



استخدام مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح

إعداد

د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف

مدرس أصول التربية
تخصص الإدارة التربوية
كلية التربية النوعية – جامعة المنصورة

ا.م.د/ مروة بكر مختار الدياسطي

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة المنصورة

استخدام مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية

بالجامعات المصرية: تصور مقترح

ا.م.د/ مروة بكر مختار الدياسطي، د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف

المستخلص

تبرز الحاجة الملحة إلى تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية لتمكينها من التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تطرأ على البيئة التعليمية، والتحديات المتنوعة التي تواجهها ؛ ومن هنا جاءت مشكلة البحث الحالي لتعظيم الاستفادة من بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل الإطار النظري لإدارة الأداء الاستراتيجي، وعرض أهم مداخلها، بالإضافة إلى الإستقراء النظري للاستدامة التنظيمية وواقعها بالجامعات المصرية، ولقد توصل البحث لتصور مقترح يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية من خلال توظيف بعض مداخل إدارة الاداء الاستراتيجي، والتي تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي، وسلسلة القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن، ومنشور الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الاستراتيجي، الاستدامة التنظيمية، بطاقة الأداء المتوازن،

منشور الأداء، سلسلة القيمة.

Utilizing Strategic Performance Management Approaches to Achieve Organizational Sustainability in Egyptian Universities A Proposed Vision

Abstract

There is an urgent need to apply strategic performance management approaches in Egyptian universities to enable them to adapt to the rapid changes occurring in the educational environment and to confront the diverse challenges they face. Accordingly, the current research problem emerged to maximize the benefit of selected strategic performance management approaches in achieving organizational sustainability in Egyptian universities. This study employed the descriptive method by analyzing relevant literature and previous studies, examining the theoretical framework of strategic performance management, and presenting its most significant approaches. Additionally, it involved a theoretical induction of organizational sustainability and its current state within Egyptian universities. The research concluded with a proposed framework that contributes to achieving organizational sustainability in Egyptian universities through the implementation of selected strategic performance management approaches, namely: strategic planning, the value chain, the balanced scorecard, and the performance prism.

Keywords: Strategic Performance Management, Organizational Sustainability, Balanced Scorecard, Performance Prism, Value Chain.

مقدمة والدراسات السابقة

تُعد إدارة الأداء الاستراتيجي من المفاهيم التي تشغل اهتمام جميع المؤسسات في كافة المجالات؛ نظرًا لأهميتها للمؤسسات ذاتها والعاملين بها، فمن خلالها ترتقي المؤسسات بمستوى أدائها من أجل تحقيق الرؤى والأهداف المختلفة لها، فتطوير الأداء بأي مؤسسة ينطلق من الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب التي تسعى المؤسسة لتحقيقه؛ لتحديد الفجوة الأدائية من خلال عمليات تقييم الأداء والتي تعطي معلومات شاملة ومتنوعة والتي تبنى عليها اتخاذ القرارات المناسبة.

وتمثل إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) Strategic Performance Management جوهر الإدارة الاستراتيجية، فهي ترتبط بالأهداف بعيدة المدى، كما أنها تعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المؤسسة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة بها (الرشدي، ٢٠٢٣، ٤٦٢)، فنجاح إدارة الأداء الاستراتيجي لأي مؤسسة ومنها الجامعات أساسًا لتحقيق أهدافها المنشودة، واستمرارها وقدرتها على المنافسة، باعتبار أنها تعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فجودة الأداء الاستراتيجي تتوقف على كفاءة وفعالية الخطط التنفيذية والمبادرات والمؤشرات ومعايير الأداء النابعة من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛ لتقويم مدى تحقق استراتيجياتها لتقليل الفجوة الاستراتيجية بين الواقع والمنشود المراد تحقيقه (أحمد، ٢٠٢٣، ٩٢)، كما أن تقليل الفجوة بين ما ترغب الجامعات في تحقيقه وما تحقق بالفعل يسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات وغيرها؛ لتنفيذ ما ترغب في تحقيقه على أفضل وجه، والتحكم في الظروف البيئية والتكيف مع المتغيرات لإتاحة أكبر قدر ممكن من الفرص أمامها؛ لجعل المرغوب في تحقيقه ممكنًا (العنبي، ٢٠١٨، ٤٣٣).

بالإضافة إلى أنها تمثل مدخلًا لبناء السمعة وتحقيق التكامل الاستراتيجي أفقيًا ورأسياً؛ مما يدعم تحقيق غايات الجامعات ورضا عملائها من خلال المزج بين الرؤية والإنجاز الروتيني للواجبات في منظمة ديناميكية يزدهر فيها الابتكار لتلبية التوقعات، وتجاوز التحديات المختلفة (Karuha، ٢٠١٥، ٥٤)، فإدارة الأداء الاستراتيجي تقدم تصوراً كاملاً وأكثر شمولية عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، فالاهتمام لا ينصب على الرؤية المستقبلية فقط،

بل الاهتمام بالعمليات التشغيلية لتحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال صياغة التوجه الاستراتيجي وتصحيح أية انحرافات في تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها (الغامدي، ٢٠٢٤، ٤٤٦).

وتستطيع الجامعات الاعتماد على عدد من المداخل التي تساعد في تحقيق الأداء الاستراتيجي وقياسه بطرق مختلفة، والاختيار بينهما يعتمد على طبيعة كل مدخل والأهداف الاستراتيجية التي تتبناها، ومنها: التخطيط الاستراتيجي، وسلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن، ومنشور الأداء؛ ومن ثمّ تستطيع الجامعات تبني خطة استراتيجية ذات مبادرات وممارسات تشغيلية تضمن تحقيق أهدافها؛ ومن ثمّ بقاءها من خلال مشاركة كافة المستفيدين في صياغة وتنفيذ خطط الاستدامة على كافة المستويات التنظيمية ومدى التكيف مع المتغيرات البيئية (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٢).

كما أن تحقيق الاستدامة التنظيمية يعتمد على عدة ركائز تتمثل في: استدامة التخطيط الاستراتيجي، واستدامة جودة البرامج التعليمية والمخرجات التعليمية، واستدامة الموارد البشرية، واستدامة التمويل، كما أنّها تدعم الحفاظ على رأس المال الاجتماعي والمالي والبيئي، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المؤسسات على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم (سليمان، ٢٠٢٠، ٥٠٥)، كما أنّها ضرورية للجامعات؛ حيث تكسبها عديداً من الفوائد، منها: تمتعها بصورة إيجابية، والمساهمة في تحقيق كفاءة الإدارة، وكسب ثقة المجتمع، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية، ومخرجات تعليمية عالية الجودة، وزيادة معدلات الإقبال عليها والالتحاق بها (عثمان، ٢٠٢٢، ٩٢).

وفي سبيل الاعتماد على بعض المداخل لإدارة الأداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات تضافرت الجهود البحثية في العلوم الإنسانية والمجالات المعرفية المختلفة؛ للوقوف على كيفية تطبيق مداخل مختلفة لإدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق أهدافها وتنفيذ خطط الاستدامة، والتكيف مع المتغيرات المعاصرة.

