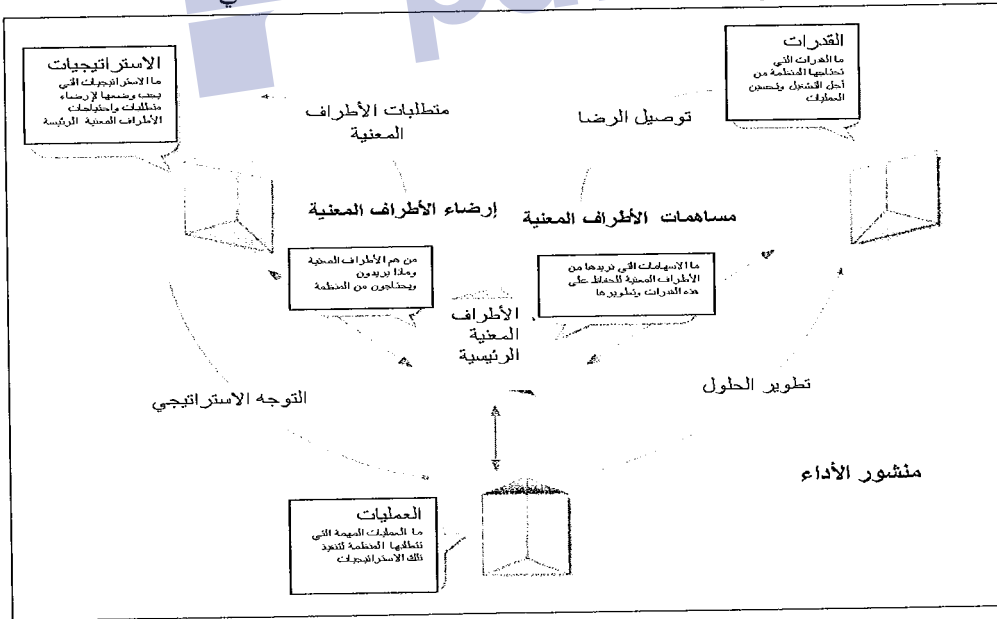
## المحور الأول: مكونات منشور قياس الأداء

يعد منشور قياس الأداء واحداً من أحدث أنظمة قياس الأداء المؤسسي، تم تأسيسه عام ٢٠٠٠م تقريباً، وتم بناؤه للتغلب على مشكلات وعيوب النماذج السابقة له مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن ونماذج قياس التميز، وتم تصميمه ليضيف المزيد من المعلومات وليقدم للمؤسسات منظوراً جديداً يحقق متطلباتها بطريقة أفضل من أنظمة القياس السابقة<sup>٣٧</sup>، ويتضمن منشور قياس 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 على أن العلاقة التبادلية بين المؤسسات والأطراف المعنية، وكما أن المنشور الزجاجي يحلل الضوء ويوضح التعقيد الخفي للضوء الأبيض؛ فإن منشور قياس الأداء يوضح التعقيد الحقيقي لقياس وإدارة الأداء<sup>(٣٨)</sup>، ويتضمن منشور قياس الأداء خمسة أبعاد أساسية متعلقة ببعضها البعض، وتتضمن هذه الأبعاد الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>(٣٩)</sup>

- 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؟ ويمكن توضيح أبعاد منشور قياس الأداء من خلال الشكل التالي :

شكل (١) الأوجه الخمسة لمنشور قياس الأداء<sup>(٤٠)</sup>

يتضح من الشكل السابق أن منشور قياس الأداء يعتمد بصفة أساسية على الأطراف المعنية، حيث يمثل الوجه الأعلى رضا الأطراف المعنية، ويمثل الوجه الأسفل مساهمات الأطراف المعنية (وهما الوجهان الأساسيان في المنشور)، وانطلاقاً منهما تتحدد باقي الأوجه (الاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات) التي ستحقق بها الجامعة أهدافها التي اشتقتها من هذين البعدين، ويمكن توضيح العلاقة بين أوجه المنشور من خلال الشكل التالي:

شكل (٢) العلاقة بين مكونات منشور الأداء<sup>(٤١)</sup>

يتضح من الشكل السابق أن نقطة الإنطلاق في منشور قياس الأداء هي الأطراف المعنية الرئيسية، وذلك من خلال التعرف على متطلبات الأطراف المعنية بما يحقق إرضائهم، ويتم ذلك بتحديد الأطراف المعنية بالعمل الجامعي، وما يريدونه من الجامعة، واحتياجاتهم منها، وفي ضوء متطلبات الأطراف المعنية يتم تحديد الاستراتيجيات التي يجب أن تضعها الجامعة لتلبية متطلبات الأطراف المعنية، وفي ضوء هذا التوجه الاستراتيجي يتم تحديد العمليات التي يجب أن تقوم بها الجامعة لتنفيذ الاستراتيجيات، وفي ضوء هذه العمليات يتم تحديد القدرات المختلفة التي تحتاجها الجامعة لتشغيل وتحسين العمليات، وأخيراً يتم تحديد الإسهامات التي يجب أن تقدمها الأطراف المعنية -التي تم تحديدها في البداية- لتطوير القدرات اللازمة لتحسين العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها لتحقيق رضاء الأطراف المعنية والحفاظ عليها، وبالتالي يتضح أن الأطراف المعنية هم محور الأداء في الجامعة وفقاً لهذا النموذج، ويعتبروا شركاء أساسيين ومساهمين في الأداء الجامعي، وفيما يلي عرض تفصيلي لمكونات منشور قياس الأداء:

### الوجه الأول لمنشور قياس الأداء: إرضاء الأطراف المعنية بالجامعات

يتبلور الهدف الأساسي للجامعة في تقديم قيمة وجودة كل أطرافها المعنية الداخلية والخارجية، و في كافة أنشطتها؛ لذا فإن تطوير استراتيجيات الجامعة ووحداتها لا بد أن تقوم على تلبية احتياجات ومتطلبات تلك الأطراف أولاً ، وبالتالي تصبح كل العمليات والإجراءات التي تلي الاستراتيجيات تقوم على تقديم القيمة للأطراف المعنية<sup>(٤٢)</sup>، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تحديد للأطراف المعنية من خلال قائمة تشمل كل الأطراف المعنية واحتياجاتهم وبناء عليها يتم تطوير الاستراتيجية والمقاييس، كم يوضح الجدول التالي:

جدول (١) الأطراف المعنية بالجامعات والاحتياجات التي تحقق رضائهم<sup>(٤٣)</sup>

الطرف المعني	احتياجاته ومتطلباته
الطلاب	جودة في التعليم - إرشاد أكاديمي - بيئة أكاديمية مناسبة
الخريجون	مهارات قابلة للتوظيف - خبرات تعلم مدى الحياة
أعضاء الكادر التدريسي	إنجازات - دعم أكاديمي - مهارات تدريس وبحث علمي - فرص تحسين ومنافع مادية ومعنوية ، وتقدير للإنجازات
الكادر غير التدريسي	إنجازات - دعم - منافع مادية وغير مادية ، وتقدير للإنجازات
أولياء الأمور	جودة تعليمية - فرص تعليمية أفضل لأبنائهم - خريجون قابلون للتوظيف وتحمل المسؤولية - مساعلة
المجتمع	جودة تعليمية - خريجون قابلون للتوظيف وتحمل المسؤولية - مساعلة
الحكومة	تشغيل سهل - إدارة مالية - إدارة حكم رشيدة
أصحاب العمل	خريجون مهرة وذات توجه عالي لسوق العمل
مؤسسات التدريب	متدربون ملتزمون



يتضح من الجدول السابق أن إرضاء الأطراف المعنية بالعمل الجامعي يتطلب تحقيق جودة في التعليم ترضي الطلاب والآباء والمجتمع بأفراده ومؤسسات، وتوفير إرشاد أكاديمي للطلاب، وبيئة أكاديمية مناسبة للطلاب، وفرص تعليمية أفضل، ومهارات للخريجين قابلة للتوظيف وفقاً لمتغيرات سوق العمل، وخبرات تساعد الخريجين على التعلم مدى الحياة، وتشغيل سهل، وأن يحقق أعضاء هيئة التدريس والإداريون إنجازات، وأن تقدر هذه الإنجازات، ويتوفر لهم الدعم اللازم، وأن يحققوا منافع مادية ومعنوية من عملهم، وأن يمتلك أعضاء الهيئة الأكاديمية مهارات التدريس والبحث، وأن يكون لأولياء الأمور والمجتمع حق مساءلة الجامعة، وأن توظف الجامعة مواردها المالية، وإدارة حكم رشيدة، ومتدربون ملتزمون، وعلى كل وحدة عمل بالجامعة أن تضع مقاييس لقياس درجة رضا الأطراف المعنية عن احتياجاتهم وفقاً للجدول السابق.

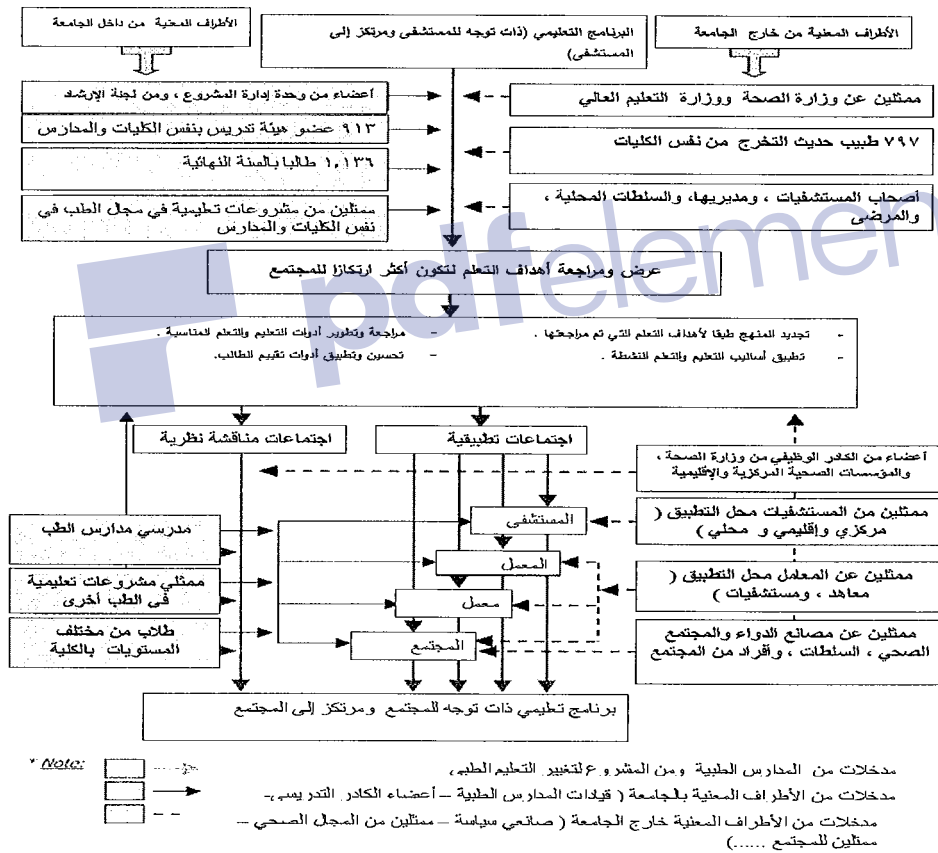
### الوجه الثاني لمنشور قياس الأداء: مساهمة الأطراف المعنية بالجامعات

تتطلب الجامعات من الأطراف المعنية المساهمة بدرجة أكبر في تطوير الأداء بها، كما أن كثيراً من الأطراف المعنية ترغب في أن يكون لها مساهمات أكبر في إدارة الجامعات وتطوير الأداء بها، مما يتطلب أن تحدد الجامعات ما تتطلع إليه من مساهمات الأطراف المعنية، وبالتالي تتعرف الأطراف المعنية على المساهمات التي يمكن أن تشارك بها في تطوير أداء الجامعات، وبالتالي يمكن قياس مساهماتهم، ويمكن أن يتم ذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢) الأطراف المعنية بالجامعات ومساهماتهم لتقدمها<sup>(٤٤)</sup>

الطرف المعني	مساهمات تقدمها الجامعة
الطلاب	مشاركة نشطة - تغذية راجعة صادقة - مبادرات شخصية
الخريجون	تغذية راجعة - مساهمات في تطوير المؤسسات والدولة - تحسين سمعة الجامعة
أعضاء الكادر التدريسي	الدعم - مشاركة أفضل - التزام - أفكار مبتكرة
الكادر غير التدريسي	إدارة أفضل - تقديم الخدمات بشكل سهل - التزام - دعم
أولياء الأمور	تغذية راجعة - دعم
المجتمع	تغذية راجعة - دعم التحسينات المؤسسية
الحكومة	الدعم المالي - الإرشاد
أصحاب العمل	تغذية راجعة - دعم - تقديم المعلومات عن متطلباتهم
مؤسسات التدريب	تحسين المهارات - التدريب ذات التوجه الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن أكبر المساهمات التي تحتاجها الجامعة هي التغذية الراجعة من (الطلاب، الخريجون، أولياء الأمور، المجتمع، أصحاب الأعمال)، كما يتضح أيضا أن أكثر المساهمات التي تحتاجها الجامعة هي مساهمات فكرية (غير ملموسة). وفي هذا السياق طبق مركز (BioMed)<sup>(٤٥)</sup> - وهو مركز متخصص للبحث والنشر العلمي والتكنولوجي والطبي في لندن - منشور قياس الأداء في تصميمه لبرنامج تطوير المناهج التعليمية الطبية بمجموعة من الكليات والمدارس الطبية، وهنا لم يكن التطبيق قائمًا على توقع المتطلبات وإنما على المشاركة المباشرة، ويمثل هذا البرنامج أحد البرامج المهمة في الجامعة وقدم المركز أسلوبه في دمج مساهمات الأطراف المعنية طبقًا للخواتم التي يوضحها الشكل التالي :



شكل (٣) طريقة دمج مساهمات الأطراف المعنية الداخلية والخارجية بالتعليم الطبي لدى مركز (BioMed) للبحث العلمي والتكنولوجي والطبي في لندن<sup>(٤٦)</sup>

يتضح من الشكل السابق أنه لقياس مساهمة الأطراف المعنية بالجامعة، يجب تحديد الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها، وتحديد مساهمات هذه الأطراف في عمليات وبرامج وأنشطة الجامعة تحديداً دقيقاً، والمخرجات المتوقعة نتيجة هذه المساهمات، ويمكن أن يتم تحديد هذه المساهمات من خلال الخطوات الخمس التالية<sup>(٤٧)</sup>:

- ١- دراسة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعلاقة الأطراف المعنية بهذه الأهداف، وتحديد أولويات مشاركة الأطراف المعنية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة مبدئية.
- ٢- تحديد مستويات مختلفة من المشاركة، ترشد في تحليل العلاقات الموجودة، والموارد المتاحة والقيود التنظيمية لدى المؤسسة، كما تساعد في معرفة المزيد عن ممثلي الأطراف المعنية، وفي اتخاذ قرار بشأن أي نوع من العلاقة التي ترغب المؤسسة في تطويرها مع هذه الأطراف.
- ٣- معالجة القضايا المتعلقة بالكفاءات والقدرات الداخلية والخارجية لإشراك وتقديم إرشادات حول كيفية ضمان المؤسسة أن جميع الأطراف المستهدفة للمشاركة قادرة على الانضمام إليها والمشاركة فيها بفعالية.
- ٤- تحديد آليات مشاركة الأطراف المعنية، وبناء على الخطوات السابقة يتم تصميم مدخل يناسب احتياجات المؤسسة في مواقف محددة ويساعدها للوصول إلى أهدافها.
- ٥- تحديد آلية متابعة مخرجات المشاركة، وكيفية التأكد من أن الأطراف المعنية يشعرون بالجودة فيما يتعلق بنوعية جهودكم.

يتضح مما سبق أن هذا الجانب من المنشور يحدد مستويات مختلفة من المساهمات التي تحتاجها الجامعة 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 بالجامعة.

### الوجه الثالث لمنشور قياس الأداء: الاستراتيجيات

طبقاً لرؤية منشور قياس الأداء، فإن إحدى المغالطات في قياس الأداء أن المقاييس يجب أن تشتق من الاستراتيجية، وبالتالي تسيء فهم أساس غرض المقياس ودور الاستراتيجية، إلا أن منشور قياس الأداء يبدأ بالتفكير في شأن الأطراف المعنية وما يحقق رضاهم، وما تريده المؤسسة منهم، ثم يحدد الاستراتيجيات التي تناسب ثلبيّة احتياجات الأطراف المعنية وتحقيق رضاهم<sup>(٤٨)</sup>.

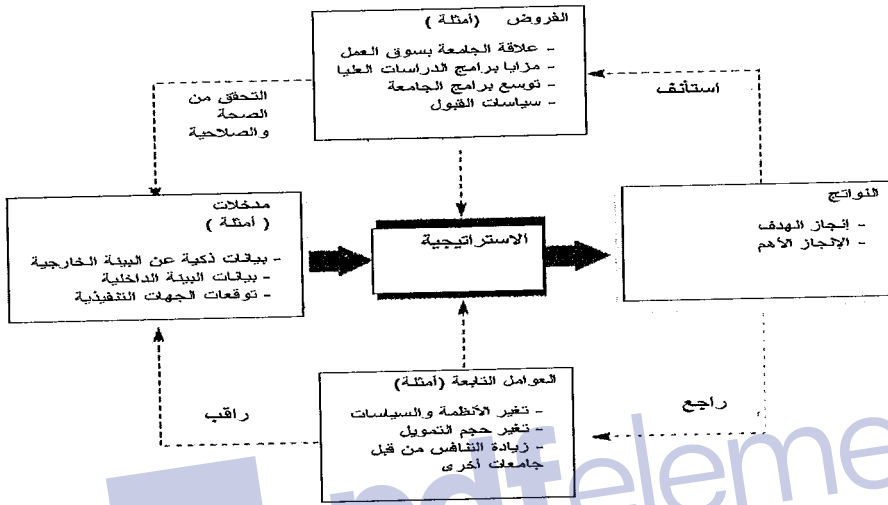
مع تنوع برامج ومشروعات الجامعة، وتأثرها بتوجهات السوق وسياساته الناتجة عن تهديد المنافسة أدى إلى ظهور التعليم العالي بشكل يشبه السوق؛ مما وضع الجامعات تحت ضغط من أجل إعادة تحديد أدوارها ورؤيتها ورسالتها في هذا العصر، وتحولت للمبادرة بالتطوير والتغيير بدلاً من استجابتها فقط للضغوط والاحتياجات الخارجية، لذا لا بد أن تبنى استراتيجياتها لتتواكب مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية<sup>(٤٩)</sup>، وبالتالي 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.