وأشارت دراسة دي وال (de Waal، ٢٠٠٧) إلى أهمية توفير عوامل النجاح لتطبيق خطوات إدارة الأداء الاستراتيجي؛ ومن ثمّ تحسين أداء المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج لدورة تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات والتي تتكوّن من ثلاث مراحل: تصميم

نموذج الإدارة الاستراتيجية، وتصميم نموذج التقارير الاستراتيجية، وتصميم نموذج سلوكي يحركه الأداء ويشترك في تطبيق هذه المراحل جميع العاملين بالمؤسسات؛ ومن ثم تحقيق أفضل أداء ممكن.

كما سعت دراسة زغلول (٢٠١٠) إلى بناء نموذج قياسي رباعي المسارات يركز على استخدام مقياس الأداء المتوازن في عملية القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية، بالإضافة إلى التركيز على بُعد الأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، وكذلك استخدام نظام الموازنات التقديرية لقياس الأداء التشغيلي في المدى الزمني قصير الأجل.

كما أوضحت دراسة بارنارد وفان دير ميروي (Barnard & Van der Merwe, ٢٠١٦) دور الإدارة المبتكرة لتحقيق الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة مراجعة الأدبيات، وكذلك مراجعة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى وجود شروط لتحقيق الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، منها: القيادة الحاسمة، والاتجاه الاستراتيجي، والتخطيط المنتظم والمرن والشامل، والثقافة التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي الضروري؛ لتشجيع الابتكار بين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

كما توصلت دراسة إبراهيم (٢٠١٧) إلى آلية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها ٦٢ إدارياً وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بوحدة الجودة في ثلاث كليات معتمدة، واستخدمت الدراسة نموذج منشور الأداء لتقويم إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى تطبيق أبعاد نموذج منشور الأداء والمتمثلة في رضا أصحاب المصالح، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات والإمكانات، والمواد، ومشاركة وإسهامات أصحاب المصالح في تحسين الأداء الاستراتيجي.

وسعت دراسة الجنوبي (٢٠٢٠) إلى تحديد مستوى التخطيط المفترض على مستوى الكلية والجامعة سواء في المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، وتحديد أبرز عمليات التخطيط التي ينبغي للكلية القيام بها. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي تنطبق على مستوى الكلية وأنه بإمكانها ممارستها بدون تعارض مع إعداد أو تنفيذ

التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، وأن الجانب المعرفي في جانبي التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ضعيف إجمالاً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. وجاءت دراسة سيزين جولتكين، وأرغون (Sezen-Gültekin, & Argon, ٢٠٢٠) لدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بناءً على رأي الأكاديميين، واعتمدت الدراسة أساليب البحث الكمي، وتألفت عينة الدراسة من ٣٢٢ أكاديمياً يعملون في إحدى الجامعات الحكومية بجامعة ساكاري في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية عالية مع الأبعاد الكلية للاستدامة التنظيمية، والأبعاد الفرعية للاستدامة الاجتماعية والاستدامة الإدارية والمرونة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير هيكل ديناميكي مستدام يُمكن من خلاله ضمان الوعي بالاستدامة في جميع المجالات، مثل: البيئة والاقتصاد، والثقافة والحياة الاجتماعية، والممارسات الإدارية.

أما دراسة قطيط (٢٠٢٢) هدفت الوقوف على الأسس النظرية لإدارة الأداء الاستراتيجي وفلسفتها ومقوماتها، بالإضافة إلى الوقوف على واقع ممارسات إدارة الأداء بجامعة المجمعة كإحدى الجامعات السعودية الناشئة وأبرز فجوات الأداء المؤثرة على تحقيق رسالة الجامعة وأدوارها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة استطلاع الرأي وتم تطبيقها على أعضاء من وحدات التخطيط والتطوير عددهم ٤٤ عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين المستهدف تحقيقه وما يتم من ممارسات في واقع الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، وأوصت بضرورة وضع إجراءات لتجسير الفجوات الهيكلية والمعرفية والتمويلية في إطار منظورها الاستراتيجي.

كما بينت دراسة محمد (٢٠٢٢) الجهود المبذولة في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ومدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب التحليل الرباعي SOAR (نقاط القوة - الفرص - التطلعات - النتائج)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التنفيذية لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية، وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية تتعلق بالمستقبل الجامعي المستدام وتنمية القدرة المؤسسية وتوظيف مهارات الابتكار واستدامة النتائج الناجحة.

وهدف دراسة أحمد (٢٠٢٣) وضع تصوّر مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دلفي وطُبق على عينة من الخبراء المختصين لتحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر. وتوصّلت الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح اشتمل على مرحلتين لإدارة الأداء الاستراتيجي، تمثلت المرحلة الأولى في فهم وتوضيح السياق البيئي للجامعة، بينما اشتملت المرحلة الثانية على أبعاد إدارة الأداء الاستراتيجي والتي تمثلت في أربعة أبعاد: تخطيط الأداء الاستراتيجي، والبُعد الثاني تنظيم الأداء الاستراتيجي، والبُعد الثالث توجيه الأداء الاستراتيجي، والبُعد الرابع، تقويم الأداء الاستراتيجي؛ وذلك بما يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعة.

كما أوضحت دراسة روس، وساسن، وغونتر (Roos, Sassen, & Guenther, ٢٠٢٣) كيفية تعزيز حوكمة الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الألمانية باعتبارها مؤسسات اجتماعية مؤثرة لها دوراً مهماً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والممارسات المستدامة، واعتمدت الدراسة تحليل العوامل لتحديد مؤشرات الحوكمة باستخدام تحليل الانحدار. وتوصّلت الدراسة إلى وجود فجوة في إدارة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واقترحت الدراسة نموذجاً لتفعيل حوكمة الاستدامة على المستوى التنظيمي الرسمي بمؤسسات التعليم العالي الألمانية.

أما دراسة الغامدي (٢٠٢٤) فسعت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأوصت الدراسة بضرورة أن تفعل الجامعة أنظمة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين من أجل دمجهم نحو التميز في العمل وتوليد أفكار إبداعية، وأن تضع رؤية لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعة.

ومن خلال ما سبق يتضح الاهتمام العالمي والإقليمي والمحلي بضرورة اتباع الجامعات مداخل إدارية لتحسين إدارة أدائها الاستراتيجي وتحقيق التوازن، والمواءمة بين أنشطة صياغة الخطط الاستراتيجية وأنشطة تنفيذها وتقويمها؛ ممّا يترتب عليه تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية، وعليه فقد اهتمت بعض الدراسات بعرض بعض المداخل لإدارة الأداء الاستراتيجي مثل دراسة (de Waal, ٢٠٠٧، زغلول، ٢٠١٠، إبراهيم، ٢٠١٧، قطيط، ٢٠٢٢) وكذلك اهتمام الدراسات بالتعرف على كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات مثل دراسة (محمد، ٢٠٢٢، Roos, Sassen, & Guenther, ٢٠٢٣)، ويلتقي البحث الحالي مع دراسة كل من

دراسة (محمد، ٢٠٢٢، أحمد، ٢٠٢٣) في تحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات؛ ومن ثمّ تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية في محتوى الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية، كما يلتقي مع الدراسات السابقة في تناوله بعض الأطر النظرية عن مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، وجاء البحث الحالي استكمالاً لما سبق؛ ومع ذلك فالباحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في تناوله محاولة لوضع متطلبات وآليات لاستخدام بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، ومراعاة جميع أبعاد الأداء وليس التركيز على بُعد معين وترك باقي الأبعاد والجوانب.