ويحدد هذا الوجه الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المؤسسة للتأكد من أن متطلبات واحتياجات الأطراف المعنية يتم تلبيتها، مع ضمان تلبية متطلبات المؤسسة منهم (مساهماتهم)؟ وبعد طرح الأسئلة يأتي دور وضع المقاييس الخاصة بالاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة من خلال المتطلبات التالية: أولها: وضع مقاييس تمكن المديرين من معرفة ما إذا كانت الاستراتيجيات التي تم وضعها وتبناها المؤسسة يتم تنفيذها، والثانية: استخدام هذه المقاييس لتوضيح ونشر هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة، والثالثة: تطبيق هذا المقاييس لتشجيع وتحفيز تنفيذ الاستراتيجية، والرابعة: تحليل واستخدام بيانات القياس لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات تعمل كما هو مخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، لماذا لا تعمل وفقاً لما هو مخطط لها، وبالتالي فإن المقاييس الصحيحة وفقاً لهذا الوجه- لا تعرض فقط وسائل تتبع مدى تنفيذ الاستراتيجية، ولكنها أيضاً وسيلة لنشر وتوصيل الاستراتيجية وتشجيع تنفيذها<sup>(٥٠)</sup>.

ويعد هذا الوجه في المنشور (الاستراتيجيات) من الأوجه المهمة في تحقيق رؤية المؤسسة؛ لأن ٩٠% تقريباً من المديرين لا ينجحون في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الاستراتيجيات تشمل على فروض حول محفزات تطوير الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فالخطأ في وضع هذه الفروض يؤدي حتماً إلى عدم تحقيق المكاسب المتوقعة، وبالتالي بدون وجود البيانات الضرورية التي تمكن اختبار هذه الفروض، فإن تشكيل ومراجعة الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على توقعات وأسلوب الإدارة، وهنا يمكن القول: إن

بيانات القياس وتحليلها لا يمكن أن تحل محل الحدس أو التوقع من جانب التنفيذيين، ولكن يمكن استخدامها لتحسين إصدار الأحكام واتخاذ القرارات بشأن استمرار صلاحية الاستراتيجية<sup>(٥١)</sup>، والشكل التالي يوضح دور مقاييس الأداء في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات:

## دور مقاييس الأداء في بناء وتنفيذ الاستراتيجية



شكل (٤) دور مقاييس الأداء في بناء وتنفيذ استراتيجية المؤسسات الجامعية<sup>(٥٢)</sup>

يتضح من الشكل السابق أن مقاييس الأداء تجمع بيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتوقعات الجهات التنفيذية... وغيرها، للتحقق من صحة وصلاحية مجموعة من الفروض التي تقوم عليها الاستراتيجية، وتحقق رضا الأطراف المعنية ومساهماتهم، والتي تمثل المدخلات التي يتم في ضوئها تشكيل ومراجعة الاستراتيجيات، حتى تحقق النواتج المرغوبة، والتي في ضوئها مراجعة الاستراتيجية.

وبالتالي فإن المعلومات الناتجة عن أنظمة قياس الأداء تلعب دوراً رئيساً في صياغة وإعادة صياغة الاستراتيجية ويتمثل هذا الدور في ثلاثة أبعاد هي:

**البعد الأول** مضمون القرار فالمقاييس تقدم المدخلات التي تتعلق بالتحليل والتفكير الهادف للذات يسبقان اختيار الاستراتيجية، حيث تقدم منظوراً شاملاً للأداء، وترتبط بين المؤشرات والإجراءات والنواتج مما يساعد في تقديم تقييمات أكثر وضوحاً؛ بما يضمن الوصول إلى قرارات صحيحة<sup>(٥٣)</sup>.

**والبعد الثاني:** مرتبط بالتحليل المنطقي لعملية اتخاذ القرار نفسها، فتلعب عمليات صياغة الاستراتيجية دوراً مهماً في خلق شبكة من المعلومات، تجعل المديرين يركزون على المستقبل، وتشجع التواصل المستمر على القضايا الاستراتيجية، وتحسين التعاون، وتسهل المقاييس اقتناء وتجميع ونشر المعلومات بكفاءة حول الأولويات الاستراتيجية<sup>(٥٤)</sup>.

**والبعد الثالث:** العلاقات الاجتماعية ويقوم على أن عمليات صياغة الاستراتيجية لها أبعاد اجتماعية، بما يتم من تفاوض واجتماعات للاستقرار حولها، وتسهل المقاييس صياغة المعلومات المتاحة بطريقة موجزة وواضحة ومشاركة، وتضع الاختلافات بين الأطراف المختلفة في قناة واحدة<sup>(٥٥)</sup>.

ينصح مما سبق أن هذا الوجه من المنشور يتعلق بوضع مقاييس للتأكد من أن استراتيجية الجامعة تتوافق مع متطلبات واحتياجات الأطراف المعنية وتحقق رضاهم، وتستفيد من مساهمات الأطراف المعنية، وتعديل الاستراتيجية وتوصيلها لجميع الأطراف المعنية بما يوحد جهودهم نحو تحقيق غايات الجامعة، كما أنه يسهم في وضع استراتيجية الجامعة وفقاً لاحتياجات ومنطلقات الأطراف المعنية، وما يحقق رضاهم.

#### الوجه الرابع لمنشور قياس الأداء: العمليات

يتعلق هذا الوجه بسؤال رئيسي وهو: ما العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية؟ ويمكن أن تتمثل عمليات الأعمال الرئيسية لأي مؤسسة في أربعة محاور هي: تطوير منتجات وخدمات جديدة، وزيادة الطلب، والوفاء بالطلب، وإدارة الأعمال، ولكل عملية من تلك العمليات يجب تحديد مقاييس محددة تسمح للإدارة بالاستجابة للأسئلة المتعلقة بكل واحدة، فعلى سبيل المثال، من المهم لمدير العمليات التنفيذي أن يسأل: هل المؤسسة تفي بتنفيذ الطلبات لديها بشكل كفاء وفعال؟ وإن لم يكن فكيف يعرف أي المكونات الفرعية لها المسببة لعدم كفاءتها وفعاليتها؟<sup>(56)</sup>

وتمثل عمليات المؤسسة الجزء الذي يمكن المؤسسة من أداء أعمالها، وقياس العمليات ينبغي الأخذ في الاعتبار الجوانب التالية: الجودة (الاتساق والموثوقية والتوافق، وقوة التحمل، الدقة والموثوقية)، والكمية (الحجم، والإنتاجية واكتمال)، والوقت (السرعة والتسليم والإنتاجية وحسن التوقيت، والجدول الزمني)، وسهولة الاستخدام (المرونة والراحة وسهولة الوصول والوضوح والدعم)، والمال (التكلفة والسعر والقيمة)<sup>(٥٧)</sup>.

وبالتالي فعمليات مؤسسات التعليم العالي تمثل مجموعات المهام والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وتتووع هذه المدخلات والمخرجات داخل الجامعة لتشمل البنى التحتية والمعلومات والهيئة التعليمية والإدارية، وأشهر الأمثلة على العمليات هي أنشطة تطوير الخدمات والمنتجات، وإنجاز المهام، وخدمة الطلاب والخريجين، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات .

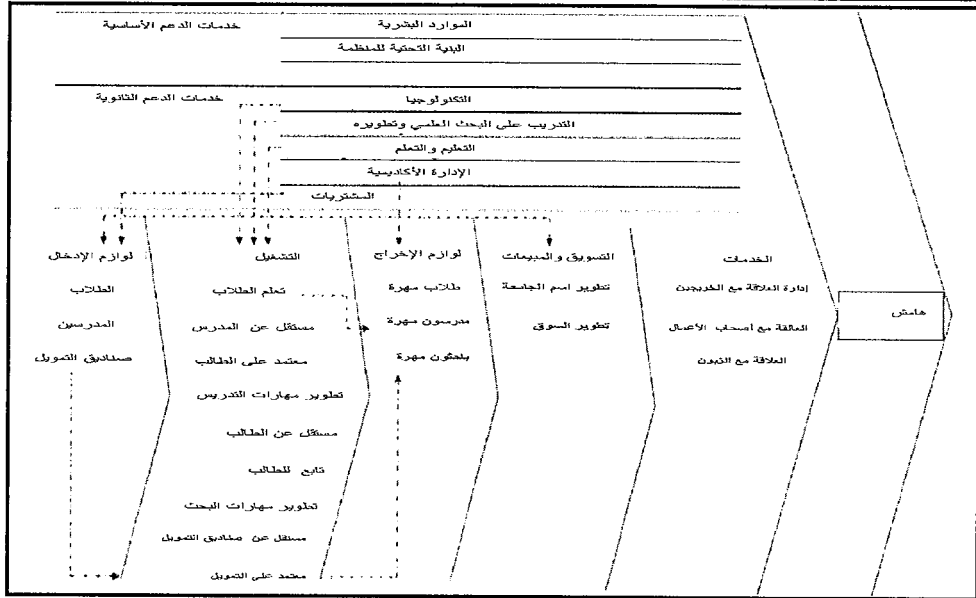
ويمكن استخدام نموذج (سلسلة القيمة) في تحديد العمليات التي يمكن أن تسهم بفعالية في تلبية رغبات واحتياجات الأطراف المعنية، وذلك لأنه يحدد النشاطات الحيوية والأكثر قيمة في عمل المؤسسة، وأين تكمن النشاطات الروتينية؛ الأمر الذي قد يتضمن تحسينات في البنى التحتية للمؤسسة أو تغييراً في أساليب العمل والعادات، ويتطلب أيضاً البحث في الفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة على مستوى عالمي، من قبيل ماذا يحتاج السوق من خدمات؟ وأين المستفيدون من المؤسسة؟ وما خصائصهم؟ وما احتياجاتهم؟ وكيف يمكن الوصول إليهم؟ وهو ما يؤسس لأولويات العمل داخل المؤسسة ويدعم الاستراتيجيات الموضوعية (58) .

وتحدد سلسلة القيمة أي مكان يمكن إضافة القيمة في التنظيم، ويربط العملية مع الأجزاء الوظيفية الرئيسة للمؤسسة، ومن ثم تحدد القيمة من قبل الأطراف المعنية، وحدد مايكل بورتر -مؤسس سلسلة القيمة- مجموعتين من الأنشطة:

**الأساسية:** وهي التي تشارك مباشرة في تدفق المنتجات اللوجستية.

**وأنشطة الدعم:** وهي غير مباشرة، لكنها تلعب دوراً مفيداً جداً في نجاح أو فعالية الأنشطة الأساسية، واهتمامها الرئيسي هو التركيز على القيمة المضافة من خلال كل نشاط، والمساهمة في الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>(59)</sup>، وبالتالي فإن سلسلة القيمة تمثل أداة لاختبار قدرة المؤسسة على إضافة القيمة من خلال أنشطتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وتسمح للمديرين بتحديد مكان إضافة القيمة في النظام.

وتتمحور الأنشطة الأساسية للجامعة في تطوير المقررات، والتدريس أو طرق توصيل المقررات، والبحث العلمي، والتقويم والإدارة، وكل هذه الأنشطة متعلقة مباشرة بالطالب، وجودة هذه الخدمات تحدد جودة التعليم الذي ينلقاه الطلاب، ويمكن توضيح سلسلة القيمة بالجامعات من خلال الشكل التالي:



شكل (٥) عمليات الجامعة وفق نموذج سلسلة القيمة (١٠)

من خلال الشكل السابق يتضح أن استخدام سلسلة القيمة عملية جوهرية في تحديد عمليات الجامعة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق احتياجات كلاً من الأطراف المعنية والمؤسسات الجامعية؛ لأن السلسلة تبحث عن القيمة في كل مرحلة من مراحل إدارة المؤسسة ابتداءً من عمليات الإدخال ومروراً بعمليات التشغيل والإخراج، والمتابعة بعد انتهاء البرنامج أو المشروع، وبالتالي تساعد السلسلة في وضع الأسئلة الخاصة بالعمليات، والإجابة عليها ستشكل المقاييس التي ستستخدمها المؤسسة في قياس الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، كما أنها تحدد مدى الحاجة للقدرات التي تدعم تنفيذ العمليات، وتختلف العمليات الموجودة في سلسلة القيمة باختلاف الوحدة التي يتم استخدام منشور قياس الأداء بها (قسم، كلية، جامعة، مشروع...)

#### الوجه الخامس لمنشور قياس الأداء: القدرات

تمثل القدرات مزيجاً من الأفراد والممارسات والتكنولوجيا والبنى التحتية والتي جميعاً تمكن تنفيذ عمليات المؤسسة الحالية والمستقبلية، والسؤال الرئيسي المتعلق بهذا المكون هو: ما القدرات التي نحتاجها لتشغيل العمليات؟ وبمجرد الإجابة على هذا السؤال، يصبح من الممكن تحديد المقاييس التي تسمح للمؤسسة بتقييم مدى ملكيتها للقدرات المناسبة ومدى نموها وتطورها بشكل كاف (61).



وبالنظر للجامعات يتطلب تنفيذ العمليات توافر القدرات الملموسة وغير الملموسة المتمثلة في المهارات والممارسات والتشريعات والبنية التحتية المادية أو التكنولوجية اللازمة لخلق قيمة للأطراف المعنية، ويمكن استخدام نموذج McKinsey's 7s في تحديد وقياس القدرات اللازمة لتفعيل العمليات وتنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن هذه القدرات سبعة عوامل تقسم إلى قسمين، هما العوامل الملموسة tangible factors وهي التي تتأثر بسهولة بواسطة الإدارة، والعوامل المرنة soft factors وهي غالبًا ما تكون غير ملموسة ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي: (١٢)

العوامل الملموسة هي:

١- الاستراتيجية: تعبر عن مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تخطط المؤسسة لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية، وينبغي أن تركز استراتيجية المؤسسة على الأطراف المعنية ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضا الأطراف المعنية، وتجيب على سؤال مهم هو: كيف ستبني المؤسسة ميزة تنافسية؟

٢- الهيكل: يقدم الهيكل التنظيمي إطار عمل للمؤسسة ويبين المهام المختلفة لها والأساليب اللازمة لتنفيذها، ويجب أن يبتعد الهيكل التنظيمي عن تبني النظرة والتوجه نحو التركيز على العملية، وأن يكون هناك اتصال بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.

٣- النظم: ويقصد بها الأساليب والأدوات التي تمكن المؤسسة من القيام بعملياتها التشغيلية، وتتضمن الإجراءات اليومية والبنية التحتية التقنية التي يتم استخدامها لمساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم.

العوامل غير الملموسة : تتكون من:

١- القيم المشتركة: تعبر عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المؤسسة وفلسفتها وثقافتها، وتمثل عاملاً محورياً وتعكس معتقدات المؤسسة، وتشمل الرؤية والرسالة.

٢- الموظفون: ويقصد بهم العاملون داخل المؤسسة وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب، وإدارة المواهب وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها.

٣- المهارات: يُعبر هذا البعد عن القدرات الجوهرية والحرية للعاملين، وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمؤسسة، وينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل، وأن توجه هذه المهارات باتجاه منهج التركيز على الأطراف المعنية، بحيث يكون أفراد المؤسسة قادرين على جمع البيانات الخاصة بالأطراف المعنية، وترجمتها إلى خدمات تلبي رغباتهم بنجاح، وذلك من خلال استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والتطوير دائماً إلى الأفضل.

٤- الأسلوب: ويعبر عن نمط الإدارة، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وآليات صنع القرارات، والتعامل مع المشكلات.

يتضح مما سبق أن الوجه الخامس للمنشور يتمثل في تصميم مقاييس للتأكد من تواجد استراتيجية للجامعة تحقق قدرتها التنافسية، ومقاييس لكفاءة الهيكل التنظيمي، ونظم العمل بالجامعات، وفيما يتعل بالموظفين ومهاراتهم، وأسلوب العمل بالجامعات، للتأكد من أن هذه القدرات تنفذ العمليات التي تدعم التوجه الاستراتيجي بما يستوعب مساهمات الأطراف المعنية، ويلبي احتياجاتهم ويحقق رضاهم.

يتضح من العرض السابق لأوجه منشور قياس الأداء أنه يعد نظاماً لقياس وتطوير الأداء يعتمد بصفة أساسية على الأطراف المعنية، وبعد مناسباً للتطبيق بالجامعات، نظراً للتوجه نحو الأطراف المعنية في الآونة الأخير، ويمثل الوجه الأهم فيه في تحديد ما يرضي الأطراف المعنية بالجامعات من خلال التعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم، ثم يأتي بعد ذلك تحديد المساهمات التي يمكن أن تستفيد بها الجامعات من الأطراف المعنية لتحقيق أهدافها وإرضاء أطرافها المعنية، وفي ضوء ذلك يتم التأكد من أن الاستراتيجيات المتبعة تحقق رضاء الأطراف المعنية، أم نحتاج إلى تغيير في الاستراتيجيات، ويمثل الوجه الرابع العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وعمّا إن كان هناك عمليات يجب إضافتها أو تعديلها، ويمثل الوجه الخامس والأخير قياس القدرات الملموسة وغير الملموسة اللازمة لتنفيذ العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وعمّا إن كان هناك قدرات أخرى يجب توفيرها، وكما يتضح من عرض أوجه المنشور أن الأطراف المعنية يمثلون عاملاً رئيساً، لذا يجب تحديدها تحديداً دقيقاً، وهو ما يمكن التوصل إليه من خلال المحور التالي.

## المحور الثاني: الأطراف المعنية بالجامعات وأهميتها

اهتمت الأدبيات بمشاركة الأطراف المعنية من خلال ثلاثة مجالات هي السياسة العامة، وإدارة المؤسسات، ومشاريع التنمية (الدولية)، ففي السياسة العامة ظهر الاعتراف بأهمية مشاركة عامة الشعب من أجل وضع السياسات والمخططات التي تعتبر حساسة لاحتياجاتهم، ولضمان المواطنة الفعالة، وتطوير هياكل صنع القرار التي تتسم بالشفافية والديمقراطية، ولضمان أن دافعي الضرائب لديهم القدرة على تحديد الخدمات التي يحتاجونها، كما ركزت أدبيات الإدارة الاستراتيجية على تحديد الأطراف المهمة من وجهة نظر المؤسسة ومن يجب التركيز عليهم من الأطراف المعنية من قبل المديرين، أما في مشاريع التنمية الدولية تم التركيز على تحديد "المستفيدين" من قبل مشروع ما، والسعي للمشاركة الفعالة من جانبهم لضمان جدوى المشروع واستجابته للبيئة والاحتياجات المحلية<sup>(١٣)</sup>.