مشكلة البحث:

تقع الجامعات اليوم تحت ضغوط وتحديات من قبل المستفيدين من خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بالقيام بأدوارها في تحقيق أبعاد الاستدامة؛ وبالتالي سعت الجامعات إلى مواءمة خططها الاستراتيجية وإداراتها وأنشطتها مع الاستدامة، وفي ظل تلك التحديات تحتاج الجامعات المصرية إلى الاستمرار في تحقيق الاستدامة التنظيمية ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال اتباع مداخل لإدارة أدائها الاستراتيجي؛ لكون تلك المداخل أساليب مؤثرة في استخدام الموارد بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

فجّاح الجامعات المصرية يتوقف بالدرجة الأولى على أدائها الاستراتيجي الناجح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها بشكل فعال؛ وقد يرجع انخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي نتيجة قلة الاهتمام بتحديد أدلة العمل الاستراتيجي والتنظيمي، وانخفاض الدعم القيادي وعلى مستوى الوحدات التنظيمية لعملية التطوير فالعودة إلى المسار الصحيح للمؤسسة يتطلب جودة قياس المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تقود الأداء الاستراتيجي، وابتكار آليات تصحيحية وتطويرية مستحدثة للمراجعة الدورية بصفة مستمرة (غازي، ٢٠٢٣، ١٣، ١٤).

وأوصت دراسة إبراهيم (٢٠١٧، ٢١٧) بضرورة تحسين الأداء الاستراتيجي في ضوء مراجعة البنية التحتية التي تشتمل على الأفراد والعمليات والأنظمة والثقافة التنظيمية مع تحديد مجالات الأنشطة والإنجاز المهم والأكثر أهمية، كما جاءت دراسة (Coskun, & Nizaeva, ٢٠٢٣، ٢) لتوضح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية من خلال الاستهداف متى وماذا يجب تحقيقه، وتحفيز العمل من خلال

تحديد ما يجب القيام به؛ لتسهيل التعلم، كما أكدت دراسة هلال و العتيبي (٢٠٢٣، ٤٢) ضرورة تقييم استراتيجيات الجامعات للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛ ومن ثمّ تحسين أدائها الاستراتيجي وتحقيق استدامتها. وفي هذا الإطار جاءت دراسة عثمان (٢٠٢٢، ٩٥) لتؤكد ضرورة قيام الجامعات بإعادة التفكير في استراتيجيتها وآلياتها وكل ما هو متعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحقيق التنافسية المستدامة محلياً وعالمياً، ومواجهة ضعف قدرة بعض الجامعات على التخطيط للاستدامة التنظيمية بما يضمن تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة، وتحديات المستقبل والتنافس على المستوى العالمي.

وهو ما أوصت به كلا من دراسة محمد (٢٠٢٢، ١٧٢) ودراسة أحمد (٢٠٢٤، ٢٤٦ ب) ضرورة تطبيق أبعاد الاستدامة التنظيمية وليس الاهتمام فقط ببعض الأبعاد وترك أبعاد أخرى، وتطوير ثقافتها بحيث تكون موجهة نحو الاستدامة، كمدخل لتمايز الجامعات وتحقيق الرضا الوظيفي للقادة الأكاديميين، وأكدته دراسة الحميدي (٢٠٢٣، ٥١١) بإعادة النظر في الأهداف والخطط الموضوعية ومحاولة تحسينها بصورة مبتكرة تواكب احتياجات المستفيدين من الطلاب وأفراد المجتمع والاهتمام بالتحسين المستمر للممارسات التنظيمية، كما أشارت دراسة نصر (٢٠٢٤، ٦٠) أن من متطلبات التحول الاستراتيجي نحو الاستدامة إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الجامعة ودمج جوانب الاستدامة في التخطيط والوظائف والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، ومما سبق يأتي البحث الحالي في محاولة لوضع تصوّر مقترح لاستخدام بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.

ومن ثمّ أمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفهومي لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية؟
٢. ما أبرز مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية؟
٣. ما الإطار الفكري للاستدامة التنظيمية ووضعها الراهن بالجامعات المصرية؟
٤. ما واقع الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية؟

٥. ما التصور المقترح للاستفادة من مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الإطار المفهومي لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
٢. تحديد أبرز مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
٣. التعرف على الواقع الحالي للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.
٤. الوقوف على الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية ووضعها الرأهن بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

١. أهمية موضوعه، فإدارة الأداء الاستراتيجي تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتحليل مؤشرات الأداء بصفة مستمرة، والتأكد من أنها تتقدم في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.
٢. زيادة قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالبيانات الدقيقة حول الأداء الفعلي؛ ممّا يعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أكثر مرونة.
٣. قد يُسهم البحث في تحسين فعالية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية بها وذلك من خلال توفير آليات تنفيذية واضحة لاستخدام المداخل المختلفة لإدارة الأداء الاستراتيجي.
٤. إبراز أهمية تحقيق الاستفادة الكاملة من بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية، والتي تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي، وسلسلة القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن، ونموذج منشور الأداء؛ من أجل تجاوز التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة للجامعات المصرية لتحسين أدائها، والوصول إلى مكانة متميزة بين الجامعات إقليمياً وعالمياً.

٥. تُسهم الاستدامة التنظيمية في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واستخدام الموارد المتاحة بشكل مستدام؛ ومن ثمّ خفض التكاليف.
٦. ربما يُسهم البحث في وضع آليات تستطيع بها الجامعات توجيه كافة أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية نحو تحقيق أبعاد الاستدامة والتوازن فيما بينها.
٧. من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث متخذي القرار الجامعي، وواضعي الخطط والاستراتيجيات الجامعية، وذلك من خلال تحسين أداء الجامعات وتحقيق استدامتها التنظيمية.

منهج البحث

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي ؛ لاستقراء الأدبيات والدراسات السابقة؛ من أجل الوقوف على الإطار المفهومي لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتحديد أبرز مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، والتعرف على الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، ووضع تصوّر مقترح لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الموضوعية كما يلي:

١. تمّ الاقتصار على مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن (التخطيط الاستراتيجي - سلسلة القيمة - بطاقة الأداء المتوازن - نموذج منشور الأداء).
٢. الاقتصار على الجامعات المصرية الحكومية.

مصطلحات البحث:

تحددت أهم مصطلحات البحث فيما يأتي:

(١) إدارة الأداء الاستراتيجي: (Strategic Performance Management)

تُعرف إدارة الأداء الاستراتيجي إجرائياً على أنّها: إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي تُمكن الجامعات المصرية من تنفيذ استراتيجياتها وتقويمها وفق مؤشرات

أداء محددة قادرة على تشخيص الفجوات ومكامن الخلل وجوانب التميز، من خلال استخدام بعض المداخل الإدارية، والتي يُمكن من خلالها استثمار كافة الموارد البشرية والمادية؛ ومن ثمّ تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أدائها وتحقيق الصورة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

٢) الاستدامة التنظيمية: (Organizational sustainability)

تُعرف الاستدامة التنظيمية إجرائياً على أنها: قدرة الجامعات المصرية على توجيه كافة الأنشطة والأعمال المؤسسية التعليمية والبحثية والمجتمعية لمواجهة التحديات والحفاظ على وظائفها الهيكلية وقدراتها التشغيلية بشكل مستدام من خلال تكامل الاستراتيجيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة في الحاضر والمستقبل.

مخطط البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فإنّ خطواته قد سارت على النسق الفكري الآتي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومداخلها المختلفة.

المحور الثاني: الإطار الفكري الحاكم للاستدامة التنظيمية وواقعها الحالي بالجامعات المصرية.

المحور الثالث: تصوّر مقترح لتحقيق استدامة تنظيمية فعّالة بالجامعات المصرية على ضوء الاستفادة من بعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي. وفيما يلي تناول كلّ محور من المحاور الثلاثة بشيء من التفصيل.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومداخلها المختلفة.

لم تعد الجامعات مطالبة بتحقيق الأداء الاستراتيجي فقط، بل بات التميز في هذا الأداء ضرورة حتمية لضمان استمراريتها؛ الأمر الذي فرض على المؤسسات الجامعية اتباع مداخل إدارية لإدارة الأداء الاستراتيجي لها من أجل تحقيق استدامة تميزها المؤسسي؛ ومن ثمّ جاء المحور الحالي ليتضمن إطاراً مفهوماً تمت صياغته في ضوء ما تمّ التوصل إليه من خلال الأدبيات العلمية المتخصصة؛ من أجل التعرّف على مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي، وأهدافها،

وأهميتها، ومبادئها، ومقوماتها، وبعض مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات، وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي:

تُعد إدارة الأداء الاستراتيجي منهجية فكرية تتضمن مجموعة من المداخل والمرتكزات والتي تمكن الجامعات من تحقيق التوجه الاستراتيجي لها، والتحول الكيفي نحو النمو والتطور المستقبلي وتصحيح أية انحرافات في الأداء ومسار العمل بصورة تتلاءم مع المتغيرات المحيطة بها، وبالشكل الذي يضمن قيامها بأداء رسالتها وفق آليات واضحة وبشكل مستدام.

وظهرت إدارة الأداء الاستراتيجي في فترة الثمانينيات عندما بدأت المؤسسات تبحث عن مداخل أكثر تطوراً من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بما يتماشى مع طموحاتها في الوصول لامتلاكها لمنهجية واضحة تساعد على إدارة أدائها المؤسسي استراتيجياً بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ووضع آليات للمتابعة والتطوير المؤسسي من أجل ترابط المهام المتنوعة التي يقوم بها العاملون في المؤسسة، وتتركز فلسفة عمل إدارة الأداء الاستراتيجي على وجود أنظمة إدارة أداء واضحة في الجامعات، وعلى وجود استراتيجية، بحيث يتم إحداث تكامل فيما بينهما عن طريق ربط جميع الإمكانيات البشرية والمادية لهذه الاستراتيجية، واستخدام النماذج والأطر الإدارية المختلفة التي تمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أدائها (إبراهيم، ٢٣٣، ٢٠١٧، ٢٣٥).

وتعرف إدارة الأداء الاستراتيجي على أنها: نظام يوائم بين الأداء والاستراتيجية من خلال دورة منظمة مكونة من أربع خطوات وضع الاستراتيجية والخطط، ومراقبة تنفيذ تلك الخطط، وتعديل الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوافر البيانات والمقاييس المتكاملة التي توفر إطاراً لقياس فعالية العمليات الاستراتيجية والإدارية (Eckerson, ٢٠٠٩، ٤).

كما تعني إدارة الأداء الاستراتيجي أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القادة والمديرون لتصميم ومراجعة نظام الأداء الاستراتيجي، ودمج أنشطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال رسم الهياكل التنظيمية وتوصيف استراتيجيات ووظائف المؤسسة الجامعية، والاستفادة من الموارد المتاحة البشرية والمادية لتحقيق الفاعلية والإنتاجية المنشودة (Redding, Layland, ٢٠١٥، ٣).

كما تعرف على أنها: عملية منهجية منظمة لتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية بصفة مستمرة لتحديد استراتيجياتها وأهدافها؛ مما يجعلها قابلة للقياس من خلال عوامل الناجح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسة من أجل اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية لبقاء الجامعة على المسار الصحيح. (Rastislav & Petra, ٢٠١٦, ١٠٨) كما تشير إلى أنها عملية اتباع الجامعة مجموعة من الأطر والنماذج التي تستخدمها في إدارة أدائها المؤسسي بما يتوافق مع الاستراتيجية الموضوعية وتسهم في ربط نشاطات العاملين في الجامعة بالأهداف الاستراتيجية والإمكانات المؤسسية المادية والبشرية (إبراهيم، ٢٠١٧، ٢١٧).

في حين يعرفها أحمد (٢٠٢٣، ١٠٥) على أنها: إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها وذلك من خلال أنشطة وإجراءات مختلفة من التخطيط للأداء الاستراتيجي وحتى التقويم، وتتضمن مجموعة من العمليات التي تسهم في توجيه وضبط (السلوك، الجهد، القدرة، التوجه الاستراتيجي) بما يحقق الصورة المستقبلية والوضع المرغوب للمؤسسة الجامعية كما موثق في خطتها الاستراتيجية.

كما تعرف على أنها: "مجل العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ضوء توجهها الاستراتيجي وفق مؤشرات أداء محددة وقادرة على كشف الفجوات وتشخيص مكامن الخلل وجوانب التميز" (الغامدي، ٢٠٢٤، ٤٥١).

- وفي ضوء التعريفات السابقة يُمكن القول إنَّ مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي يدور حول:
- نظام يوائم بين الأداء والاستراتيجية لتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء وتحديد أسبابها والمعايير المستخدمة لمعالجتها بشكل فعال.
- مجموعة من الأطر والنماذج التي تستخدمها الجامعات في إدارة أدائها بما يتوافق مع الاستراتيجية الموضوعية.
- عملية منهجية منظمة لتحسين الأداء الجامعي بصفة مستمرة لتحديد استراتيجياتها وأهدافها بصورة صحيحة.
- دمج أنشطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء للاستفادة من الموارد المتاحة بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

- مجموعة من العمليات التي تسهم في توجيه وضبط (السلوك، الجهد، القدرة، التوجه الاستراتيجي) للمؤسسات الجامعية بما يحقق الصورة المستقبلية المرغوب فيها. وعليه يُمكن تعريف إدارة الأداء الاستراتيجي إجرائيًا بأنها: إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي تُمكن الجامعات المصرية من تنفيذ استراتيجياتها وتقييمها وفق مؤشرات أداء محددة قادرة على تشخيص الفجوات ومكان الخلل وجوانب التميز، من خلال استخدام بعض المداخل الإدارية، والتي يُمكن من خلالها استثمار كافة الموارد البشرية والمادية؛ ومن ثم تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أدائها وتحقيق الصورة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

ثانيًا: أهداف إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات

تتعدد أهداف إدارة الأداء الاستراتيجي ومنها (قطيط، ٢٠٢٢، ١٣٢): (Coskun & Maleka, 2023, 3, Nizaeva, ٢٠١٤, ١٣)

١- ترجمة رؤية الجامعات ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى مخرجات قابلة للقياس تحدد درجة النجاح بحيث تتم المشاركة فيها بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية، وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الأداء وتأكيد مفهوم الشراكة الاستراتيجية والتعليم المتبادل.

٢- الاعتماد على نماذج تقييم تعطي صورة متوازنة عن الأداء بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات ورسم السياسات والاختيار من بينها وضع الخطط الاستراتيجية التي تمكن الجامعات من المنافسة.