وتعرف الأطراف المعنية بأنها: الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بأهداف المؤسسة وتؤثر فيها<sup>(١٤)</sup>، وتعرف أيضاً بأنها: شخص ما أو مجموعة ما، يكون لها شكل من أشكال الملكية في المؤسسة، أو فائدة من وراء أنشطتها، أو المسؤولية عن شيء ذا قيمة بها<sup>(١٥)</sup>، وتعتبر الأطراف المعنية بالجامعة كل شخص أو كيان صاحب مصالح شرعية بالتعليم العالي، ويمتلك الحق للتدخل في شؤونها<sup>(١٦)</sup>، وبالتالي فإن كل من يقع في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة من أفراد أو مؤسسات، ويؤثر فيها أو يتأثر بها يعتبر من الأطراف المعنية بها.

وتمثل الأطراف المعنية: كل الأفراد والمؤسسات الذين لديهم مصلحة في نجاح تصميم وتنفيذ واستدامة مشروع ما، ويشمل هذا المتأثرين سلباً وإيجاباً بالمشروع، ويتضمن مشاركتهم في العمليات حيث كل من له مصلحة في نتائج مشروع يمكن أن يشارك بنشاط في اتخاذ القرارات بشأن التخطيط والإدارة، وتبادل المعلومات والمعرفة لتعزيز نجاح المشروع، وبالتالي تحقيق مصالحهم الخاصة بالنهاية<sup>(١٧)</sup>، ويتضح من ذلك اتساع مفهوم الأطراف المعنية بالجامعات بحيث يشمل كل من له صلة بالعمل الجامعي، يتأثر به ويؤثر فيه، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سواء داخل الجامعة أم خارجها، أفراد أم مؤسسات وهيئات، واعتبارهم شركاء في إدارة الجامعة، وتمثل أهمية مشاركة الأطراف المعنية بالجامعات فيما يلي.

أ- أهمية مشاركة الأطراف المعنية بالجامعات (68): تتمثل أهمية مشاركة الأطراف المعنية بالعمل الجامعي فيما يلي:

١. تساعد في معرفة احتياجات الأطراف المعنية وتوقعاتهم، بما يدعم تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة، من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.
  ٢. تمكن الجامعة من خفض التكاليف وتوفير الوقت، فضلاً عن تحسين فرص الحصول على رأس المال.
  ٣. تفعل عملية صنع القرار؛ من خلال تحديد القضايا ذات الأهمية الأساسية لكل من الجامعة والأطراف المعنية.
  ٤. تمكن الجامعة من التعرف على الاهتمامات والمصالح المتغيرة للأطراف المعنية، وتحديد القضايا الأساسية لتطوير الأداء.
  ٥. تساعد في بناء الثقة والسمعة الإيجابية للمؤسسات الجامعية، وإيجاد الحلول للتعامل مع التحديات التي تواجهها الجامعة.
  ٦. تستخدم للتوافق بين أهداف العمل والخطط والإجراءات مع توقعات ومطالب الأطراف المعنية، والتي يمكن أن تساعد في نفس الوقت لتوفير التكاليف والوقت.
  ٧. تساهم في خلق ميزة تنافسية للجامعة، فالعلاقات الجوهرية مع الأطراف المعنية تمثل مصدر للسمعة الجيدة للجامعة.
  ٨. تعد أحد المؤشرات الأساسية لقياس قدرة الجامعة على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها.
  ٩. تعد مورداً حيويًا للجامعة؛ حيث تمثل المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها الأطراف المعنية أساساً لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.
- يتضح مما سبق أن مشاركة الأطراف المعنية بالجامعات تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق تميز الجامعات، وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك باعتبار الأطراف المعنية مورداً أساسياً من موارد الجامعة، كما أنها تلعب دوراً رئيساً في تحديد أهدافها وتحقيقها بفاعلية، ودعم عمليات صنع القرار بها، وتوفير الموارد المالية اللازمة لأداء الجامعة لمهامها، وتحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة وأقل وقت وجهد، ولذا يجب تحديدها تحديداً دقيقاً حتى يتم الاستفادة منها، كما يلي.

## ب- تحديد الأطراف المعنية في الجامعات

يمثل تحديد الأطراف المعنية بالجامعات خطوة أساسية نحو تحقيق مزايا تنافسية للجامعات، وأيضًا تحديد احتياجاتها ووضع الوسائل اللازمة لتلبيتها<sup>(٦٩)</sup>، وتحدد منظمة العمل الدولية عملية تحديد الأطراف المعنية من خلال قدرتها على أن: تسهم في أنشطة برامج المؤسسة من خلال خبراتها ودرابنتها والمعارف المتوافرة لديها والبيانات والمعلومات، وتستخدم أو تستفيد من نتائج برامج المؤسسة، وتشجع وتيسر وتدعم مشاركة الأفراد ذوي الصلة في أنشطة المؤسسة.

والأطراف المعنية بالجامعات هي المجموعات أو الأفراد الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بأنشطة الجامعة مثل الأنشطة الأكاديمية (أعضاء هيئة التدريس، والطلاب) والإدارية (أعضاء هيئة التدريس، وغير الأكاديميين)، والعمل البحثي (الأكاديميين والإداريين، والجهات الممولة، والحكومة، والطلبة، والمؤسسات الصناعية، والمجتمع ككل)، والدعم المالي (الحكومة والجهات الممولة الأخرى)، وأنشطة الطلاب (الطلاب وأولياء الأمور والخريجين، ومؤسسات التدريب) وغيرها<sup>(٧١)</sup>.

وعند تحديد الأطراف المعنية سواء كانوا داخليين أم خارجيين، وسواء كانوا رئيسيين أم ثانويين، يجب أن تجيب الجامعة عن الأسئلة التالية: (٧٢)

- ما المنفعة أو الاهتمام الذي لدى الطرف المعني في سياسة وبرامج وخدمات المؤسسة؟
- كيف سيتأثر الطرف المعني بالسياسة أو البرنامج؟
- ما التأثير الذي يمارسه الطرف المعني فيما يخص السياسة والبرامج والخدمات؟
- ما حجم المشاكل التي ستحدث في حال عدم أخذ رأيهم واهتماماتهم بشكل جدي؟
- ما شكل العلاقات الحالية مع الأطراف المعنية؟

ولتحديد جميع الأطراف المعنية (أساسيين وثانويين) ممن لديهم اهتمام مرتبط بقضايا المؤسسة، يمكن تحليل احتياجاتهم لتسهيل العمليات المؤسسية وإصلاح السياسات من خلال حصر وشمول احتياجات أولئك الذين لديهم مصلحة في الإصلاحات المنظورة بالمؤسسة، وتوافر المعلومات عن الأطراف المعنية ومصالحهم وقدرتهم على معارضة الإصلاح تمكن من كيفية استيعابهم بشكل أفضل، وذلك من خلال: (٧٣)

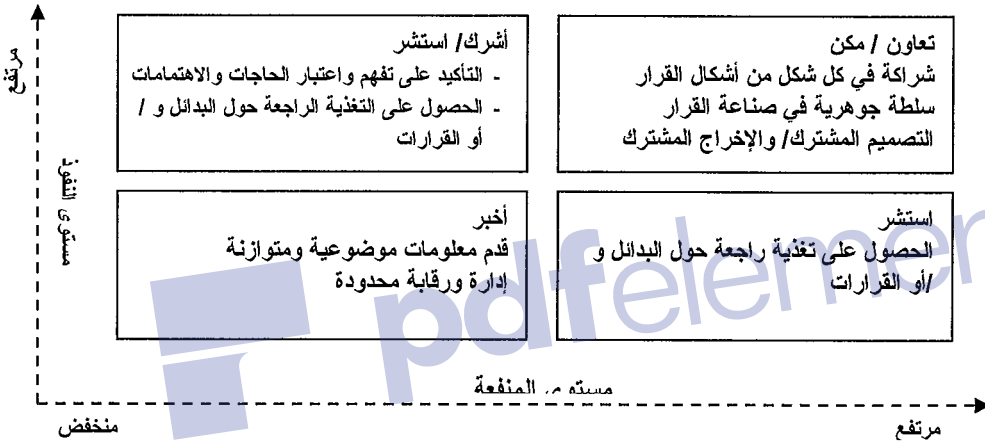
- جمع البيانات عن مجموعات أصحاب المصالح العالقة: ويتم ذلك من خلال تحديد ذوي المصلحة العالقة بالمؤسسة (وفقًا لدرجة قوتهم ودرجة الترابط فيما بينهم)، وتوصيف

الاهتمامات بسلوكيات المؤسسة التي توجد لدى كل مجموعة أصحاب المصالح، ويمكن تحديدها بواسطة الاستبيانات، والبحث على الإنترنت، وملخصات الأخبار.. إلخ.

- توزيع المعلومات على جميع أنحاء المؤسسة: في هذه الخطوة تقوم المؤسسة بإيصال المعلومات حول طبيعة مجموعات المصالح وقضاياهم، ودرجة تأثير المؤسسة على تلك القضايا في الوقت الراهن، ويمكن القيام بذلك بواسطة النشرات الداخلية...

- الاستجابة من كل مستويات المؤسسة: وتشمل كافة المبادرات التي تقوم بها المؤسسة لضمان تحقيقها لجميع توقعات الأطراف المعنية أو تجاوز تلك التوقعات.

كما يمكن أن تتم عملية تحليل الأطراف المعنية قبل مشاركتهم من خلال الشكل التالي:



شكل (٦) آلية تحديد وتحليل الأطراف المعنية (٧٤)

يتضح من الشكل السابق أن الأطراف المعنية بالجامعات تختلف باختلاف البرنامج والمشروع والكلية، وأن تحديد الأطراف المعنية يتوقف عليها تحديد آلية التعاون معها، فتحديد الأطراف المعنية يتوقف على بعدين أساسيين هما: مستوى الفائدة التي تعود عليهم من البرنامج أو الكلية، ومستوى النفوذ في البرنامج أو الكلية، فالأطراف المعنية ذات الفائدة المرتفعة والنفوذ المرتفع يجب تمكينها في الإدارة واعتبارها شريك أساسي في عمليات صنع القرار، أما إذا كانت الفائدة التي تعود عليهم مرتفعة والنفوذ منخفض فيجب استشارتهم فقط والحصول على تغذية راجعة حول الأداء، وإذا كان مستوى الفائدة منخفض والنفوذ مرتفع فيجب إشراكهم في تلبية احتياجاتهم والاهتمام بالتغذية الراجعة، أما إذا كان مستوى الفائدة منخفض والنفوذ منخفض فيقتصر الأمر هنا على تقديم معلومات لهم حول أداء العمل، وتقديم ما ييسر عمليات المساءلة والمحاسبية.

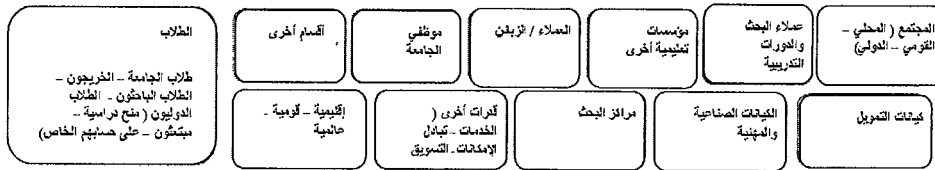
كما يمكن تحديد نوع وقوة الأطراف المعنية بالجامعات طبقاً لثلاث محددات هي<sup>(٧٥)</sup>: سلطة الأطراف المعنية في التأثير على الجامعة، ومدى شرعية علاقة الأطراف المعنية مع الجامعة، والحاجة الملحة لمطالب الأطراف المعنية بشأن الجامعة، وحدد ( Mitchell;Agle and Wood،1997 )<sup>(٧٦)</sup> سبعة عناصر يمكن من خلالها تحديد الأطراف المعنية بمؤسسات الأعمال، وأدخل عليها ( Mainardes; Alves and Raposo,2010 )<sup>(77)</sup> بعض التعديلات لتتناسب مع التعليم الجامعي وفيما يلي يمكن تحديد سبعة أصناف من الأطراف المعنية والمجمعة في ثلاث مجموعات رئيسية :

- ١- **الأطراف المعنية المستترة:** ويضم الأطراف المعنية الذين لديه سمة واحدة فقط من السمات الثلاث (السلطة أو الشرعية أو الضرورة)، ويمكن تصنيفهم إلى ثلاثة أنواع هي:
  - الساكنة: وهم لا يملكون إلا القوة التي تفرضها من خلال إرادتها، وسلطتها غير مستخدمة ولا تملك الشرعية، كما لا تملك قوة ملحة أيضاً، ومن ثم فقوة تفاعلها مع المؤسسة ضعيفة أو تكاد تكون معدومة.
  - التقديرين: وهم من يملكون الشرعية من وجهة نظر الإدارة، لكنهم لا يملكون السلطة، ولا الضرورة الملحة للتأثير على المؤسسة، ومن ثم فهم مهمشون ولا يملكون قوة الضغط على المؤسسة .
  - المطالبة: وهم لديهم مطالب ملحة يمكن النظر فيها من قبل المؤسسة، لكن بافتقارها للسلطة ليس لديها قوة التأثير على المؤسسة إذا لم تدخل في تحالفات.
- ٢- **الأطراف المعنية المتوقعة:** هذه المجموعة من الأطراف المعنية لديها اثنين من السمات الثلاث (السلطة أو الشرعية أو الضرورة)، وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:
  - المهيمنة: وهم يملكون السلطة والشرعية، ويجب على إدارة الجامعة أن تهتم بمطالبهم واحتياجاتهم وإن لم تكن ملحة.
  - التابعة: وهم دائماً لديهم مطالب مشروعة وملحة لكنهم يفتقدون للسلطة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
  - الحرجة: وهم يشكلون خطراً على الجامعة لامتلاكهم مطالب ملحة، لكنهم لا يتمتعون بالشرعية مما قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها.

٣- الأطراف المعنية المؤكدة: وهم لديهم عنصر الشرعية والسلطة والضرورة الملحة، وكلما كانت هذه الجهات لديها حاجة ملحة فالجامعة ملزمة بأن تهتم بها؛ لأن لديهم الشرعية والقوة التي تضمن أن الجامعة تستجيب بسرعة لاحتياجاتهم. وتحدد جامعة (Charles sturt) في استراليا أنماط الأطراف المعنية بكل مؤسساتها من خلال دائرة مقسمة إلى أربعة أطراف رئيسية يتفرع منها مجموعات الأطراف المعنية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

خارطة الأطراف المعنية بالجامعة

## العملاء / الزبائن



## الشركاء العموميين



## الإدارة الحاكمة العمومية



## معدن الخدمات



شكل (٧) الهيكل التفصيلي لخارطة الأطراف المعنية لدى جامعة تشارلز ستورت في استراليا (٧٨)



يتضح من الشكل السابق أن جامعة (Charles sturt) حددت الأطراف المعنية في أربعة أنماط هم: العملاء أو الزبائن الذين يستفيدون من الخدمات التي تقدمها الجامعة، والشركاء الذين يتعاونون مع الجامعة في تحقيق أهدافها سواء كانوا شركاء أساسيين أم ثانويين، ومقدمي الخدمة المسؤولين عن تنفيذ أنشطة الجامعة، والإدارة الحاكمة المسؤولين عن تنفيذ أهداف الجامعة وتحقيق قدرتها التنافسية، إلا أن هذا التقسيم يصعب الاعتماد عليه في منشور قياس الأداء، نظراً لأن جميع الأطراف المعنية يجب أن يقدموا أيضاً مساهمات في قياس وتطوير الأداء، ولا يتم اعتبارهم فقط مستفيدين.

كما تقسم جامعة كرانفيلد الأطراف المعنية لديها إلى قسمين: أطراف معنية داخلية وأطراف معنية خارجية؛ أما الأطراف المعنية الداخلية تتمثل في الطلاب والخريجين وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، والأطراف المعنية الخارجية تتمثل في الهيئات الحكومية والوزارات، ومراكز وجمعيات التمويل، والمجالس البحثية، وزارة البحث العلمي، وأصحاب الأعمال (رعاية التوظيف)، والمجتمعات المحلية<sup>(٧٩)</sup>.

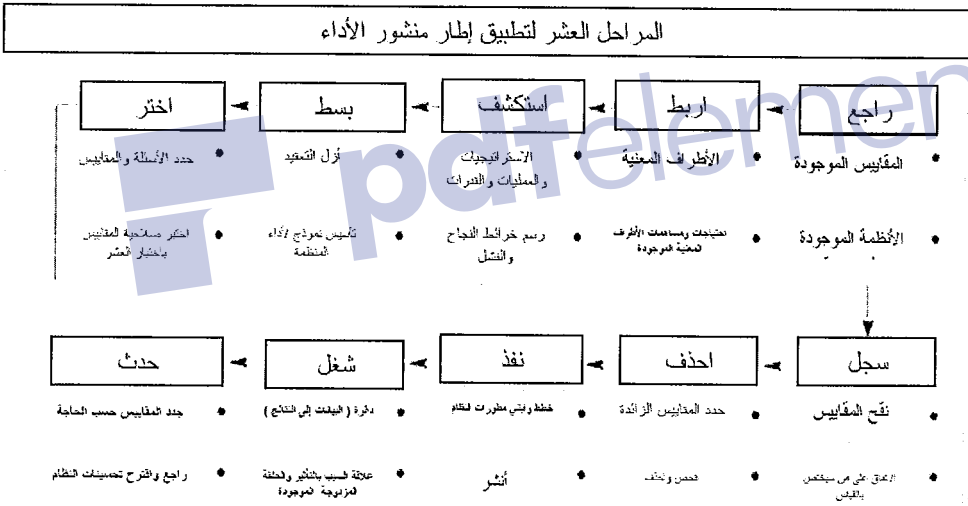
يتضح من العرض السابق أن تحديد الأطراف المعنية ممكن أن يتم وفقاً للأنشطة التي تقوم بها الأطراف (أكاديمية، بحثية، تمويلية، أنشطة طلابية)، ومن الممكن أن يتم تحديدهم داخليين (يعملون داخل الجامعة أو مستفيدين من داخلها) أم خارجيين (يعملون خارج الجامعة وترتبطهم علاقة تأثير أو تأثير بها)، أو يتم تحديدهم وفقاً لبعد النفوذ والتدخل في صنع القرارات، وبعد المنفعة التي تعود عليهم، أو يتم تحديدهم لثلاث محددات هي: السلطة (قدرتها على التأثير)، والشرعية (رسمية العلاقة)، والضرورة (حاجتها الملحة)، وستبنى الدراسة الحالية تحديد الاحتياجات وفقاً لبعدي النفوذ والمنفعة لأنه أكثر الأساليب مناسبة مع لمنشور قياس الأداء الذي يعتمد على منفعة الأطراف المعنية وتحقيق رضاهم، وكذلك النفوذ في مساهمات الأطراف المعنية بالجامعة.