٣- توفير أداة لإدارة وتقييم وتحسين أنظمة العمل داخل الجامعات ومدى نجاح التسهيلات الإدارية في تحقيق أهدافها.

٤- الاستمرار في التعديل من التدقيق والتوجيه والرقابة القائمة على الامتثال إلى التوجه المتطلع إلى الشراكة الاستراتيجية.

٥- تضمين مقاييس الجودة والتكلفة والسرعة وخدمات المستفيدين وتخطيط العمل والحافزية والمهارات المتعمقة والتنبؤية في نظام إدارة الأهداف.

٦- معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط الجامعات والعمل على تأليفها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

٧- تقليل تكلفة الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها، وتحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على رأس المال من الضياع والهدر.

٨- تقديم أفضل المعلومات لمتابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية للجامعات.

٩- الوقوف على مدى استجابة الموارد المتاحة بطريقة تحقق عائداً أكبر، وتكلفة أقل ونوعية جيدة.

يتضح مما سبق عرضه أن إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات تحقق عدداً كبيراً من الأهداف، فهي تسعى إلى تحويل الاستراتيجية إلى مخرجات قابلة للقياس لمواكبة المستجدات العالمية والمحلية، وتطوير أنظمة العمل داخل الجامعات، وتقليل كلفة الموارد عن طريقة الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية والاستفادة منها لاغتنام الفرص بطرق متعددة، كما أنها تسعى إلى تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال صور الشراكة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات

تتمثل أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي في عدد من النقاط كما يلي (أحمد، ٢٠٢٣، ٩٣-٩٤، Redding, Layland , 2015,9):

١- تحويل الاستراتيجية إلى واقع عمل من خلال ترجمة الأهداف والبدء في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

٢- حاجة الجامعات لإدارة استراتيجيتها بطريقة جيدة بحيث يكون لديها الأدوات التي تمكنها من تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتحديد متطلبات التنفيذ، وتحديد دور كل فرد من الأفراد في تنفيذ الاستراتيجية، ووضع المعايير والمؤشرات التي تضمن متابعة الأداء أن تنجح في تنفيذ خطتها.

٣- تبسيط الاستراتيجية لكل الأطراف بالجامعة؛ ومن ثم إمكانية مراقبة الأداء الاستراتيجي، والتخصيص الفعال للموارد والإمكانات.

٤- تحقيق التكامل بين الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعات؛ مما يترتب عليه تحسين جودة التعليم والخدمات البحثية والمجتمعية.

٥- تحسين الإنتاجية المؤسسية من خلال رفع كفاءة العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والوصول إلى ما تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

٦- تحديد الوحدات المؤسسية لإدارة الأداء الاستراتيجي لها استراتيجيًا، وتأكيدا على الدعم الإيجابي للعاملين، وتحديد احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية في الجامعة.

٧- بناء شراكات استراتيجية مع جامعات و مؤسسات أخرى، سواء محلية أو دولية، تسهم في تبادل المعرفة والابتكار، وكذلك توفير فرص للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٨- تساعد إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعات على تحديث استراتيجيتها بما يتناسب مع احتياجات العصر ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.

ومن خلال ما سبق يُمكن القول بأن إدارة الأداء الاستراتيجي تسهم في تحويل الرؤى والتطلعات والأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تنفيذية قابلة للتطبيق على أرض الواقع بالشكل الذي يحقق طموحات وتطلعات المستفيدين منها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.

رابعًا: مبادئ إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات

تتعدد المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الأداء الاستراتيجي من بينها (de Waal,2007,5) (Karuhanga, ٢٠١٥,٥٤)، (الغامدي، ٢٠٢٤، ٤٦١):

١- نشر التوجه الاستراتيجي والذي يعتبر بمثابة خطة عمل شاملة تحدد رؤية المؤسسة الجامعية وأهدافها المستقبلية، وكيفية استخدام الموارد بشكل فعال لتحسين الأداء، وتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الجامعية .

٢-التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للمؤسسة الجامعية وبين إمكانيات بيئتها الداخلية واحتياجاتها بيئتها الخارجية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متكامل وفعال.

٣-الأخذ بمنهج النظم من خلال النظر إلى الخطط الاستراتيجية ككيان متكامل، فكل عنصر من عناصرها يعتمد على الآخر يؤثر ويتأثر، ويترتب على ذلك المرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحليل العوامل المتداخلة التي تؤثر على النتائج المراد تحقيقها.

٤-التحول من النظرية إلى التطبيق تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، ويتطلب ذلك وضع خطوات محددة وآليات لتنفيذ كل جزء من الخطة، وتحديد المسؤوليات، والموارد المطلوبة.

٥-الاستمرارية، فعملية إدارة الأداء الاستراتيجي عملية مستمرة تتطلب تفاعلاً ومراجعة دائمة لتحقيق النتائج المرجوة.

٦-المواءمة وتتمثل في التوافق بين جميع جوانب المؤسسة الجامعية (الاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والموارد، والعمليات اليومية) والمواءمة بين أنشطة صياغة الاستراتيجية وأنشطة تنفيذها وتقويمها؛ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل منظم وفعال.

٧-قيادة التغيير وتتمثل في وجود قيادة داعمة وثقافة تنظيمية مناسبة لإقناع العاملين بقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات بطريقة تحقق رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها.

خامساً: مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات

تعددت آراء الباحثين حول مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي؛ حيث ترى دراسة إبراهيم (٢٠١٧، ٢٤٣-٢٤٤) أنها تتمثل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد عوامل النجاح المهمة وتحديد المستويات التنظيمية اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وتحديد العمليات والأنشطة المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وبناء مقاييس الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد معايير الأداء المرتبطة بهذه المقاييس، ووضع أنظمة المتابعة والرقابة الفعالة ووضع آليات التحسين المستمر في ضوء أنظمة التغييرات الطارئة على بيئة العمل المؤسسية، وتطبيق أنظمة إدارة الأداء التي تترابط مع الاستراتيجية.

في حين يرى أحمد (٢٠٢٣، ١٠٧) أن مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي تتمثل في أربعة عناصر الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، والتوازن بين الغايات الاستراتيجية، وأن تصبح الاستراتيجية مصدر العمل اليومي بالمؤسسة الجامعية بربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التشغيلية اليومية، ومراجعة القرارات الاستراتيجية وإصدار التقارير التي تركز على مؤشرات الأداء الرئيسة للمؤسسة الجامعية.

ويتفق البحث الحالي مع دراسة الغامدي أن مراحل إدارة الأداء الاستراتيجي تتمثل في:
(الغامدي، ٢٠٢٤، ٤٥٦-٤٥٩):

١- تعزيز التوازن بين أبعاد الأداء من خلال إحداث توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى وبين إمكانات بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وبين البعد المؤسسي، وإمكانات مواردها البشرية.

٢- الالتزام بخريطة استراتيجية حيث تمثل الخرائط الاستراتيجية تصوير للعلاقات السببية تبين كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية في سياق منطقي من النشاطات المختلفة التي تقوم بها مختلف الوحدات داخل الجامعة، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الاستراتيجية للجامعة لوصف الأهداف بشكل تسلسلي يوضح العلاقات التي تربط بين الاستراتيجيات والنشاطات المختلفة والنتائج المؤثرة على الأداء الاستراتيجي بشكل يحقق التناسق والتكامل بينها وبما يعزز ويدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية.

٣- الاستناد إلى مؤشرات الأداء لما لها من دور وظيفي في التطوير المبني على أدلة وشواهد سليمة تساعد في تشخيص مكان الخل وجوانب الانحراف في مسارات الأداء التي يستند إليه التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة الجامعية المعبر عنه من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

٤- الاستدامة التنظيمية والتمويلية تحقيق الأهداف المخطط لها وفق مؤشرات أداء مستهدفة لها علاقة طردية مع فعالية إدارة الأداء الاستراتيجية والتي يقوم عليها تنفيذ المشروعات.

سادساً: مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات:

تتعدد مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي التي تُسهم في ربط الأداء المؤسسي بالعمليات مع الأهداف الاستراتيجية وتحسين رضا العاملين وتوجيه أنشطتهم المختلفة تجاه التحسين المستمر، منها: مدخل السمعة، ومدخل المصادر أو الموارد، ومدخل المخرجات، وبطاقة الأداء المتوازن، والقيمة المضافة، والقياس المرجعي المقارن، والتخطيط الاستراتيجي، ومدخل التحليل الرباعي، ومنشور الأداء، وسلسلة القيمة، وسوف يقتصر البحث الحالي على تناول بعض المداخل على النحو التالي:

(١) التخطيط الاستراتيجي:

تسعى الجامعات لتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل؛ لتتمكن من أداء أدوارها على نحو فعال وذلك من خلال توجيه طاقاتها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتقويم مسارها وتصويبه، واستجابة للتغيرات البيئية لتعزيز قدرتها التنافسية وتجويد مستوى أدائها.

حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي جميع العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التي تهدف إلى دراسة جميع العوامل التي تؤثر في المؤسسة الجامعية، وتحديد الخطوات والمنهجيات العلمية التي تستخدم في الانتقال من الوضع الحالي للجامعة إلى وضع مستقبلي (القحطاني، البحيري، ٢٠١٤، ٨) من خلال خطط استراتيجية تمثل خارطة طريق للجامعة، وتتناسب مع نتائج التحليل البيئي، وتكون قادرة على تحقيق أهدافها المستقبلية وتعزيز ميزتها التنافسية بين المؤسسات الجامعية المختلفة على جميع الأصعدة (عباس & لوس، ٢٠٢٣، ١٠٧-١١٠).

فالتخطيط الاستراتيجي سواء أكان منتجاً يركز على صياغة خطة أو خطط استراتيجية صادقة أم عملية تهتم بدورة التخطيط بدءاً بالاستعداد للتخطيط والتوجه الاستراتيجي، ومروراً بالتحليل البيئي وتحديد القضايا الاستراتيجية، وصولاً لمجموعة من البدائل الاستراتيجية، ثم وضع الخطة أو الخطط الاستراتيجية وتقديم تصوّر لترجمتها إلى مؤشرات، فهو عمل إبداعي من اختصاص فريق من المخططين ذوي الخبرة والمهارة نحو التفكير في البدائل الاستراتيجية، ووضع خطة أو خطط استراتيجية لتنفيذها (نصر، ٢٠٢٠، ١١٢).

وتعد الخطط الاستراتيجية المخرج الرئيس للتخطيط الاستراتيجي وهي مفهوم متعدد الأبعاد، يهتم بالتحديات والقضايا المستقبلية المهمة التي تواجه المؤسسة الجامعية مستقبلاً وذلك من خلال تقييم الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة الجامعية واتخاذ القرارات المصيرية؛ حيث تمثل الاستراتيجية الإطار العام الذي يوضح الخطوات وإجراءات العمل لتحقيق أهداف الجامعات من خلال الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ورسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها (عباس & لوس، ٢٠٢٣، ١٢٠)، وتؤكد دراسة (Roosa & Mischen, 2022, p) بضرورة امتلاك الجامعات لخطط استدامة شاملة تغطي جوانب متعددة، بما في ذلك التعليم والبحث العلمي والعمليات التشغيلية.

وتبرز أهمية الخطط الاستراتيجية في أنها تقدم لصانعي القرار معلومات آنية عن الأداء داخل المؤسسة الجامعية بصفة دورية؛ ممّا يُمكن من تحديث خطة الجامعة بشكل أفضل،

وتقييم الموارد المتاحة المتوفرة لديهم، فضلاً عن أنها تعمل على تنمية العمل التشاركي لدى العاملين في الجامعة؛ حيث يتشارك العاملون كافة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية التشغيلية؛ مما يساهم في تحسين وتجويد آليات العمل في الجامعة وتطويرها نحو الأحسن (ظاهر، ٢٠١٦، ١٨) وتتسم الخطط الاستراتيجية بعددٍ من الخصائص والسمات (Maleka, ٢٣, ٢٠١٤):

١- الشمول والتكامل من خلال دراسة العوامل البيئة المحيطة سواء أكانت داخلية أم خارجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، وتحديد سبل تحقيق الميزة التنافسية لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها المستقبلية.

٢- الديناميكية فجميع العوامل متغيرة باستمرار وهذا يفرض على الخطط الاستراتيجية أن تتصف بالديناميكية؛ لكي تتمكن من تحقيق الانسجام مع البيئة المحيطة.

٣- الالتزام فجميع العاملين بالجامعات عليهم الاشتراك في وضع الأهداف الاستراتيجية.

٤- المرونة تتصف الخطط الاستراتيجية بالمرونة في توقع التغيرات التي من الممكن أن تأخذ بعين الاعتبار في عملية التنبؤ عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٥- الاستمرارية فعملية التخطيط الاستراتيجي هي بالأساس عملية مستمرة وليست مؤقتة؛ مما يؤدي إلى تعزيز أداء الجامعات باستمرار.

٦- الوضوح والسير وفق الأولويات فوضع الخطط الاستراتيجية هي عملية قائمة على الأولويات وليست عشوائية من خلال تحسين تنسيق الأنشطة، وتخصيص موارد المؤسسة الجامعية بشكل أكثر كفاءة.

وتتمثل مؤشرات الخطط الاستراتيجية في الجامعات من خلال العناصر الآتية (جلس، ٢٠١٣، ١٣٤):

١- الرؤية المستقبلية وتتضمن الآمال والطموحات والتصورات لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية في الأمد البعيد، كما أنها تعكس النظرة المستقبلية التي تسعى الجامعة لبلوغها.

٢- الرسالة هي الأساس الذي توضع عليه الأهداف وتوضح طبيعة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ونوعية الخريجين، كما أنها تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها

وأمالها وطبيعة النشاطات التي تؤديها والقيم الأساسية التي تلتزم بها وتفردا عن باقي الجامعات الأخرى.

٣- القيم وتشكل جملة من المواثيق الأخلاقية الموجهة لعمل الجامعة وسلوك المستفيدين منها من موظفين وطلبة، فهي تحكم القرارات التي تتخذها الجامعة نحو إرساء أهدافها الاستراتيجية.