## المحور الثالث: خطوات استخدام منشور قياس الأداء بالجامعات

يوجد تصنيفين رئيسيين لعرض خطوات استخدام منشور قياس الأداء بالمؤسسات المختلفة ومنها الجامعات، كما سيتضح فيما يلي:

### التصنيف الأول: خطوات استخدام منشور قياس الأداء لنيلي Neely

بدأ مصممو منشور الأداء استخدامه وفق الخطوات التالية: تجميع البرامج، والاتفاق على أهداف المؤسسة / المشروع / البرنامج، ثم الاتفاق على مقاييس الأداء لكل هدف من أهداف المؤسسة / المشروع / البرنامج، يلي ذلك الاتفاق النهائي على مقاييس الأداء عالية المستوى، ثم يتبعه دمج مقاييس الأداء عالية المستوى، ومن ثم تحديد آلية تطبيق المقاييس، واتخاذ القرار بشأن أهم مقاييس الأداء للبرامج المختلفة، والاتفاق على مقاييس الأداء لكل برنامج، يليها الاتفاق النهائي على مقاييس الأداء لكل برنامج، وبالنهاية استخدام المقاييس لكل برنامج<sup>(٨٠)</sup>، ثم طور نيلي هذه الخطوات لتشمل عشرة مراحل يمكن توضيحها بالشكل التالي:



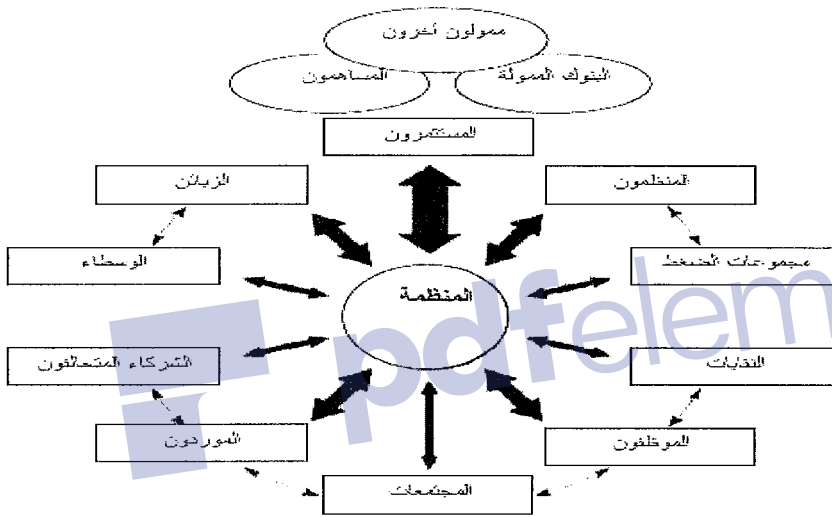
شكل (٨) خطوات استخدام منشور قياس الأداء لنيلي<sup>(٨١)</sup>

**الخطوة الأولى المراجعة Review:** يتم فيها تشخيص أداء المؤسسة الحالي، من خلال مراجعة مقاييس الأداء وأنظمة الإدارة الحالية، كما يلي<sup>(٨٢)</sup>:

- تقييم جودة ممارسات القياس الحالية: يتم ذلك من خلال الإجابة على سؤالين هما: هل يتم قياس الأشياء الصحيحة؟ هل يتم قياس الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة؟ بمعنى آخر: هل يتم قياس ما يجب قياسه؟ وهل تستخدم المقاييس الصحيحة والمناسبة لقياس ما يجب قياسه، بحيث يحقق الهدف من عملية القياس؟

- تقييم جودة ممارسات الإدارة: يتم ذلك من خلال الإجابة على سؤالين هما: هل تم الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها؟ هل تم العمل طبقاً للبيانات؟ بمعنى أن هل حصلت المؤسسة من عملية القياس على البيانات اللازمة لتطوير أداء المؤسسة؟ وهل أسهمت هذه البيانات بعد تحليلها في تطوير أداء المؤسسة؟

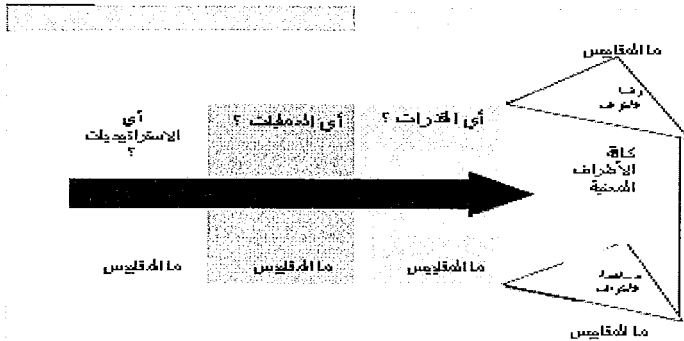
الخطوة الثانية الربط **Relate**: تحديد شبكة الأطراف المعنية، وتحديد احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية، ومساهماتهم في تحقيق النتائج المرجوة، ويمكن أن تضم شبكة الأطراف المعنية الفئات التي يوضحها الشكل التالي:



شكل (٩) فئات شبكة الأطراف المعنية<sup>(٨٣)</sup>

بعد استعراض شبكة الأطراف المعنية يتم اختبار ما إذا كانت مقاييس أداء المؤسسة وأنظمة الإدارة تلبى احتياجات ورغبات تلك الأطراف، وهل تستفيد المؤسسة بكفاءة من مساهمات هذه الأطراف، وبالتالي يتضح مدى وجود فجوات بها.

الخطوة الثالثة الاستكشاف **Explore**: هنا يتم استخدام خريطة النجاح، وخريطة الفشل كأليتين لاستعراض نقاط الضعف الموجودة بالأنظمة الحالية خاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الأطراف المعنية من خلال استعراض الاستراتيجيات والعمليات والقدرات التي تلبى احتياجات كل طرف من الأطراف المعنية، أي من خلال تطبيق الأسئلة الخاصة بأوجه المنشور الخمسة، وتحديد ما إذا كانت هناك مقاييس مستخدمة لتلبية ذلك.



### شكل (١٠) استخلاص الأسئلة والمقاييس من أوجه المنشور الخمسة<sup>(٨٤)</sup>

ويتم رسم خريطة النجاح من خلال سلسلة من ورش عمل للتعرف على العلاقات الحاسمة بين الأطراف المعنية ذات الأولوية للمؤسسة واحتياجات المؤسسة من الاستراتيجيات والعمليات والقدرات التي يجب أن تكون في المكان المناسب من أجل إرضائهم، وعادة ما يتم ذلك على مستوى مجموعة من الأطراف المعنية الفردية؛ فعلى سبيل المثال يمكن تحديد شرائح العملاء المختلفة التي تتطلب استراتيجيات، وعمليات، وقدرات مختلفة، ثم دمجها في نموذج أداء الأعمال الكلي<sup>(٨٥)</sup>.

ويتم من خلال خرائط النجاح تحديد الأولويات التي بها يتم تركيز جهود القياس بحيث تمكن المديرين من الوصول إلى البيانات ذات الصلة وتحليل ما يحتاجون إليه، والتي تسمح لهم للإجابة على الأسئلة المهمة لديهم لإدارة مؤسساتهم بنجاح، سواء على المدى القصير أو الطويل، ويمكن التحقق من صحة خرائط النجاح من خلال العملية العكسية المتمثلة في رسم خرائط الفشل أو خرائط المخاطرة، والتي تضع سيناريوهات التي يمكن أن تعرض المؤسسة للفشل<sup>(٨٦)</sup>، وبالتالي فإن هذه الخطوة تحدد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رضا كل طرف من الأطراف المعنية، والعمليات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، والقدرات التي يجب أن تتوفر للمؤسسة لتحقيق العمليات، وتحديد المقاييس اللازمة لقياس كل جانب من جوانب المنشور، وتجميع الاستراتيجيات والعمليات والقدرات لكل طرف من الأطراف المعنية في خريطة للنجاح. **الخطوة الرابعة بسط Simplify:** وتتضمن هذه الخطوة تأسيس نموذج أداء موحد عالي المستوى للمؤسسة يربط كل مجالات إدارة الأداء الرئيسية (رضا الأطراف المعنية ومساهماتهم والاستراتيجيات والعمليات والقدرات) وهذا النموذج يجب أن يبسط مخرجات عمليات وضع الخرائط، ويقدم هيكل متكامل يمكن استخدامه في الشرح لكل موظفي المؤسسة، بحيث تنتهي هذه

الخطوة بتأسيس نموذج لأداء المؤسسة يتضمن ما يرضي العملاء ومساهماتهم والاستراتيجيات والعمليات والقدرات والمقاييس لكل منها.

**الخطوة الخامسة اختر Select:** تتضمن هذه الخطوة الاستفادة من الخطوتين السابقتين اللتين حددتا خريطة النجاح والنموذج الموحد والمجمع لقياس الأداء، في تحديد الأسئلة والمقاييس التي ستستخدم لقياس وتطوير الأداء بالمؤسسة، فالمقاييس هي فقط وسيلة لإدخال البيانات التي تسمح للقائمين على القياس بالإجابة على الأسئلة، لذا فنقطة البداية يجب ألا تكون (ماذا يجب قياسه) لكن بدلاً منها يجب أن يكون: ما الأسئلة التي يجب أن نسالها؟ أو بمعنى آخر: الأسئلة التي نبحث عن إجابة عنها أو البيانات التي نحتاجها؟

وبمجرد تحديد الأسئلة، يصبح من السهل البدء في التفكير عما يجب قياسه، وللإجابة على الأسئلة يجب تحديد البيانات اللازمة لوضع المقاييس، وهنا يأتي دور محلل البيانات، وبلي هذه العملية عقد ورش العمل للإجابة على الأسئلة التي تم وضعها من قبل الإدارة التنفيذية والتي تمثل المقاييس التي ستستخدم ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يمثل عينة من الأسئلة التي طرحتها شركة دي إتش إل DHL، والتي يمكن الاسترشاد بها عند تطبيق هذه الخطوة بالجامعات.

جدول (٣) أسئلة ومقاييس الأطراف المعنية (٨٧)

الأطراف المعنية	اليوم		
	إرضاء الطرف المعنى	الاستراتيجيات	العمليات
العملاء الخارجيون	ما مساهمات عملائنا؟ وماذا يحتاجون؟ وماذا يفعل منافسونا؟	ما وضع المؤسسة التنافسي؟ هل تعمل استراتيجيتنا لتحقيق جودة المنتج؟ هل تعمل استراتيجيتنا لتوفير المنتج؟ هل تعمل استراتيجية إدارة العلاقة مع العميل	هل لدينا العمليات اللازمة لدعم استراتيجيات جودة المنتج وحجمه وإدارة العلاقات مع العميل على المدى البعيد؟
المقاييس الرئيسية	الشكاوى - التغذية الراجعة تحليل الولاء والاحتفاظ بالعميل المساهمة في السوق	بحوث العملاء (الرضاء) المساهمة في السوق تنوع العملاء تنوع المنتجات النمو السنوي في حجم المنتجات	مجموع العمليات Pipeline معدل الاتصال حساب المبيعات
			هل لدينا الأموال الكافية لاستدامة المنافسة؟ هل لدينا الموارد البشرية الكافية لقيادة الاختلاف والانقسام؟ هل لدينا عروض المنتج الأفضل؟ هل لدينا المعلومات لإدارة هذه العمليات

وتنتهي هذه الخطوة بإجراء اختبار صلاحية للمقاييس التي تم التوصل إليها باستخدام الاختبارات العشرة، ويتم فيها عملية مصادقة أو اختبار صلاحية لتقييم المقاييس من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: (٨٨)

- الواقعية: هل تقيس المقاييس ما صممت لقياسه؟
  - التركيز: هل تقيس المقاييس فقط ما صممت لقياسه؟
  - الملاءمة: هل المقاييس مناسبة لكل الأوقات وكل الأفراد؟
  - الإتاحة: هل يمكن تناقل وفهم البيانات بسهولة؟
  - الوضوح: هل يوجد أي غموض ممكن أن يحدث في تفسير النتائج؟
  - اختبار ماذا بعد: هل يمكن في الوقت الحالي وفي المستقبل تطوير المقاييس؟
  - الزمن: هل البيانات يمكن تحليلها بسرعة تسمح للاستفادة منها في تطوير الأعمال؟
  - التكلفة: هل تتناسب التكلفة مع ما تحققة المقاييس من جمع وتحليل البيانات؟
  - المقامرة Gaming: هل تسمح المقاييس بممارسة سلوكيات غير مرغوبة؟
  - الاتساق: هل تقيس الشيء الصحيح بشكل محدد ودقيق بما يتناسب مع أهدافها؟
- يتضح مما سبق أن هذه الخطوة تتضمن تحديد المقاييس الملائمة لكل طرف من الأطراف المعنية في جوانب (إرضاء الأطراف المعنية، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات)، ويتم تحديد هذه المقاييس من خلال تحديد الأسئلة التي يجب أن تحتاج الجامعة لإجابة عليها من كل طرف، وفي ضوء هذه الأسئلة يتم تحديد أدوات القياس التي تحتاج إليها الجامعة، وبعدها يتم اختبار هذه المقاييس للتأكد من صلاحيتها باستخدام المعايير العشر، من خلال درجة تحقيقها للواقعية، والتركيز، والملاءمة، والإتاحة، والوضوح، والتطوير، والسرعة، والتكلفة، وعدم المقامرة، والاتساق.

الخطوة السادسة سجل **Record** ويتم فيها تنقيح المقاييس التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وتحديد المسئول عن كل مقياس من المقاييس، ويمكن استخدام قالب التسجيل لقياس الأداء **measure record sheet template** التالي في هذه الخطوة:

## جدول (٤) قالب تسجيل أدوات القياس (89)

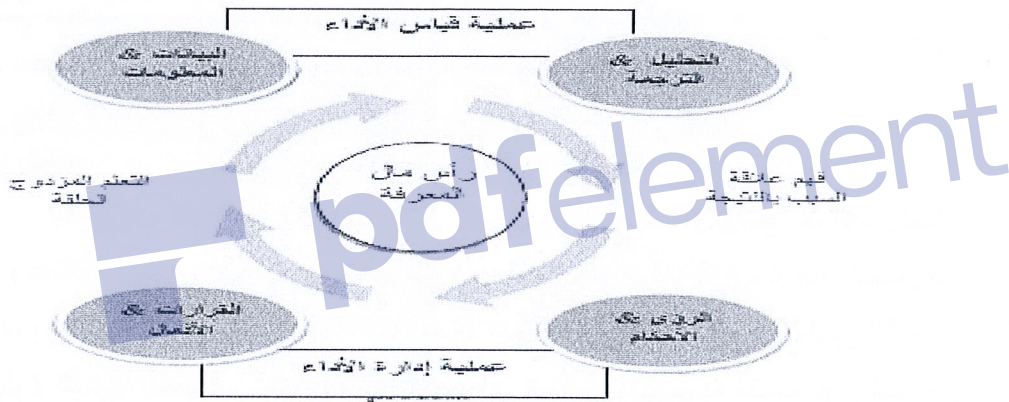
المعيار	الوصف
عنوان المقياس	يجب أن يصف بوضوح وبساطة ما هو المقياس لكي يستطيع كل فرد أن يفهمه ويعرف أهميته
الغرض	لابد أن يشير بوضوح لهدف المقياس والتبعات السلوكية
متعلق بـ	لابد أن يشير إلى العلاقة مع المقاييس الأخرى والاستراتيجيات أو المبادرات المدعومة بواسطة المقاييس .
المعيار Metric	لابد أن تحدد النواحي الرياضية لحساب المقياس بالارتكاز إلى بيانات دقيقة ومعيار مناسب
التكرار	لابد أن يكون كافيًا لرصد درجة التحسن في الأداء
مصدر البيانات	يجب أن تحدد بالتفصيل من سيطبق عليه المقياس
من سيقس	يجب أن يحدد بالاسم والوظيفة من سيستخدم المقياس
من يستفيد بالبيانات	يجب أن يحدد الفرد المسئول عن الاستفادة من البيانات
ماذا يفعلون	يجب أن تكشف تطبيقات المقياس وخطط العمل لتحسين الأداء.

ينضح من هذه الخطوة أن كل مقياس لابد أن يكون له غلاف يوضع عنوانه، والهدف منه، وعلاقته بالمقاييس الأخرى، وكيفية تحليله إحصائيًا، وعدد مرات تكراره لرصد التحسن في الأداء، ومصدر البيانات، ومن سيطبقه، ومن يستفيد منه، وكيفية الاستفادة منه في تطوير الأداء.

الخطوة السابعة استبعد **Eliminate**: تحديد أي المقاييس الموجودة فائضة أو زائدة عن المتطلبات والتي يمكن إلغاؤها، فكلما كانت المقاييس أقل عددًا وأكثر تركيزًا كلما كانت أسهل في استخدامها وتحليلها، وإزالة المقاييس المكررة وغير الضرورية، من الطبيعي أن يكون لدي المؤسسة بشكل كلي مجموعة كاملة من المقاييس والمعايير والعمليات المتعلقة بها والممارسات والإجراءات المستخدمة لقياس وإدارة الأداء سواء الجديدة التي يتم تصميمها في النظام الجديد أو الموجودة بالفعل وبالتالي لابد من مراجعة المقاييس التي لم تعد مطلوبة ، ويمكن أن تتم هذه الخطوة من خلال مقارنة المقاييس الموجودة بالمؤسسة مع المقاييس التي تم التوصل إليها من المراحل السابقة ، اختيار صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها ، إعداد قائمة بهذه المقاييس والاتفاق على عدم جدواها، إبلاغ القائمين على الإدارة والقياس والأطراف المعنية بهذه القائمة مع توضيح سبب عدم جدواها.

الخطوة الثامنة نفذ **Implement** وفي هذه الخطوة يتم نشر وتطبيق المقاييس التي تم التوصل إليها، وتتضمن هذه الخطوة وضع خطة وبناء نظام للاستفادة من نتائج القياس في تطوير الأداء، ونشر المقاييس للتطبيق.

الخطوة التاسعة شغل **Operate**: وفي هذه الخطوة يأتي دور الاستفادة من البيانات التي تم تجميعها باستخدام المقاييس الموجودة في نظام القياس الذي تم تصميمه، وذلك من خلال تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال محللين بيانات محترفين، وترجمة البيانات الناتجة عن التحليل للمساعدة في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات بشكل صحيح عن ماذا يجب تغييره وكيف يجب تغييره؟ ويمكن تحقيق ذلك من خلال نموذج دورة القرارات **Decisions Cycle model** والتي من الممكن أن تساعد في نقل مستويات ممارسات الأداء الأفضل.