٤- الأهداف الاستراتيجية وتمثل النتائج التي ينبغي أن تحققها الجامعة خلال فترة زمنية وجيزة ويمكن قياسها وتحسينها، وتكون تلك الأهداف على ارتباط وثيق بالأهداف التنموية للدولة.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ووجود خطة استراتيجية للجامعات، فإن هذا لا يعتبر بمفرده مقومًا أساسيًا في نجاحها ففي هذه الحالة تظل الخطة الاستراتيجية مجرد مجموعة من الأوراق، ولكي تكون هذه الخطة فعالة وتحقق قيمة مضافة للجامعة تتناسب مع الجهود التي بذلت في وضعها، يجب أن توضع موضع التنفيذ، فتنفيذ الاستراتيجية وتحقيقها على أرض الواقع تعتبر أكثر صعوبة من صياغتها؛ وعليه يأتي أهمية التخطيط التشغيلي ودوره في تحويل الاستراتيجية إلى سلوك وممارسة وتطبيق على أرض الواقع وترجمة الأهداف والبدء في تنفيذها من خلال وضع آليات تشغيلية فعالة متضمنة الأدوات التي تمكنها من تحقيق الغايات المطلوب تحقيقها وتحديد متطلبات التنفيذ، وتحديد دور كل فرد من الأفراد في تنفيذ الاستراتيجية ومع وضع المعايير والمؤشرات التي تضمن متابعة تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر (الهنداوي، أحمد، ٢٠٢١، ١٠-١١).

ويُعد التكامل بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية أمرًا جوهريًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتعزيز أوجه التعاون والتنسيق في مجالات الإعداد والتنفيذ والمتابعة وحل ما ينشأ من مشكلات خلال ذلك؛ حيث إن هدف كل منهما واحد، فتأتي الخطط التشغيلية تجزئة واقعية للخطة الاستراتيجية ولكن ما يظهر من اختلاف بينهما إنما هو اختلاف وظيفي يتعلق بطبيعة أدوار القائمين على كل منهما، فالخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية المنبثقة عنها وجهان لعملة واحدة؛ أي أن العلاقة بينهما يجب أن تكون علاقة تكاملية سعيًا لتحقيق الكفاءة والفعالية اللتين لا تتحققان إلا بتكامل الجانبين الاستراتيجي والتشغيلي معًا" (الفياض، ٢٠١٦، ١٩٨).

فالخطط التشغيلية يتم من خلالها ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالأهداف الإجرائية وتحويلها إلى برامج ومشاريع ومبادرات وأنشطة قصيرة المدى وعليها يتم تحديد المسؤوليات التنفيذية على مستوى الأقسام الأكاديمية والإدارية والوحدات واللجان والأفراد؛ ومن ثم وضع مؤشرات تحقيقها وفقاً لجدول زمني محدد يضمن تنفيذ الإجراءات المتعلقة بأنشطتها" (الهنداوي وأحمد، ٢٠٢١، ١٦).

- ومن ثم تهدف الخطط التشغيلية في تحقيق الآتي: (المحروق، والأخضر، ٢٠٢٠، ٢٣١):
- ١- تحسين قدرة المؤسسة الجامعية على التعامل مع حل المشكلات واتخاذ قرارات جيدة بسبب التفاعل الاجتماعي.
 - ٢- مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية؛ مما يساهم في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز.
 - ٣- توضيح الأدوار من خلال تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة؛ حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
 - ٤- الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتناع وتوليد الالتزام الأخلاقي.
 - ٥- تحقيق وحدة التفكير في المؤسسة الجامعية، من خلال ربط الخطط وتحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وتوحيد وتنسيق جهود نحو تلك الأهداف.

وعند وضع الخطط التشغيلية يجب مراعاة الآتي (حسين، <https://www.noor-book.com>):

- ١- أن تكون الأهداف التشغيلية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية: حيث يحتاج الهدف الاستراتيجي إلى مجموعة الأهداف التشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة تحدد ما يجب على كل منها عمله سنوياً للمساهمة في إنجازه وتحقيقه.
- ٢- التكامل والتناسق: فكل هدف فرعي يساهم في تحقيق فردية للمستوى الأعلى له في الهيكل التنظيمي بحيث تشكل في النهاية شبكة من الأهداف المتكاملة والمتناسقة والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣- القابلية للقياس: فالأهداف التشغيلية تحتاج بصورة ملحة ولضمان نجاحها ومتابعتها إلى أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

٤- مراعاة إعادة ترتيب هيكل الأهداف التشغيلية: حيث درجة أهمية وألوية كل فيها للمؤسسة الجامعية والتوقيت المناسب للبدء بتنفيذه (واقعي وممكن).

٥- مناسبة: لوضع التنظيم وإمكاناته أو واقعية وممكنة.

٦- واضحة: تتسم بدرجة عالية من الوضوح، يُمكن نقلها بسهولة لجميع الوحدات المسؤولة عن التنفيذ.

٧- يشترك في صياغتها الأفراد الذين سوف يشاركون في تحقيقها.

وترجع أهمية الخطط التشغيلية إلى كونها:

١- أداة تنفيذية للتخطيط الاستراتيجي؛ من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التنفيذية وتحويلها إلى أنشطة (سنوية/ شهرية/ أسبوعية/ يومية) للوصول إلى التنفيذ الجيد والناجح لل خطة الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التنفيذية، وتحديد التوقيات الزمنية والمسؤوليات بما يتفق مع إمكانات وقدرات الأفراد، ووضع الجدول الزمني لسير العمليات المتعلقة بالأنشطة التفصيلية (مسلم، ٢٠١٣، ٩٨).

٢- أهم الأدوات الرئيسة التي تمكن العاملين في الإدارة على إنجاز ما تمّ اعتماده من مبادرات تنفيذية (مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي، ٢٠١٦، ٧).

٣- تكون على التفاصيل الإجرائية لاستراتيجيات المؤسسة الجامعية؛ حيث تحتوي الخطط التشغيلية على جانب تفصيلي كبير يغطي كل مستوى من المستويات التنظيمية، فإدارة العليا والمسؤولون عن تنفيذ وتقرير كل هدف يحتاجون إلى أكبر قدر ممكن من التفاصيل؛ ومن ثمّ يتم وضع الأنشطة / المشروعات الرئيسية التي تسهل عمليات التنفيذ والإنجاز بكافة المستويات التنظيمية في شكل خطوات مترابطة منظمة وبصورة تفصيلية كيف تؤدي مهمة معينة أو وظيفة محددة (حمدان، ٢٠١٥، ٣٢٨-٣٣٦).

٤- تضمن استراتيجيات مشروعات وبرامج مستحدثة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة بجهة أو جهات التنفيذ" (توقيات تلك الأعمال ومن سيقوم بها ومن سيشارك في تنفيذها،

ومتى يبدأ التنفيذ ومتى ينتهي والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها" (الجنوبي، ٢٠٢٠، ٣٢٠).

يتضح ممّا سبق عرضه أن التكامل بين إدارة الأداء الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يُعتبر عنصرًا هامًا لضمان نجاح الجامعات المصرية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ فالتخطيط الاستراتيجي يُحدد التوجه الإستراتيجي والرؤية المستقبلية للجامعات المصرية وتحويلها إلى خطط تشغيلية ملموسة ومهام يومية قابلة للتنفيذ، وتأتي إدارة الأداء الاستراتيجي لتؤدي دورًا محوريًا في متابعة وتقييم درجة التقدم نحو تحقيق الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وتوفير تغذية راجعة مستمرة تمكن هذه الجامعات من تغيير مسارها عند الحاجة، وهذا التكامل يضمن أن تكون كافة الجهود والموارد موجهة بشكل متسق نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، كما يُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف؛ ممّا يُعزز القدرة على واغتنام الفرص، والتكيف مع التحديات؛ ومن ثمّ تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية على المدى الطويل.