شكل (١٠) دورة تفعيل عملية القياس في تطوير الأداء<sup>(٩٠)</sup>

ينضح من الشكل السابق أن عملية إدارة رأس المال المعرفي تبدأ بعملية قياس الأداء (والتي تتضمن جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها وترجمتها)، ويتم في ضوءها فهم علاقات السبب والنتيجة بين الأداء ونتائج الأداء، وبالتالي يتم تحديد الممارسات الأفضل والأسوأ، والممارسات التي تحتاج إلى تطوير، وبعدها تظهر عملية إدارة الأداء من خلال التوصل إلى أفكار وأحكام من خلال فهم علاقة السبب والنتيجة، والتي يتم في ضوءها اتخاذ قرارات وأفعال لتطوير الأداء، وبعدها تكرر الدائرة نفسها بشكل حلقة مزدوجة للتعلم وتعيد نفسها مرة أخرى لمراقبة تأثيرات القرارات والأفعال التي تم اتخاذها.



**الخطوة العاشرة حدث Refresh:** وتتضمن هذه الخطوة المراجعة والتحديث المنتظم للمقاييس وأنظمة القياس، بما يضمن أنها لا تزال مناسبة ومفيدة لاحتياجات الإدارة الحالية بالمؤسسة، وكلما تغيرت احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية يجب العودة إلى الخطوة الأولى والثانية، ثم بداية تنفيذ عملية تحسين مستمرة، وتوجد عدة عوامل تدعم عملية تطوير المقاييس منها استثمار نتائج تحليل المقاييس في تطوير الأداء للأفراد والوحدات، وقناعة الإدارة العليا بنتائج القياس، وتضمين المقاييس غير المالية في تقييم أداء المؤسسة، والتطبيق الفعال للمقاييس بدون تحيز أو انحراف.

يتضح من العرض السابق أن منشور قياس الأداء يستخدم بغرض قياس وتطوير الأداء في الجامعات، وذلك من خلال تقييم جودة ممارسات القياس والأداء الحالية بالجامعة، يلي ذلك تحديد شبكة الأطراف المعنية بالجامعة أو الوحدة أو البرنامج وتحديد ما يرضيهم من خلال رصد احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحديد مساهماتهم في تحقيق نتائج الجامعة، يلي ذلك تحديد الاستراتيجيات والعمليات والقدرات التي يتم فيها الاستفادة من مساهمات الأطراف المعنية في تحقيق رضاهم، ووضع مقاييس لقياس درجة مناسبتها، ثم تجميع هذه المقاييس فيما يعرف بخرائط النجاح، يلي ذلك إزالة التعقيدات والتعارضات بين المقاييس، يلي ذلك اختيار الأسئلة والمقاييس الرئيسية وفقاً لكل وجه من أوجه المنشور، وتصميم وتسجيل المقاييس، واستبعاد المتشابه منها، ثم تطبيق المقاييس، والاستفادة من البيانات التي تيم الحصول عليها في تطوير الأداء بالجامعات.

### التصنيف الثاني: خطوات استخدام منشور قياس الأداء لنجمي وآخرون (91) Najmi and others

قدم نجمي خطوات استخدام منشور قياس الأداء من خلال مرحلتين أساسيتين هما (92):

١. مراجعة أداء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال محاور ومقاييس منشور قياس 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).
٢. مراجعة نظام قياس الأداء: يتم خلالها تقويم تصميم وتنفيذ نظام قياس الأداء من خلال بعدين، الأول: دورية (لمراجعة المقاييس الفردية) والثاني: مرتكزة إلى الأحداث (لمراجعة مجموعات المقاييس) والتي بإمكانها تغطية عنصري الملاءمة والشمولية للمقاييس، إضافة إلى التغلب على المعوقات الاستراتيجية التي تحول دون توافق احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية والمؤسسة، والشكل التالي يوضح خطوات استخدام منشور قياس الأداء لنجمي:



يتضح من الشكل السابق أن استخدام منشور قياس الأداء يتضمن جانبين أساسيين هما: مراجعة أداء المؤسسة، ومراجعة نظام قياس الأداء، كما سيتضح فيما يلي: (94)

**الجانب الأول مراجعة أداء المؤسسة:** يسعى لتقييم عملية أداء المؤسسة من خلال مكونات منشور الأداء ويتكون من أربعة مراحل هي كالتالي :

١- التخطيط للأداء: ويتضمن تحديد الأهداف لكل مقياس من خلال بعدين مختلفين على المدى القصير ويختص بالموارد المستقبلية للمؤسسة، وعلى المدى الطويل ويختص بالتفكير في آثار العوامل الخارجية، وتصميم إطار زمني واقعي، ووضع خطة تنفيذية لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وإدراج ذلك في مقاييس الأداء، أي أن هذه المرحلة تتوصل إلى مقاييس الأداء التي يتم وضعها في ضوء الأهداف، ووضع جدول زمني لتطبيق المقاييس.

٢- قياس الأداء: وتتضمن تطبيق المقاييس وقياس الأداء، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات مختلفة، الأول يرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يرضي الأطراف المعنية، والثاني يتعلق بمقاييس الاستراتيجية، فالاستراتيجيات يجب أن تعكس متطلبات الأطراف المعنية، والمستوى الثالث يتكون من مقاييس العمليات والقدرات.

٣- إعداد التقارير: بعد تطبيق القياس يتم تفرغ نتائج المقاييس في تقارير مختلفة بكل مستوى من المستويات، ثم يتم تجميعها في تقرير موحد، يتم في ضوءه اتخاذ القرارات المناسبة بتطوير الأداء.

٤- تحليل وتطوير خطط العمل: يتم في هذه المرحلة تطوير الأداء في الأبعاد المختلفة (مساهمات الأطراف المعنية، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات) وفقاً لما يتضمنه تقارير الأداء التي تم كتابتها في ضوء نتائج القياس.

**الجانب الثاني مراجعة نظام قياس الأداء:** يهدف هذا الجانب إلى تطوير نظام قياس الأداء ويتم من خلال مرحلتين أساسيتين هما كالتالي:

**المرحلة الأولى مراجعة التصميم:** وتتكون من عمليتين هما: مراجعة المقاييس الفردية، ومراجعة مجموعات المقاييس، وتعريف هذه الفئة هي مجموعة من القياسات التي ترتبط مع بعضها البعض ومع استراتيجية المؤسسة هناك ستة أسباب لمراجعة هذه المقاييس:

١. المتطلبات الجديدة للأطراف المعنية، حيث ينبغي تغيير المقاييس بتغيير المتطلبات.
٢. استراتيجية جديدة: بسبب التنافسية العالية فإن الاستراتيجية ستتغير بشكل متكرر.

٣. عملية جديدة أو نظام تشغيل جديد: تشكل العمليات أسلوب المؤسسة للعمل وفقاً لمتطلبات الأطراف المعنية .
٤. فرصة أو قدرات جديدة: قدرات المؤسسات مثل الموارد والموظفين، والفرص، وهذه العوامل مجتمعة تؤثر على تنفيذ العملية وتحتاج لإعادة النظر إذا حدث تغيير .
٥. افتراض استراتيجي غير صالح: يفترض تحديد الاستراتيجية لافتراض يكون متصلاً مع نتائج المستوى التشغيلي للأهداف الاستراتيجية، هذا يعني أن القرار الاستراتيجي ، والذي يتم تنفيذه في المستوى التشغيلي ، قد يولد مستوى استراتيجي سلبي .
٦. استراتيجية غير صالحة: من المسلم به أن رضا الأطراف المعنية من الصعب تحديده، وبالتالي قد لا تعكس الاستراتيجية التنظيمية الهدف المرغوب فيه .
- وبالتالي فإن هذه المرحلة تفحص مدى مناسبة مجموعة المقاييس في ضوء ظهور متطلبات أو حاجات أو مساهمات أو استراتيجيات أو عمليات أو قدرات جديدة، أو عندما تكون هناك مشكلات في النتائج، تشير إلى أن الاستراتيجية غير صالحة، مما قد يتطلب إضافة مقاييس فردية جديدة، أو إجراء تعديلات على بعض المقاييس الفردية إذا ثبت أنه غير مكتمل .
- المرحلة الثانية مراجعة تنفيذ نظام قياس الأداء: تلعب البنية التحتية للمؤسسة دوراً كبيراً في تنفيذ نظام قياس الأداء خاصة فيما يتعلق بالأفراد، والعمليات، والنظام المتبع، والثقافة، لذا يجب في هذه المرحلة مراجعة البنية التحتية للمؤسسة بما يضمن إزالة المشكلات التي يواجهها النظام أثناء مرحلة التنفيذ، وتحديد ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في تطوير عملية التنفيذ، فعن طريق تغيير عوامل البنى التحتية المساندة ( تحسين الثقافة التنظيمية، ومهارات الموظفين، والتعلم التنظيمي، ونظام المعلومات) تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على قياس الأداء في النواحي التي لم تستطع قياسها من قبل، ومن ثم فهناك بديلين: الأول: إصلاح عملية التنفيذ، والثاني: تعديل تصميم نظام قياس الأداء وهذه عملية صعبة ومعقدة، فالتعديل قد يشمل إضافة مقياس أو مجموعة من المقاييس الجديدة، أو إزالة مقياس أو مجموعة من المقاييس المهملة، وإجراء التعديل هناك مجموعة من الاعتبارات لابد وأن تؤخذ في الاعتبار مثل مستوى انتماء المقياس (لرضا ومساهمات الأطراف المعنية، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات)، والتعليمات الضرورية للأفراد المشتركة في حساب وتحليل المقياس، والثقافة التنظيمية (مستوى مقاومة التغيير)، والبنى التحتية المطلوبة للمقياس الجديد، والمديرين الذين يتلقون التقارير المتعلقة بالمقياس<sup>(95)</sup>.

- يتضح من العرض السابق لخطوات استخدام منشور قياس الأداء لنجمي أنه ركز على استخدام نظام القياس في قياس وتطوير الأداء بالمؤسسات من خلال مراجعة أداء المؤسسة التي تمر بأربعة مراحل هي (التخطيط للأداء، قياس الأداء، إعداد التقارير، تحليل وتطوير خطط العمل)، كما أنه تناول مراجعة نظام قياس الأداء من خلال مراجعة تصميم أدوات القياس، ومراجعة التنفيذ، وبالتالي فإن نجمي لم يركز على عملية تصميم نظام القياس؛ لذا يمكن اعتبار نموذج نيبي، ونجمي مكملان لبعضهما، حيث ركز نموذج نيبي على تصميم نظام القياس وتنفيذه لقياس وتطوير الأداء، بينما ركز نجمي على تطبيق استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الأداء بالجامعات، وكذلك تطوير نظام قياس الأداء، وبناء عليه ستعتمد الدراسة الحالية على تصنيف نيبي إلا في الخطوة الأخيرة ستستعين بتصنيف نجمي، وبالتالي ستسير خطوات استخدام منشور قياس الأداء في قياس وتطوير الأداء بالجامعات وفقاً لما يلي:
- ١- دراسة وتقييم الوضع الحالي بالجامعة ككل أو الوحدة أو الكلية محل الدراسة (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات).
  - ٢- تحديد الأطراف المعنية واحتياجاتهم ومساهماتهم ويتم ذلك وفقاً لبعدي النفوذ والمنفعة كما تم التوصل إليه في المحور الثاني.
  - ٣- استعراض الاستراتيجيات والعمليات والقدرات لكل طرف من الأطراف المعنية.
  - ٤- إزالة التعقيدات والتعارضات وتأسيس نموذج لقياس الأداء.
  - ٥- تصميم الأسئلة والمقاييس لكل طرف من الأطراف المعنية، وفق كل وجه من أوجه المنشور (رضاء الأطراف المعنية، مساهمات الأطراف المعنية، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات)، واختبار صلاحيتها وفق المعايير العشر.
  - ٦- تنقيح المقاييس وتحديد تفاصيل تطبيقها (الغرض، العلاقة، التحليل، التكرار، مصدر البيانات، المسئول عن القياس، المستفيد من البيانات، أوجه الاستفادة).
  - ٧- استبعاد المقاييس المكررة أو الزائدة.
  - ٨- تنفيذ نظام القياس.
  - ٩- تطوير الأداء باستخدام بيانات القياس.
  - ١٠- تطوير نظام القياس من خلال مراجعة المقاييس ومراجعة تنفيذ نظام قياس الأداء.

## المحور الرابع: مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية

تم إنشاء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمختلف الجامعات المصرية امتداداً لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP، الذي كان ضمن ستة مشاريع استراتيجية في إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (٢٠٠١)، وبمثل مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس الآلية الأهم في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالي بمصر، ذلك لأنه يركز على أهم مكون في العملية التعليمية وهي الموارد البشرية بالجامعات المصرية (أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية).

أ- أهداف مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: تضمنت أهداف مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والتي كانت في البداية أهداف مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتمثلت في هدف رئيس هو: تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية<sup>(٩٦)</sup>:

- فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس:

١- تحسين وتحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.

٢- تنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بأنشطته المختلفة.

- فيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإدارية

١- تنمية وتحديث القدرات للقيادات الأكاديمية والقيادية الإدارية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح.

٢- تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي التي تحقق استمرارية عملية التطوير.

ب- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: تم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة مركزية خلال

المرحلة الأولى للمشروع (التخطيط والإعداد): من خلال مراجعة الأدبيات والاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة، وعقد ورشة عمل الجدارات الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس وجمع مؤشرات من الجامعات عن الاحتياجات الفعلية، وتحديد الجدارات الأساسية للفئات المختلفة (مصنوفة الجدارات)، وترجمة الجدارات إلي مجموعة من البرامج التدريبية

الموجهة لكل مستوى أكاديمي وإداري، وعمل زيارات للجامعات للتعرف على إمكاناتها التدريبية واحتياجاتها، وتحديد المواصفات المطلوبة في مراكز التدريب الجامعية، وإعداد وثيقة المشروع المتكاملة (الاستراتيجية العامة وخطة العمل التنفيذية)، وضع معايير اختيار المرشحين للتدريب كمنسقين تدريب، وتدريب المرشحين كمنسقين للأنشطة التدريبية بالجامعات، متابعة إنشاء وتجهيز المراكز التدريبية بالجامعات، وإعداد المواد العلمية والأدلة التدريبية، وإعداد البرامج التنفيذية للبرامج التدريبية بالتنسيق مع الجامعات.

وتضمنت مصفوفة البرامج أربعة جدارات هي: التدريس وتضم دورات (استخدام التكنولوجيا في التدريس، نظام الساعات المعتمدة، نظم الامتحانات وتقويم الطلاب، معايير الجودة في العملية التعليمية، الاتجاهات الحديثة في التدريس، مهارات التدريس الفعال)، وجدارة البحث العلمي (النشر الدولي للبحوث العلمية، إدارة الفريق البحثي، إعداد المشروعات التنافسية لتمويل البحوث، أخلاقيات البحث العلمي)، وجدارة القيادة والإدارة (التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الجامعية، الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية، إداره الوقت والاجتماعات)، وجدارة الاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات (مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة، مهارات العرض الفعال، تنظيم المؤتمرات العلمية، آداب وسلوك المهنة في العمل الجامعي).

**ج- الفئات المستهدفة:** تضمنت الفئات المستهدفة والمستفيدة من المشروع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (أسانذة، أسانذة مساعدون، مدرسون، معاونون (مدرسين مساعدين ومعيدين)، والقيادات الجامعية (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء الأقسام العلمية)، والإداريون (مديرو العموم بكل جامعة والمرشحون لوظائف قيادية).

**د- قياس الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات:** يتم قياس الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية من خلال ما يلي (تحليل أدوات التقييم بالمراكز):

- عدد الدورات التي يتم عقدها بالمراكز، وعدد المتدربين الذين استفادوا من الدورات التدريبية التي يقدمها المركز.
- أداة تقييم التدريب خلال يوم تدريبي، ونقيس درجة رضا المدرب على اليوم التدريبي، وتتضمن التزامه بالمواعيد، وقدرته على إدارة الوقت، والإطار العام للتدريب، وتمكنه من المحتوى وطريقة عرضه، واستخدامه للتطبيقات العملية، وقدرته على التفاعل مع المتدربين.

- أداة تقييم أداء المشاركين في التدريب: وتتضمن تقييم درجة التزام المتدرب بالقواعد والنظام، وحرصه على التواجد داخل القاعة، وتعامله مع زملائه في التدريب، ومشاركته بإيجابية، والتزامه بالمناقشة.

- أداة تقييم البرنامج التدريبي: وتتضمن تقييم المادة العلمية المقدمة بالبرنامج، والمحتوى العلمي للبرنامج، والأساليب التدريبية، والتطبيقات العملية، والجوانب الإدارية بالبرنامج، وقاعات التدريب والتجهيزات.

هـ- واقع أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بتقييم أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات، إلى وجود العديد من المشاكل أهمها ما يلي:

١- فيما يتعلق برضاء الأطراف المعنية ومساهماتهم: توجد مقاومة من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية التي تحدث داخل مشروع تنمية القدرات، وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور برامج التدريب داخل الجامعة وإحساسهم بعدم أهميتها<sup>(٩٧)</sup>.

كما يرى أعضاء هيئة التدريس أنهم مجبرون لحضور هذه البرامج لأنها شرط للترقية، ويرونها عبئاً أكثر منها فرصة للاستفادة وتنمية المهارات والمعلومات، وأكد عدد كبير من المتدربين أن الهدف الأساسي من حضور تلك الدورات هو الحصول على الشهادة لاستيفاء متطلبات الترقى<sup>(٩٨)</sup>.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وغير المشاركين في مختلف البرامج (التدريس الفعال، البحث العلمي، بناء وتطوير المناهج، مهارات الاتصال، التقويم، ضغوط العمل، تكنولوجيا، الجودة الأكاديمية)، وهو ما يؤكد أن برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لا تمثل إضافة لمهارات أو قدرات الأفراد<sup>(٩٩)</sup>.

وأكدت إحدى الدراسات إلى وجود انخفاض ملحوظ في مستوى إسهامات مركز تنمية القدرات بجامعة الزقازيق في تنمية قدرات التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن أضعف إسهامات المركز في مجال التقويم يتمثل في تصميم وبناء أدوات التقييم الذاتي<sup>(١٠٠)</sup>.

٢- فيما يتعلق بالاستراتيجيات: يقتصر أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على الدورات التدريبية الموجودة بمصفوفة البرامج، ويقتصر دورها على البرامج الإجبارية التي تقدمها للفتات المستهدفة، كما أن الجامعات اشترطت حضور الفئة المستهدفة في المراكز التابعة لها، ولذا لم تهتم هذه المراكز بالوضع التنافسي، إلا أن المراكز اهتمت



بالحصول على رخصة معتمدة من المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، كما أن المراكز لم تضع آليات لإقامة علاقات مع الأطراف المعنية بمراكز التدريب.

٣- فيما يتعلق بالعمليات: توصلت إحدى الدراسات إلى عدم تنوع أساليب التدريب بمراكز تنمية القدرات، وقلة ملائمة برامج التدريب لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة، وعدم ملائمة وقت التدريب لظروفهم، وتركيز التدريب على الجانب النظري<sup>(١٠١)</sup>، كما أن معظم المتدربين يختارون البرامج التدريبية على أساس عشوائي وليس بناء على احتياج فعلي لديهم، كما يرون أن هناك قصور في المادة التدريبية، والأساليب التدريبية<sup>(١٠٢)</sup>، كما أن البرامج التدريبية من خلال مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لم تؤد تغييراً في الأداء الوظيفي وتطويره، وربما يرجع ذلك إلى عدم افتتاح أعضاء هيئة التدريس بهذه التدريبات، وعدم ملائمة محتوى التدريبات مع الاحتياجات الفعلية لعضو هيئة التدريس<sup>(١٠٣)</sup>.

كما أن مستوى جودة خدمة التدريب التي يقدمها المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات كانت بدرجة متوسطة، وكذلك درجة وضوح أدوار العمل لدى المدرسين المنتسبين للمركز، وكذلك تدريب وتنمية المدرسين بالمركز، وكذلك التفاعل بين المدرسين والعملاء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وأن هناك درجة منخفضة من العلاقات بين المدرسين وبعضهم البعض، وكذلك الدافعية لدى المدرسين<sup>(١٠٤)</sup>.

كما أن وسائل تقويم برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تتمثل في عدم وجود نظام ثابت لمتابعة وتقويم البرامج، وعدم مناسبة الوسائل المستخدمة مع أهداف البرامج، وعدم مناسبة محتويات البرنامج مع الاحتياجات الفعلية للمعلم الجامعي<sup>(١٠٥)</sup>.

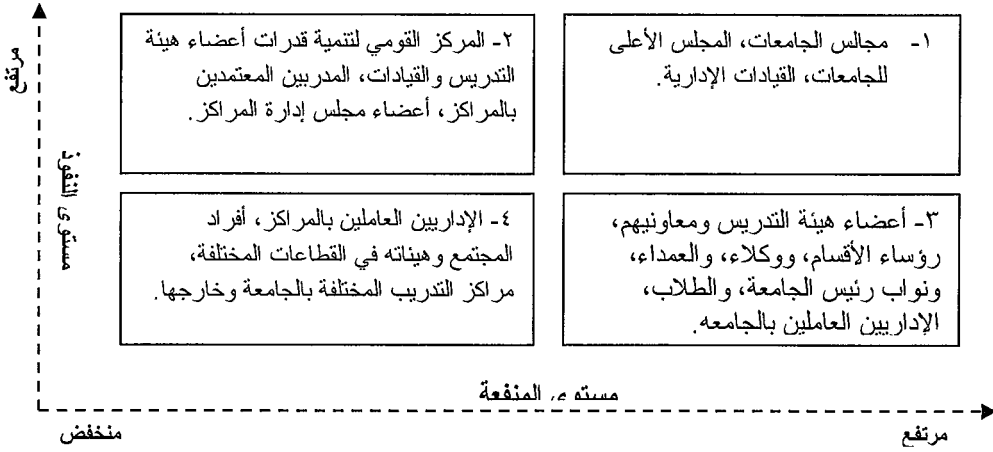
٤- فيما يتعلق بالقدرات: تستفيد مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات من القدرات المادية والبشرية والمعلوماتية المتوفرة لدى الجامعات، كما أنه يتوفر لدى المراكز الأدوات الأساسية اللازمة للتدريب من خلال المشروع القومي للتدريب، إلا أن العمل بالمراكز يعتمد بصفة أساسية على التمويل الذاتي وبعض الدعم الذي يمكن أن تقدمه بعض الجامعات.

يتضح من العرض السابق أن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تعاني من مشاكل كبيرة في ضعف رضا المستفيدين منها، وكذلك قصور في الاستراتيجيات والعمليات التي تسهم في تحقيق رضا الأطراف المعنية، كما أنه لا يوجد بها نظام قياس محدد وواضح، وبالتالي فإن استخدام منشور قياس الأداء قد يكون أكثر الأنظمة ملائمة لهذه المراكز لقياس وتطوير الأداء بها، كما سيتضح في المحور التالي.

## المحور الخامس: استخدام منشور قياس الأداء في تطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية

١- تقييم الوضع الحالي بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: تم ذلك بالمحور الرابع من هذه الدراسة، حيث اتضح أنه لم يتم قياس الأشياء الصحيحة، ولم يتم قياس الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة؛ حيث إن الذي يتم بالمراكز فقط هو قياس رضا طرف واحد من الأطراف المعنية (المتدربين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين)، كما أنه يعتمد على أداة لقياس رضائهم فقط عن كل يوم تدريبي والبرنامج التدريبي كاملاً، كما أنه لم يتواجد بالمراكز أدوات للحصول على البيانات اللازمة حول رضا جميع الأطراف المعنية ولم يتم تحليلها، ولم يتم اتخاذ تعديلات أو تطوير في ضوء ما يتم الحصول عليه من بيانات، سوى فقط تلك التي يتم الحصول عليها من المتدربين، وبالتالي فإنه لا يوجد نظام لقياس وتطوير الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فإن الخطوات التالية سيكون التركيز في الخطوات التالية على بناء نظام للقياس وتطوير الأداء.

٢- تحديد الأطراف المعنية واحتياجاتهم ومساهماتهم: تتمثل الأطراف المعنية فيما يلي: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام، والوكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، ورؤساء الجامعات)، المدربين المعتمدين بالمراكز، الإداريين العاملين بالجامعة، القيادات الإدارية بالجامعة، أعضاء مجلس إدارة المراكز، الإداريين العاملين بالمراكز، مجالس الجامعات، المجلس الأعلى للجامعات، أعضاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، أفراد المجتمع وهيئاته في القطاعات المختلفة، مراكز التدريب المختلفة بالجامعة وخارجها، ويمكن تقسيمهم وفقاً لبعدي النفوذ والمنفعة إلى ما يلي: ويقصد ببعدي النفوذ الذين لديهم الحق في تغيير برامج التدريب بالمراكز أو إجراء تعديلات بها، سواء بالإضافة أو الحذف، ويقصد ببعدي المنفعة: الذين يستفيدون من هذه البرامج بشكل مباشر أو غير مباشر.



### شكل (١٢) الأطراف المعنية بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

يتضح من الشكل السابق أنه هناك أفراد يجب أن يتم التعاون معهم وتمكينهم لقياس وتطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نظرًا لأن مستوى نفوذهم مرتفع يستطيعون اتخاذ قرارات تتعلق بالمراكز، كما أنهم أكثر الفئات تأثيرًا ومنفعة بمستوى أداء المراكز، لذا يجب التركيز على تقدير احتياجاتهم ورغباتهم، وقياس رضائهم، ومساهماتهم، بما يكون له مردود كبير على الاستراتيجيات والعمليات والقدرات، ويتطلب ذلك تصميم ثلاثة أدوات: الأولى: لقياس احتياجات هؤلاء الأطراف من مراكز تنمية القدرات فيما يتعلق بالأكاديميين (أفراد وقيادات)، والثانية: لقياس احتياجات هؤلاء الأطراف من مراكز تنمية القدرات فيما يتعلق بالإداريين (أفراد وقيادات)، والثالثة: تتعلق بالمساهمات التي يمكن أن تقدمها هؤلاء الأطراف للمراكز فيما يتعلق بتحقيق أهدافها.

كما أن أعضاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والمدربين المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز يمثلون درجة كبيرة من النفوذ في اقتراح أو تغيير برامج واستراتيجيات العمل والتدريب بالمراكز، وعمليات التدريب والمتابعة والتقييم ... وغيرها، وبالتالي يجب أن يتم إشراكهم في عمليات القياس والتطوير، ويتطلب ذلك تصميم أداتين: الأولى لقياس ما يرضي هؤلاء الأطراف عن أداء المراكز، والثانية لتحديد مساهمات هذه الأطراف في تطوير أداء المراكز وتحقيق رضاهم

كما يمثل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، ووكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، والطلاب، الإداريين العاملين بالجامعة أصحاب المنفعة الأكبر؛ لذا يجب الحصول على تغذية مرتدة منهم حول مدى الاستفادة مما يقدمه المركز من خدمات، والبدائل والقرارات التي يمكن اتخاذها في ضوء ذلك، ويتطلب ذلك تصميم ثلاثة أدوات: الأولى لتحديد احتياجات الهيئة الأكاديمية وما يحقق رضاهم عن البرامج التي تقدمها المراكز، والثانية لتحديد احتياجات الهيئة الإدارية وما يحقق رضاهم عن البرامج التي تقدمها المراكز، والثالثة لتحديد المساهمات التي يمكن أن تقدمها هذه الأطراف المعنية لتحقيق المراكز أهدافها وتحقيق رضاهم.

ويمثل الإداريون العاملون بالمراكز أفراد المجتمع وهيئاته في القطاعات المختلفة، مراكز التدريب المختلفة بالجامعة وخارجها، أقل مستوى نفوذ وأقل مستوى منفعة؛ ولذا يمثلون مشاركة محدودة في الرقابة والإدارة، ويجب الاستفادة من معلوماتهم بشكل موضوعي ومتوازن في قياس وتطوير الأداء، ويتطلب ذلك تصميم أداتين: الأولى لتحديد احتياجات هذه الأطراف وما يحقق رضاهم عن أداء المراكز، والثانية لتحديد مساهماتهم في تحقيق أهداف المراكز وتحقيق رضاهم.

بعد هذا العرض للأطراف المعنية واحتياجاتهم ومساهماتهم يتضح أن أنظمة القياس المستخدمة حاليا بمراكز تنمية القدرات لا تحقق رضاء الأطراف المعنية، ونطلاقا من هذا تتمثل الخطوات التالية في تصميم نظام لقياس الأداء.

٣- استعراض الاستراتيجيات والعمليات والقدرات: يتم في هذه المرحلة عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني مختلفة لتحديد خارطة النجاح وخارطة الفشل من خلال ميسر داخلي للتشاور مع الأطراف المعنية واستخلاص آرائهم عن الواقع، وتطلعاتهم للتطوير خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات والعمليات والقدرات المستخدمة فعلا، واللازمة لتلبية رغبات الأطراف المعنية وتحقيق رضاهم، وفي ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري للدراسة الحالية:

- تبين وجود فجوة كبيرة في الاستراتيجيات والعمليات والقدرات الموجودة، وعجزا واضحا في المقاييس المستخدمة لاختبار جودة متطلبات تحقيق رضا الأطراف المعنية، ومن ثم يتطلب بناء نظام جديد كما يلي.
- من خلال ما تم عرضه في المحور الأول والثالث للدراسة الحالية يمكن أن تتمثل الاستراتيجيات والعمليات والقدرات لكل طرف من الأطراف المعنية بالجدول التالي:

جدول (٥) الاستراتيجيات والعمليات والقدرات للأطراف المعنية

الطرف المعنى	الاستراتيجيات	العمليات	القدرات
مجالس الجامعات، المجلس الأعلى للجامعات، القيادات الإدارية.	التنافسية المحلية والعالمية للجامعة- الربحية - التميز في أداء الجامعة لوظائفها المختلفة (التدريس، البحث، خدمة المجتمع)	التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والقيادات والإداريين في ضوء احتياجاتهم- تسويق خدمات المراكز- المساعدة والمحاسبية لأداء المراكز.	توافر التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأداء- ثقافة التنمية المهنية- تبني قيم التميز والتنافسية
المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، المدربين المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز.	الإحترافية في الأداء- التحويل والعالمية للمراكز- الدقة- التنافسية بين المراكز المماثلة بالجامعات والمجتمع.	اعتماد المدربين دولياً- اعتماد مراكز التدريب دولياً- التسويق- التنمية المهنية المستمرة للمدربين- التقييم المستمر للمراكز ومقارنتها بمثيلاتها.	هياكل تنظيمية للمركز القومي والجامعات حديثة- نظم متنوعة لتحديد الاحتياجات والتدريب وقياس أثر التدريب (الالكترونية وتقليدية)- مدربين معتمدين دولياً- آليات محددة لاعتماد واختيار المدربين- قياس أثر التدريب
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، وكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، والطلاب، الإداريين العاملين بالجامعة.	استراتيجيات مختلفة للتنمية المهنية- التدريب من موقع العمل- التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع	تطوير أساليب التدريب- متابعة أثر التدريب على أداء الفرد والجامعة والمجتمع- تنوع أساليب التنمية المهنية- التجديد المستمر للاحتياجات التدريبية	آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية المتجددة- آلية لمتابعة أثر التدريب- تأهيل القيادات لمتابعة أثر التدريب- قناعة الأطراف المعنية بأهمية التنمية المهنية- آلية لتقييم أداء الأطراف المعنية وتحديد احتياجاته التدريبية
الإداريين العاملين بالمراكز، أفراد المجتمع وهيئاته في القطاعات المختلفة، مراكز التدريب المختلفة بالجامعة وخارجها.	الشراكة- التوجه نحو السوق	رصد لمتطلبات السوق من برامج تدريبية- عقد اتفاقيات تعاون بين المراكز المختلفة- تسويق البرامج التي تقدمها المراكز	وضع آلية لمكافأة الأفراد بالمراكز نظير الجهد والنتائج- إداريين متميزين- القناعة باستراتيجية ربح ربح في العمل.

- ٤- تأسيس نموذج لقياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة إزالة التعتيدات والتعارضات في قياس الأداء بين الأطراف المعنية والوحدات والمقاييس المختلفة، وذلك في ضوء ما تم التوصل إليه في الخطوتين السابقتين، ويتضمن هذا النموذج ما يلي:
- تحديد احتياجات كل طرف من الأطراف المعنية بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحديد متطلبات السوق، على أن يتم تحديث هذه الاحتياجات بصفة دورية عقب نهاية كل فصل دراسي.
  - تحديد مساهمات كل طرف من الأطراف المعنية في تطوير أداء مراكز تنمية القدرات، وتحقيق أهدافها، لتحقيق رضا الأطراف المعنية.
  - تحديد أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الاستراتيجيات التالية: المساهمة في القدرة تحقيق التنافسية المحلية والعالمية للجامعة، الربحية (المكاسب المادية التي تحققها المراكز)، تميز أداء الأفراد بالجامعة في أداء وظائفها (التدريس-البحث العلمي-خدمة المجتمع)، تحقيق القدرة التنافسية لمراكز تنمية القدرات محلياً وعربياً، تنوع استراتيجيات التنمية المهنية بالمراكز، التدريب من موقع العمل، التوجه نحو السوق، الشراكة مع المراكز والوحدات المختلفة.
  - تحديد أداء العمليات التالية بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: تحديد الاحتياجات المهنية، تسويق خدمات المراكز، المساءلة والمحاسبية لأداء المراكز، اعتماد المدربين، اعتماد مراكز التدريب، التنمية المهنية المستمرة، التقييم المستمر للأداء، تطوير وتنويع أساليب التدريب، متابعة أثر التدريب على أداء الأفراد والمؤسسة والمجتمع.
  - تحديد توافر القدرات التالية بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: توافر التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأداء بالمراكز، فناعة الأطراف المعنية بتقافة التنمية المهنية، تبني قيم الجودة والتميز والتنافسية المحلية والعالمية، هياكل تنظيمية مرنة، نظم حديثة لتحديد الاحتياجات والتدريب وقياس الأثر، مدربين مميزين معتمدين دولياً، نظام للمكافآت بالمراكز نظير الجهد والنتائج، إداريين مميزين بالمراكز.
- ٥- تصميم الأسئلة والمقاييس: يتم ذلك من خلال تطبيق الخرائط والنموذج السابق والمشقة من إطار منشور قياس الأداء لتحديد الأسئلة تطرحها إدارات المراكز داخليا وعرضها على الأطراف المعنية، والتي تمثل الإجابة يتم تصميم المقاييس ، ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لذلك كدليل:



جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية

عدد أبريل  
الجزء الأول ٢٠١٤

### جدول (٦) الأسئلة و المقاييس لأطراف المعنية وفق أوجه منشور قياس الأداء

الأطراف المعنية	رضا الأطراف المعنية	المساهمات	الاستراتيجيات	العمليات	الفرات
الأطراف المعنية مجلس الجامعة، المجلس الأعلى للجامعات، القطاعات الإدارية.	رضا الأطراف المعنية من ماذا يحتاجون من المراكز؟	ما الذي يمكن أن تقدمه الأطراف المعنية لتحقيق الأداء بالمركز، والتفسيحة العالمية	ما الوضع التفاسي للجامعات؟ ما الوضع للمراكز؟ ما مساهمات المركز في تميز الجامعات؟	ما الوضع التفاسي للجامعات؟ ما الوضع للمراكز؟ ما مساهمات المركز في تميز الجامعات؟	هل التكنولوجيا اللازمة متوفرة؟ هل ثقافة الأطراف المعنية تدعم عمليات التنمية المعنية؟ هل تبنى الأفراد قيم التميز والتفسيحة؟
	الأسئلة	ما المساهمات في الأطراف المعنية؟	ما استراتيجيات التنمية المعنية؟ ما مدى إسهام البرامج التي تقدمها المركز في حل مشكلات العمل وتطوير الأداء؟	ما النتائج التفاسية (نتائج التصنيف العالمية و المطابقة)، الترجة نحو التميز.	توافر التكنولوجيا، الثقافة التفاسية حول التنمية المعنية و التميز و التفسيحة الأكاديمية
أعضاء هيئة التدريس وعمليتهم ، رؤساء الأقسام، ووكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، والطلاب، والإداريين.	قياس الأطراف المعنية، قياس أثر التدريب،	ما المساهمات في الأطراف المعنية؟ ما فائدة التدريب بالمركز بالنسبة لهذه الأطراف؟	ما استراتيجيات التنمية المعنية؟ ما مدى إسهام البرامج التي تقدمها المركز في حل مشكلات العمل وتطوير الأداء؟	هل القطاعات الإدارية والأكاديمية مؤهلة لتحيد الاحتياجات وقياس أثر التدريب؟ هل الأطراف المعنية مقتنعة بأهمية البرامج التي يقدمها المركز؟ هل يتم الإستفادة من نتائج التقييم وقياس الأثر؟	
المقاييس	قياس الأطراف المعنية، قياس أثر التدريب،	ما المساهمات في الأطراف المعنية؟ ما فائدة التدريب بالمركز بالنسبة لهذه الأطراف؟	ما النتائج التفاسية (نتائج التصنيف العالمية و المطابقة)، الترجة نحو التميز.	هل التكنولوجيا اللازمة متوفرة؟ هل ثقافة الأطراف المعنية تدعم عمليات التنمية المعنية؟ هل تبنى الأفراد قيم التميز والتفسيحة؟	



عدد أبريل  
الجزء الأول ٢٠١٤

جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية

الفرق	العمليات	الأدوار والتوجهات	المساهمات	رضا الأطراف المعنية	الأمنية	الأطراف المعنية
هل تمتلك المراكز (هيكل تنظيمية، ونظم حديثة ومتنوعة التكوين، ومدربين متميزين، وآليات محددة للعمل)؟	هل يوجد بالمركز عمليات التقييم الذاتي المستمر لتحقيق التميز والتفسيح؟ هل عمليات اعتماد وتنمية المدربين والمراكز وفق معايير عالمية؟	ما الوضع التفصيلي للمراكز؟ ما الفئات المستفيدة من المراكز؟	ما درجة تنوع برامج التريب وأساليب التريب بالمراكز؟	ماذا يطالبون من المجالس المختلفة للتقييم بمهامهم بتميز؟ ما رؤيتهم المستقبلية للمراكز؟	المقاييس	المركز القومي لتنمية القدرات، المدربين المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز.
تقيم قدرات المراكز وفق نموذج ماركيزي.	تطوير الأداء، وفق المعايير العالمية	التوجه نحو السوق، التفصيلية	التغذية الراجعة التي عن البرامج التي تنفذها المراكز	التغذية الراجعة عن الأداء بالمراكز	المقاييس	المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز.
ما نظام مكوّنات العاملين بالمراكز؟ ما عناصر جذب هذه الأطراف للتعون مع المراكز؟ ما أساليب تنمية هذه الأطراف؟	كيف يتم تطوير أداء العاملين بالمراكز؟ ما آية تسويق المراكز للخدمات التي تقدمها؟ ما آية دراسة السوق؟	ما طبيعة العلاقة بين المراكز وهذه الأطراف الوضعية؟ ما الوضع التفصيلي بين المراكز وهذه الأطراف؟	ما أوجه استقلالية المراكز من هذه الأطراف؟ هل يؤدي الإداريين مهامهم بحرية عالية لتحقيق أهداف المراكز	ما التي يجعل هذه الأطراف تتعاون مع المراكز؟ ما احتياجات السوق وهذه الأطراف من المراكز؟	الأمنية	الإداريين بالمراكز، أفراد المجتمع وهنالك مراكز مختلفة بالجامعة وخارجها.
رضا هذه الأطراف، يقاس كفاءة الأطراف	تطوير آليات التراكيب، والاستقلالية من التكاليف والمقرحات، والتغذية الراجعة	مقاييس التعاون والشراكة بين المراكز والأطراف، رضا الأطراف عما تقدمه المراكز، وتنوع المستفيدين، الاحتفاظ بالمستفيدين	حجم التعاون بين المراكز وهذه تقارير الإداريين بالمراكز.	حجم المساهمة في السوق، محل المحاقلة على الأطراف المعنية ونموهم وتوسعهم	المقاييس	التريب المختلفة بالجامعة وخارجها.



وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تجميع وتصميم أدوات القياس (المقاييس)، وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

أ- مقاييس رضا الأطراف المعنية: وتتضمن رضا جميع الأطراف المعنية عن عمليات ونتائج الأداء بالمركز، قياس أثر التدريب على أداء الأطراف المعنية لمهامهم وعلى أداء القسم والكلية والجامعة والمجتمع، وقياس وضع المراكز في السوق (معدل زيادة وتوسع المستفيدين، معدل المحافظة عليهم).

ب- مقاييس مساهمات الأطراف المعنية: وتتضمن نوع وحجم الدعم المادي والمعنوي والفكري وإصدار القرارات المطلوبة اللازمة لتطوير أداء المراكز، المقترحات والشكاوى، حجم التعاون بين المراكز والأطراف المعنية، تقارير كفاءة الأطراف المعنية.

ج- مقاييس الاستراتيجيات: وتتضمن مقاييس التنافسية وفق معايير التصنيف العالمية ومعايير التميز ومعايير الاعتماد العالمية المختلفة (معدل التغيير في حجم ونوع المستفيدين من خدمات المراكز، معدل التغيير في حصة المراكز في السوق)، والتنوع والتميز في استراتيجيات التنمية المهنية، والشراكة (معدل التعاون مع المراكز المماثلة وهيئات المجتمع ومؤسساته).

د- مقاييس العمليات: وتتضمن تطوير الأداء بالمراكز، وتطور عمليات العمل بالمراكز (تحديد الاحتياجات، برامج التدريب، أساليب التدريب، تقييم أثر التدريب...)، الاستفادة من الشكاوى والاقتراحات.

هـ- مقاييس القدرات: وتتضمن قياس توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، ثقافة الأطراف المعنية وقيمهم حول التنمية المهنية والتميز في الأداء والتنافسية، أدوات تقييم أداء الأطراف المعنية، قياس كفاءة الأطراف المعنية في ضوء ما يقدمه المركز.

وبعد أن يتم تصميم هذه المقاييس يتم اختبار صلاحية هذه المقاييس باستخدام الاختبارات العشر: الواقعية، والتركيز، والملاءمة، والإتاحة، والوضوح، وإمكانية التطوير، والزمن، والتكلفة، والمقارنة، والاتساق.

٦- **تنقيح المقاييس:** تتضمن هذه الخطوة تنقيح المقاييس التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وتحديد تفاصيل تطبيقها سواء المقاييس الفردية وهي المتفرعة من كل وجه من أوجه المنشور الخمسة، أو مجموعات المقاييس والتي تمثل المقاييس الخمسة الرئيسية (الاحتياجات والمساهمات والاستراتيجيات والعمليات والقدرات) ويمكن استخدام الجدول التالي كمرشد في هذه العملية:



جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية

عدد ابريل  
الجزء الأول ٢٠١٤

### جدول (٧) تحقيق المقاييس وتفصيل التطبيق

نوع	عنوان أداة القياس	المرض	متعلق بـ	التحليل	التحليل	التمرير	مصدر البيئات	استناد عن قيس	المستند من البيئات	أوجه الاستفادة
	رضاء (مجلس) للجامعات، المجلس الأعلى للبيئات الأثرية	إسهامات المراكز في تطوير أداء الجامعات، ودوره في تحسين التفصيلية	مقاييس رضاء باقي الأطراف المعنية	محل استمرار أعضاء المرشدين بالمركز، محل النمو السكاني للمرشدين المعتمدين بالمركز، مدى تحقيق المركز لأهدافه، تصنيف الجامعات.	يتم تطبيقه وتحليله مرة سنويًا	أعضاء مجلس الجامعات والمجلس الأعلى للجامعات بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات	مجلس إدارة المراكز، والمركز القومي لقرت أعضاء هيئة التدريس	مجلس إدارة المراكز، والمجلس الأعلى للبيئات، والأطر المعنية للمكررة	التطوير الذاتي للأداء بالمركز
	رضاء أعضاء هيئة التدريس	تقديم أداء المراكز	مقاييس رضاء الأطراف المعنية	زياة الأوقاف على برامج المراكز، محل التفكير، محل الطلاب، رضا أعضاء هيئة التدريس ومعونتهم، مساهمتهم في تطوير المراكز	يتم تطبيقه وتحليله ثلاث مرات سنويًا	أعضاء هيئة التدريس ومعونتهم، رؤساء الأقسام، وكلاء، والمدراء، وزوالب رؤس الجامعة، والطلاب، الإذنيين العاملين بالجامعة.	مجلس إدارة المراكز	مركز تنمية قررت أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات	مجلس إدارة المراكز، والبيئات المعنية للمكررة	تطوير مصفوية البرامج، تطوير الأداء بالمركز، وزوالب رضا الأطراف المعنية وقائمتهم بها اهتمامه للمركز.
	رضاء (مجلس) للجامعات، المجلس الأعلى للبيئات الأثرية	إسهامات المراكز في تطوير أداء الجامعات، ودوره في تحسين التفصيلية	مقاييس رضاء باقي الأطراف المعنية	محل التفكير في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعونتهم بعد الحصول على برامج التدريب، محل رضا الطلاب والقيادات	يتم تطبيقه وتحليله مرتين سنويًا	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات بالتعاون مع المجلس الأعلى للبيئات المعنية بالمجتمعية، وعمل جهات	مجلس إدارة المراكز	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات	ربط التدريب بالواقع، وتطوير أساليب التخرج وأساليب التدريب
	رضاء أعضاء هيئة التدريس ومعونتهم	تطوير برامج وأساليب التدريب بالمركز	مقاييس رضاء باقي الأطراف المعنية	محل التفكير مع المراكز المعنية ومؤسسات المجتمع وعييتهم، حجم وتوقع المستفيدين من المراكز بانتشارهم (أون لاون)	يتم تطبيقه وتحليله مرتين سنويًا	مجلس إدارة المراكز	مجلس إدارة المراكز	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات	مجلس إدارة المراكز، ومجلس الجامعات	ربط التدريب بالواقع، وتطوير أساليب التخرج وأساليب التدريب

مقاييس رضاء أعضاء هيئة التدريس



### جامعة بني سويف

### محافظة كينونة التربية

### محافظة كينونة التربية

عدد ابريل	الدرجة الاولى ٢٠١٤	مصدر ابيات	التكرار	محافظة كينونة التربية	مناطق بـ	العرض	معاون اداء القياس	النوع
تحسين القدرة الثقافية للمركز	مجلس ابارة للمركز، ومجلس للجامعات.	مجلس ابارة للمركز	تطبيقه وتحليله مرة سنويا	محل نمو المستفيدين، واستمر لهما، حجم المستفيدين متزايدة بمرور السنين، الاثر الم باالميل الولايه	مقياس رضاه الأطراف المعنية	تقديم الخدمة الثقافية للمركز	قياس رضاه للمركز لسوق	مقياس مساهمات الأطراف المعنية
زيادة الدعم للمدى والمعنوي للمركز	المركز ومجلس للجامعات والاطى للجامعات	المركز	تتم تطبيقه وتحليله مرة سنويا	محل تغير دعم المدنى المقدم للمركز، معدل الموقف المعنوية التي تقدم الأطراف المعنية، تفرزت الصلة لتطوير ودعم للمركز	رضاه (مجلس للجامعات، والمجلس والاطى)	تطوير حجم الاستفادة من الأطراف المعنية	الاسم للمدى والمعنوي لتطوير للمركز	مقياس مساهمات الأطراف المعنية
حل المشكلات، والتغلب على اوجه القصور، وتطوير الأداة	المركز	المركز	تطبيقه وتحليله مرتين سنويا	حجم المشاكل، التكرار، المكون، والاخر احدث القصة	رضاه الأطراف الأقرى والأقرب	تطوير الأداة والمصنف في أداء الأطراف المعنية	قياس فعالية الأطراف المعنية	مقياس مساهمات الأطراف المعنية
تعزيز الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة لتطوير الأداة	الأطراف المعنية، رؤساء الأقسام والمدراء، والمصان، والمركز	المركز	تطبيقه وتحليله مرة سنويا	تقلير اكتشاف الأخرى ف المعنية، تحديد اوجه القوة والفرص المتاحة	رضاه الأطراف المعنية	تحليل نقاط القوة والمصنف في أداء الأطراف المعنية	قياس فعالية الأطراف المعنية	مقياس مساهمات الأطراف المعنية
التغلب على نقاط الضعف لتحقيق القدرة الثقافية للمركز والجامعات	مجلس ابارة للمركز والجامعات	المركز	تتم تطبيقه وتحليله مرة سنويا	نقاط الضعف التي تؤثر على القدرة الثقافية للجامعات والتي يمكن ان يسهم المركز في التعامل معها، تحليل أداء للمركز في ضوء المعايير	رضاه الأطراف المعنية، وتحديد الاحتياجات	تقديم الوضع الثقافي للمركز والجامعات	التفسيية	مقياس مساهمات الأطراف المعنية
شروع وحدة استراتيجيات تنمية امنية وقوار غيات لمستفيدين	المركز	المركز	تطبيقه وتحليله مرتين سنويا	شروع في استراتيجيات تنمية امنية، حوت اداء استراتيجيات التنمية امنية، ملاءمة استراتيجيات تنمية امنية لهم	مقياس رضاه الأطراف المعنية	استراتيجيات التنمية امنية المستخدمة	التنوع	مقياس الاستراتيجيات

عدد ابريل  
الجزء الاول ٢٠١٤



جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية

نوع	عنوان مادة للعلم	شراكة	العلاقة مع التقراء (مراكز و هيئات)	تفرض	متعلق بـ	التفصيل	التنزل	مصدر الميثاق	اسئلة عن تفيس	المستقيم من الميثاق مجلى ايزة المراكز والهيئات	فوجه الاستفادة
مقالات مقالات	رضاء لعمربين	تحديد الاحتياجات	الاحتياجات التربوية للمستقيمين من المركز	تقراء ورضاء الأطراف	تحديد الاحتياجات التربوية لكل فئة من الفئات المستهدفة، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات مطابقاً	تم تطبيقه وتحليله مرة سنوياً	مركز تنمية القدرات، والمركز العملي بالجامعة والهيئات المستهدفة، والمؤسسات المجتمعية وهيئاته سنوياً	المركز	المركز	المركز	تحليل مصفوفة برومبج التربوي، وتحقق رضاء المستقيمين التربوية
	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين عن ابرم تلجج التربوي	رضاء لعمربين عن ابرم تلجج التربوي	رضاء لعمربين عن ابرم تلجج التربوي	درجة رضاء لعمربين عن (المادة التربوية، واداء المربي، والإمكانيات الفنية للكمرب، وأساليب الكمرب، ووقت التدريب....)	تطبيقه وتحليله بشأنه كل برمبج لترمبي	المركز لعمربين	المركز والمكرب	المركز والمكرب	المركز والمكرب	تطوير الأداء بطور مسح التربوية
مقالات مقالات	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	مداى تعلم لعمربين (الوقت بين الاختبار العملي والمعدني)	مرة سنوياً	المركز	المركز القموي	المركز القموي	المركز	تطوير القدرات لعمربين
	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	رضاء لعمربين	ثقافة الأطراف المعنية حول التسمية الفنية، سبلات الحوافز، مهارات المعلمين، مساهمة اعضاء المديريين	مرة سنوياً	الأطراف المعنية، والمركز والمركز	المركز القموي	المركز القموي	المركز	تطوير القدرات غير لعمربين

٧- استبعاد المقاييس المكررة أو الزائدة: يتضح من الخطوة السابقة أن هناك (١٧) أداة قياس يمكن استخدامها بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات هي: رضاء (مجالس الجامعات، المجلس الأعلى للجامعات، القيادات الإدارية، ورضاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، المدربين المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز، ورضاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، ووكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، والطلاب، الإداريين العاملين بالجامعة، ورضاء الإداريين العاملين بالمراكز، أفراد المجتمع وهيئاته في القطاعات المختلفة، مراكز التدريب المختلفة بالجامعة وخارجها، وقياس أثر التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقياس وضع المراكز في السوق، والدعم المادي والمعنوي لتطوير المراكز، والمقترحات والشكاوى، وقياس كفاءة الأطراف المعنية، والتنافسية، والتنوع، والشراكة، وتحديد الاحتياجات، ورضاء المتدربين، وقياس التعلم، والقدرات الملموسة، وتوافر القدرات غير الملموسة.

يتضح مما سبق أن هناك بعض المقاييس الجديدة تكون قد برزت، ومن ثم يمكن الإبقاء على المقاييس الصالحة من أنظمة القياس السابقة ومراجعتها، بعد ثبوت صلاحيتها، وتحليل المقاييس الجديدة، وهنا يتم حذف المقاييس المكررة والزائدة .

٨- تنفيذ نظام القياس: تنفيذ عملية القياس بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لا تتم بشكل كلي مرة واحدة، وإنما يتم ذلك بشكل مرحلي حسب التغير في الشيء المراد قياسه، ومن ثم فقياس رضا أي طرف من أطراف المراكز يختلف عن قياس التغير في المتطلبات التكنولوجية للمراكز وبناء عليه سيكون القياس طبقاً للتدرج التالي من الأبعد زمنياً إلى الأقرب، وتتضمن هذه الخطوة أيضاً شرح أدوات القياس للمعنيين:

أ- قياس احتياجات ورضاء الأطراف المعنية: ويتضمن أدوات رضاء (مجالس الجامعات، المجلس الأعلى للجامعات، القيادات الإدارية، وأدوات رضاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، المدربين المعتمدين بالمراكز، أعضاء مجلس إدارة المراكز، وأدوات رضاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، ووكلاء، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، والطلاب، الإداريين العاملين بالجامعة، وأدوات رضاء الإداريين العاملين بالمراكز، أفراد المجتمع وهيئاته في القطاعات المختلفة، مراكز التدريب المختلفة بالجامعة وخارجها، وقياس وضع المراكز في السوق، وتحديد الاحتياجات.

ب- قياس مساهمات الأطراف المعنية: ويتضمن الدعم المادي والمعنوي لتطوير المراكز، والمقترحات والشكاوى.

ج- قياس الاستراتيجيات: ويتضمن قياس التنافسية، والتنوع، والشراكة.

د- قياس العمليات والقدرات: ويتضمن قياس كفاءة الأطراف المعنية، ورضاء المتدربين، وقياس التعلم، وأدوات قياس أثر التدريب على أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والقدرات الملموسة، وتوافر القدرات غير الملموسة.

٩- التطوير باستخدام بيانات القياس : بعد الحصول على البيانات الخام الناتجة عن كل مقياس أو مجموعة المقاييس، يتم التحليل طبقاً للمجال الزمني لكل مقياس من قبل محلل محترف يستطيع من خلال التحليل تحديد أوجه العجز في أنشطة المركز بالإضافة إلى القدرة التنبؤية بممكّنات تطوير الأداء في المستقبل، وبالتالي ينتج عن هذه المرحلة معلومات (مؤشرات) حول ما يلي:

أ- الأداء وهي توضح الأداء الجاري للمراكز بشكل قصير ومستمر من خلال مقاييس العمليات اليومية أو الأسبوعية مثل تقييم الجلسة التدريبية، واليوم التدريبي، والبرنامج التدريبي، ومعدلات الغياب، والتأخير في الحضور، ومستوى الرضا عن المدربين، والمادة التدريبية ومكان وزمن التدريب، وفي ضوءها يمكن التطوير بعمليات جديدة بتغيير المواعيد وتنويع برامج التنمية المهنية حسب الكليات والتخصصات، وإشراك الأطراف المعنية في تنظيم المواد التدريبية وتصميمها حسب الرغبات.

ب- النتائج الأساسية التي توضح ما تم إنجازه من أعمال للمراكز في ضوء الأوجه الخمسة لمنشور الأداء، ويمكن استخدامها لمعرفة الفجوة الموجودة في الأداء وبناء عليها يتم تحديد خطط تطوير العمل التي ستمثل خطة عمل جديدة، ومن ثم يتم:

- وضع استراتيجية جديدة وبرامج جديدة أو تعديل في الاستراتيجية والبرامج الحالية، وتغيير سياسات وبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- استخدام أساليب جديدة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس .
- تطوير الأنظمة واللوائح المؤسسة لعمل المراكز .
- تعديل مصفوفة ونظام التدريب.

ج- التحسين الكلي لكفاءة المراكز: هذه المؤشرات ناتجة عن المستهدفات طويلة المدى للمراكز والتي تمثل أهدافها الاستراتيجية وتتمثل في تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية، والقائمة على تطلعاتهم، بذلك تكون خطط التطوير قائمة على الأطراف المعنية بالمراكز.

١٠- تطوير نظام قياس مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس: ويتم ذلك وفقاً لما يلي :

- مراجعة المقاييس : هنا يظهر دور منشور الأداء أيضاً كأداة جيدة لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لأنه يضع في اعتباره التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية للمراكز، وفي بيئتها الخارجية، ويعمل على قياسها بشكل دوري مثل: ظهور متطلبات جديدة للأطراف المعنية، مثل إنشاء بعض الكليات الجديدة وتغير احتياجات منسوبيها، تنويع البرامج حسب مسار التدريس .. أو استراتيجيات جديدة: مثل ظهور المنافسة مع القطاع الخاص، أو تغير في سياسات الترقية لأعضاء هيئة التدريس، أو استراتيجيات جديدة للتنمية المهنية، أو عملية جديدة مثل تغير نظام العمل ومواعيده بالمراكز، أو قدرات جديدة: مثل التغير في المدربين أو التكنولوجيا المستخدمة، أو دخول التدريب عن بعد كوسيلة، كما أنه يتم مراجعتها في ضوء ما تقدمه من بيانات، فإذا كانت البيانات التي تقدمها المقاييس غير كافية للتحليل وبالتالي لعملية التطوير يتم تعديلها.

- مراجعة تنفيذ نظام قياس الأداء: ويتم فيها مراجعة عملية جمع البيانات وتبويبها وتوزيعها، ويتطلب ذلك توافر أربع عناصر للقيام بذلك بشكل جيد وهي الأفراد والذين يحتاجون لتحسين الثقافة التنظيمية وتطوير مهاراتهم، والعمليات وتتمثل في تطوير القدرات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير ونشرها، والأنظمة الخاصة بأنظمة المعلومات والأنظمة التشريعية، وتطوير الثقافة التنظيمية على مستوى المركز والجامعة بأهمية القياس ودوره في تطوير الأداء.

• ضمانات استخدام منشور قياس الأداء في تطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: يمكن أن يتحقق نجاح استخدام منشور قياس الأداء عند توفير الضمانات التالية:

أ- ضمانات متعلقة بالإمكانات البشرية وتتضمن:

- تدريب أعضاء مجلس إدارة، والإداريين بالمركز على استخدام منشور قياس الأداء، وأهميته في تطوير الأداء.

- تطوير مهارات تحليل البيانات وتوفير المحللين المختصين لتحليل أدوات القياس المستخدمة في منشور قياس الأداء للاستفادة منها في تطوير الأداء.
- الحفاظ على الإداريين وأعضاء مجلس إدارة المراكز دون تغيير لأطول فترة ممكنة حتى يتمكنون من تطبيق منشور قياس الأداء.
- اعتبار مهارات الموظفين في تطبيق منشور قياس الأداء جزء أساسي من مهاراتهم، واستبعاد من لم يتقن هذه المهارة من العمل بالمراكز.
- ب- ضمانات متعلقة بالثقافة التنظيمية وتتضمن:**
- نشر مفاهيم القياس لدى الإدارة مثل "أنظمة القياس هي أنظمة إدارة"، و" ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، "نواتج القياس هي أساس التطوير"، وبالتالي وضع القياس كأولوية أولى بالنسبة لإدارة المراكز باعتباره الأساس في العملية الإدارية.
- نشر ثقافة الاهتمام بكل الأطراف المعنية بعمل المراكز، وعدم إهمال أي منها، واعتبارهم شركاء في إدارة المراكز.
- دعم ورعاية الإدارة العليا بالجامعات (مجالس الجامعات، والمجلس الأعلى للجامعات) لنتائج منشور قياس الأداء، ومتابعة تقاريره.
- دعم عمليات الاتصال ونقل الأفكار والتعاون بين الأفراد داخل المراكز وخارجها.
- نشر ثقافة الموضوعية والدقة والأمانة في تطبيق منشور قياس الأداء.
- تبني ثقافة المكافأة والحوافز وفقاً لنتائج القياس.
- ج- ضمانات متعلقة بعملية القياس ذاتها، وتتضمن:**
- التحديد الجيد للأطراف المعنية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم واحتياجات المراكز لمساهمات من تلك الأطراف.
- صلاحية المقاييس وتكاملها مع استراتيجيات المراكز واستراتيجية الجامعات.
- تكامل المقاييس مع إعادة تصميم عملية قياس الأداء.
- تضمين المقاييس غير المالية في تحديث أداء المراكز.
- مراجعة المقاييس الأساسية وتطويرها بشكل منظم.
- استصدار القرارات اللازمة لاستخدام منشور قياس الأداء بالمراكز، وكذلك القرارات اللازمة لتطوير الأداء بالمراكز وفقاً لنتائج القياس باستخدام منشور قياس الأداء.
- توفير الأجهزة والتكنولوجيا اللازمة لعملية التطبيق والتحليل لأدوات القياس.



## قائمة الهوامش

<sup>1</sup> AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates(2005) "From words to action : The Stakeholder Engagement Manual" Volume 2: The Practitioner's Handbook On Stakeholder Engagement, AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, Montrial, p11.

<sup>2</sup> Singh, Karamjeet and Weligamage, Susima (2012) "Thinking Towards Stakeholder Satisfaction In Higher Education: An Application Of Performance Prism" Paper presented to the ICBI 3<sup>rd</sup> International on "Managing Business: Challenges & Opportunities in the 21st Century" University of kelaniya, Sri Lanka, 30<sup>th</sup> November, p1

<sup>3</sup> Wang, Xiaocheng (2010) "Performance measurement in universities:Managerial Perspective" research presented to the Faculty of Management and Governance,University of Twente, Enschede, The Netherlands,p11.

<sup>4</sup> أمة العلي عبد الله عبد الله دلال (٢٠٠٥) تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية:دراسة تطبيقية" ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

<sup>5</sup> Bleikliea,Ivar and Koganb, Maurice (2007) "Organization and Governance of Universities" International Association of Universities,Higher Education Policy, Vol. 20, (477-493),p478

<sup>6</sup>Sidharth, Sumati (2010) " performance measurement by modern techniques of corporate sectors in pune region" unpublished doctoral thesis , Tilak maharashtra university, Pune,pp60-61

<sup>7</sup> Behn, Robert D. (2003) "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures" *Public Administratian Review* , September/October, Vol. 63, No. 5,(586-606),p 588.

<sup>8</sup> انظر في :

- سلامة عبدالعظيم حسين(٢٠١٠): تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة -دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها-، مجلة التربية المعاصرة، السنة ٢٧، ع٨٤، ص ٢١٨.
- هشام فتحي جاد الرب، أحمد يحيى حسين (٢٠٠٩): تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٦٩، ص ص ١٩٨، ١٩٩.
- زينب عبدالرازق غريب (٢٠٠٩): أثر برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الأداء المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس من وجهة نظرهم، مجلة القراءة والمعرفة، ع٩٥، ص ص ١٥٦، ١٥٧.
- سميحة مخلوف (٢٠١٠): تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة الثالثة، ع٧، يوليو، ص٨٧.

<sup>9</sup> Tangen, S. (2004) "Performance measurement: from philosophy to practice" *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 15, No. 8,(726-737), p. 736.

<sup>10</sup> Hailey, John and Sorgenfrei, Mia(2004) "Measuring Success Issues in Performance Management" INTRAC Praxis Programme, Oxford, Occasional Papers Series No: 44,p2.

<sup>11</sup> غانم سعيد العبيدي وحنان عيسى سلطان (١٤٠٤): أساسيات البحث العلمي، الرياض، دار العلوم، ص١٩٩.

<sup>12</sup> Thomas, Paul (2004) "Performance Measurement Reporting and Accountability: Recent Trends and Future Directions" *Public Policy Paper 23*, Saskatchewan Institute of Public Policy, Regina, p. 6.

<sup>13</sup> Baker, R.L. (2002) "Evaluating quality and effectiveness: Regional accreditation principles and practices" *The Journal for Academic Librarianship*, Vol.28 No.1, pp. 3-7.

- <sup>14</sup> Training Resources and Data Exchange Performance-Based Management Special Interest Group (2001)"The Performance-Based Management Handbook:A Six-Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Results Act of 1993" Volume 2:Establishing an Integrated Performance Measurement System, University of California, California,p3.
- <sup>15</sup> Bourne, M.; Neely, A.; Mills, J. and Platts, K. (2003) 'Implementing performance measurement systems: a literature review', *Int. J. Business Performance Management*,Vol. 5, No. 1, (1-24), p.4.
- <sup>16</sup> Forza, C. and Salvador, F. (2000), "Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 3, ( 359-385), p.360
- <sup>17</sup> Neely, A.; Adams, C., and Crowe, P. (2001) "The performance prism in practice." *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No.2, ( 6-13),p6.
- <sup>18</sup> Rood, Wouter(2010) "The Performance Prism, should it be a supplement to the balanced scorecard?" Master Thesis Submitted to Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam, Amsterdam, 11<sup>th</sup> of July
- <sup>19</sup> Singh, Karamjeet and Weligamage, Susima, 'Op Cit', p2
- <sup>20</sup> Neely, A and Adams, C (2000)"Perspectives on performance prism', in Bourne, M (ed), *Handbook of Performance Measurement*, Gee Publishing,London.
- <sup>21</sup> Adams, C and Neely, A (2000)"The performance prism to boost M&A success", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, pp. 19-23.
- <sup>22</sup> Neely, A. et al, 'Op Cit', pp. 6-13.
- <sup>23</sup> Tangen, S. 'Op Cit', pp. 726-737.
- <sup>24</sup> Metawe, M. Gilman, M. (2005) "Problems with the implication of performance measurement systems in the public sector where performance linked to pay: A literature review drawn from UK" Conference on performance measurement and management control,London.

<sup>25</sup> Etienne, J.; Erik, M and Arjan, J. 2005. Performance management models and purchasing: relevance still lost. The 14<sup>th</sup> IPSERA conference, Archamps, France, March 20-23, Pp 687-697.

<sup>26</sup> Krishnapillai, Alagesan (2009) "Understanding Key Performance Indicators through Driver Measures" Master Thesis of Science, Systems Science, University of Ottawa, Ottawa, Ontario, September.

<sup>27</sup> Fredireco, G. and Covenghi, V. (2009) "The measurement of organizational performance with focus on stakeholders: A performance prism approach." Sao Paulo State University, POMS 20<sup>th</sup> Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 - 4, 2009 , pp 2-17.

<sup>28</sup> Najmi, Manoochehr ; Etebari, Mohammad and Emami, Samin (2012) "A framework to review Performance Prism", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 ,No. 10, pp.1115 – 1146

<sup>29</sup> Singh, Karamjeet and Weligamage, Susima, Op Cit, pp1-9.

<sup>30</sup> هشام فتحي جاد الرب، أحمد يحيى حسين، مرجع سابق، ص ص ١٩٨، ١٩٩.  
<sup>31</sup> طلعت حسني إسماعيل (٢٠٠٩): دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة-دراسة نقوية، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية (أنظمة التعليم في الدول العربية-التجاوزات والأمل)، مج ١، ص ٣٧٧.

<sup>32</sup> زينب عبدالرازق غريب، مرجع سابق، ص ص ١٥٦، ١٥٧.  
<sup>33</sup> زكريا سعد حجازي (٢٠٠٩): مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب-دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة ٢٣، ع ٢، ص ١٤٩.

<sup>34</sup> سلامة عبدالعظيم حسين، مرجع سابق، ص ٢١٨.  
<sup>35</sup> سميحة مخلوف، مرجع سابق، ص ٨٧.

<sup>36</sup> أحمد إبراهيم بيومي مرعي (٢٠١٠): فاعلية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تحسين جودة الأداء المهني، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٢٩، ج ١، ص ٢٠.

<sup>37</sup> Chillida, Juan José (2009)"Performance Prism, a new approach to Corporate Social Responsibility" Master Thesis, Aarhus school of business , Aarhus university, 54.

<sup>38</sup>Neely, A., etal(2001) Op Cit, pp. 6-12.

<sup>39</sup> 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](http://www.adhb.govt.nz/news/Events/.../NM%20Performance%2520Prism.pdf)

<sup>40</sup> *Ibid*

<sup>41</sup> Available at:

<http://www.smartdraw.com/examples/view/performance+prism++interlinked+perspectives/> / Access was on 12/5/2014

<sup>42</sup> Carlucci D., B. Marr and G. Schiuma(2004) "The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance". *Int. J. Technology Management* 27:575-590

<sup>43</sup> Singh, Karamjeet and Weligamage, Susima , Op Cit, p4

<sup>44</sup> *Ibid*, p5

<sup>45</sup> Hoat ,Luu Ngoc; Viet ,Nguyen Lan; GJ van der,Wilt; Broerse, J ;Ruitenber ,EJ and Wright, EP (2009)"Motivation of university and non-university stakeholders to change medical education in Vietnam" *Biomedcentral* , Available at : <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/9/49> Access was on 3/5/2014.

<sup>46</sup> *Ibid*

<sup>47</sup> AccountAbility etal ,Op Cit ,p12.

<sup>48</sup> Available at

[http://www.12manage.com/methods\\_performance\\_prism\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_performance_prism_ar.html)

<sup>49</sup> Ahmad, Abd Rahman; Farley, Alan and Naidoo, Moonsamy(2012)"Strategic Planning In Higher Education Institutions" a paper presented for Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship 2012 Melaka, Malaysia 18-19 Dec, pp 439-446,p439.

<sup>50</sup> 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. 169-170.

<sup>51</sup> *Ibid* , p171.

<sup>73</sup> Golder, Bronwen and Gawler, Meg.(2005)"Cross-Cutting Tool Stakeholder Analysis" a resource document for the implementation of the WWF Standards of Conservation Project and Programme Management:available at <https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=60976> access on 15-01-2014

<sup>74</sup> Department of Education and Early Childhood Development (DEECD) , Op Cit,p13.

<sup>75</sup> CF. Global Corporate Governance Forum, Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices, Available at : [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/19017b8048a7e667a667e76060ad5911/FINAL%2BFocus8\\_5.pdf?MOD=AJPERES](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/19017b8048a7e667a667e76060ad5911/FINAL%2BFocus8_5.pdf?MOD=AJPERES)) Download on 15.01.2014. P. 6

<sup>76</sup> Mitchell, Ronald K. ; Agle, Bradley R. and Wood, Donna J(1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" Academy of Management The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886 .

<sup>77</sup> Mainardes E. W. ;Alves, Helena and Raposo, Mário (2010) "An Exploratory Research on the Stakeholders of a University" Journal of Management and Strategy Vol. 1, No. 1; December, pp76-88, 78

<sup>78</sup> Charles Sturt university site, Access was on 5/5/2014 , available at [http://www.csu.edu.au/staff/yourcsu/who\\_stakeholders.html](http://www.csu.edu.au/staff/yourcsu/who_stakeholders.html)

<sup>79</sup> Cranfield University , London ,Available at: <http://www.cranfield.ac.uk/about/network/stakeholders/> , Access was on 1/4/2014

<sup>80</sup>Neely, Andy; Bourne, Mike and Kennerley, Mike (2000)"Performance measurement system design: developing and testing a process based approach" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, pp. 1119-1145.

<sup>81</sup>Neely, A. etal (2002), pp365-367.

<sup>82</sup>Ibid , p 77.

<sup>83</sup>Ibid , p 84.

<sup>84</sup>Ibid , p 171.

<sup>85</sup> Neely, Andy and Adams, Chris (2003) "The New Spectrum: How the Performance Prism Framework Helps" Business Performance Management, Available at <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/new-spectrum-how-performance-prism-framework-helps> , access on 03/02/2014

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Neely, A. Etal (2002) Op Cit, p353.

<sup>88</sup> Neely, A., etal (2002) Op Cit, p. 37.

<sup>89</sup> Najmi, etal , Op Cit, p 1145

<sup>90</sup> Ibid , p 66.

<sup>91</sup> Ibid, pp.1124 - 1146

<sup>92</sup> Wester, Simon (2013)"Identify and Develop Key Performance Indicators for High-Technological Engineering and Construction Projects: A Case Study of Kockums AB" Master thesis, School Of Economics And Management, Lunds University , Lund, Sweden, pp25-30

<sup>93</sup> Najmi, etal , p1146.

<sup>94</sup> Ibid, pp1120-1140.

<sup>95</sup> Ibid, p1143.

<sup>96</sup> جمهورية مصر العربية : وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة.

<sup>97</sup> سلامة عبدالعظيم حسين، مرجع سابق، ص ٢١٨.

<sup>98</sup> هشام فتحي جاد الرب، أحمد يحيى حسين، مرجع سابق، ص ص ١٩٨، ١٩٩.

<sup>99</sup> زينب عبدالرازق غريب، مرجع سابق، ص ص ١٥٦، ١٥٧.

<sup>100</sup> طلعت حسني إسماعيل مرجع سابق، ص ٣٧٧.

<sup>101</sup> سلامة عبدالعظيم حسين، مرجع سابق، ص ٢١٨.

<sup>102</sup> هشام فتحي جاد الرب، أحمد يحيى حسين، مرجع سابق، ص ص ١٩٨، ١٩٩.

<sup>103</sup> سميحة مخلوف، مرجع سابق، ص ٨٧.

<sup>104</sup> زكريا سعد حجازي ، مرجع سابق، ص ١٤٩.

<sup>105</sup> أحمد إبراهيم بيومي مرعي ، مرجع سابق، ص ٢٠.