- وتؤكد دراسة (نصر، ٢٠٢٤، ٦١-٦٢) على وجود عدة متطلبات للتخطيط الاستراتيجي الجيد لدعم الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية وهي:
- انشاء مركز للاستدامة بالجامعة ويتمثل دوره في اعادة استراتيجية التحول للاستدامة، ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة تحديد المعوقات التي قد تعرقل تنفيذ استراتيجية الاستدامة بالجامعة.
 - اعداد استراتيجية الاستدامة من قبل مركز الاستدامة وتشمل (رؤية استراتيجية، ورسالة، وأهداف استراتيجية) للجامعة تشمل كافة ابعاد الاستدامة التنظيمية.
 - يجب ان يراعى فى الأهداف الاستراتيجية أهمية كل من التدريس، والبحث العلمى، وخدمة المجتمع فى تحقيق الاستدامة التنظيمية ومن أمثلة ذلك:
- الهدف الأول: تحسين كفاءة الموارد وتقليل الأثر البيئي، ويتحقق ذلك من خلال: إعادة تدوير النفايات بالجامعة، زيادة كفاءة استهلاك الطاقة المتجددة، زيادة كفاءة استهلاك الأوراق، حصول الجامعة على ترتيب ضمن تصنيف جرين ماتريكس الدولي.

الهدف الثاني: دمج الاستدامة فى الأنشطة المجتمعية والتعليمية والبحثية بالجامعة، ويتحقق ذلك عن طريق: تطوير المناهج الدراسية لتشمل قضايا الاستدامة، دمج الاستدامة ضمن الخطط البحثية للأقسام العلمية بالجامعة.

(٢) نموذج سلسلة القيمة :

يُعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة إحدى أدوات إدارة التكلفة استراتيجياً، ويقوم بدراسة التكلفة بهدف تخفيضها واستبعاد مسببات التكلفة التي يكون لها تأثير سلبي على الأداء، كما يهدف إلى تلبية رغبات العملاء والمستفيدين، وترشيد استخدام الموارد وخفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال تحليل الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة (الطنطاوي، عساف، ٢٠٢٣، ١٢٢، ١٦١).

وعرفها العناني (٢٠١٥، ٤٩٥) أنها: مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تمتد ابتداء من إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسويقها، وتنتهي بأنشطة المتابعة المستمرة والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا المستفيد.

وتتضح أهمية سلسلة القيمة من خلال (الطنطاوي، عساف، ٢٠٢٣، ١٢٤):

- ١- أداة مفيدة لتوفير المعلومات اللازمة لتكامل الأنشطة والتنسيق فيما بينها داخلياً عن طريق التركيز على العمليات داخل السلسلة، وخارجياً بالتنسيق بين العملاء والمستفيدين والموردين خارج السلسلة.
- ٢- مواكبة التغيرات التي تطرأ في البيئة التنافسية للمؤسسة الجامعية، وجعلها أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين؛ لضمان البقاء والاستمرار.
- ٣- وسيلة فعالة لتعظيم استخدام الموارد المتاحة وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتقدير التكلفة وخفضها عن طريق دراسة الاحتياجات من الموارد والإمكانات التي تحتاجها المؤسسة الجامعية.
- ٤- التركيز على العوامل التي تنشئ قيمة وتطويرها وعمل تقييم بدائل بما يضمن الوصول إلى أقل تكلفة.

ويتم تصنيف أنشطة المؤسسة الجامعية في تكوين سلسلة القيمة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة على النحو التالي (المليكي، والجحافي، ٢٠١٩، ٣٢٧؛ العازمي، والمطارنة، ٢٠٢١، ٣١):

١- الأنشطة الأساسية:

- أنشطة الدعم الداخلي: وتتمثل في كل الأنشطة ذات العلاقة بالمدخلات وعمليات الوصول إلى المنتج المستهدف، بالإضافة إلى أنشطة التوزيع المختلفة.
- العمليات: وتتمثل في جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء في شكل منتجات أو خدمات نهائية.
- أنشطة الدعم الخارجي: وتتمثل في جميع الأنشطة اللازمة لجمع المنتج النهائي وعمليات التوزيع التي تتم من داخل المؤسسة الجامعية لخارجها.
- التسويق: وهي الأنشطة التي تختص باستقطاب وجذب المستفيدين لخدمات ومنتجات المؤسسة الجامعية، وكل ما يتعلق بالإعلان والترويج
- الخدمات: وتتمثل في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لتلبية متطلبات ما بعد انتهاء المهمة الناتجة عن التزام المؤسسة الجامعية بمتابعة خدماتها ومنتجاتها، وتحمل المسؤولية تجاه الدعم المستمر.
- ٢- أنشطة الدعم والمساندة وتتمثل في الأنشطة التي تساند الأنشطة الأساسية، وتتمثل في:
 - البنية التحتية للمؤسسة الجامعية: وتتمثل في كل الأنشطة التي تدعم إنجاز الأنشطة الأساسية إدارياً ومالياً وقانونياً.
 - الموارد البشرية: وتتمثل في كل الأنشطة المتعلقة بالعاملين بداية من استقطابهم وإجراءات التعيين والتدريب والمتابعة في إنجاز مهامهم.
 - التكنولوجيا: وتتمثل في كل ما هو متعلق بالبرامج التقنية والأجهزة الإلكترونية والتي تستخدمها المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وتتمثل خطوات تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة في (الطنطاوي، عساف، ٢٠٢٣، ١٢٦):
- ١- تحديد الهدف من العمليات وإعادة تبويب الأنشطة، من خلال تحديد رغبات المستفيدين كخطوة أولية، وتحديد الموارد المستخدمة في أداء كل نشاط منها.

٢- تسجيل الأنشطة كلها مع تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من أنشطة السلسلة وفقاً لاستهلاكها.

٣- تحليل الأنشطة ويتم فيها تحليل كل نشاط إلى أنشطة تضيف قيمة، وتمثل الأنشطة الأكثر تميزاً، وأنشطة لا تضيف قيمة.

٤- تطوير الأنشطة المختلفة، ويتم فيها تحديد الطرق البديلة للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن؛ وذلك لخفض التكلفة.

يتضح ممّا سبق عرضه أن سلسلة القيمة لها دورٌ مهمٌ في إدارة الأداء الاستراتيجي؛ حيث تُساعد الجامعات المصريّة على تحليل الأنشطة الأساسيّة والداعمة التي قد تُسهم في تقديم قيمة للمستفيدين، وهذا التحليل يُسهم في تركيز الجهود على تحسين العمليات الحيوية التي تعزز الكفاءة وتقلل التكاليف؛ ممّا ينعكس إيجابياً على الأداء الجامعي، ما يُساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

(٣) بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملًا ومتوازنًا لإدارة الأداء الاستراتيجي؛ حيث قدمها كابلان ونورتون في عام ١٩٩٢م كأداة متكاملة ومركبة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف إجرائية، ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة الجامعية انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على المؤسسات الجامعية وقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات (زغلول، ٢٠١٠، ١٠١)، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء الماليّة وغير الماليّة كمقاييس للمخرجات ومسببات أداء هذه المخرجات بمؤشرات المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التابعة والحالية المتزامنة، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، وهي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار (الحيزان، ٢٠٠٨، ١١٤).

ويرجع السبب في اتصاف بطاقة الأداء المتوازن بهذه الصفة أنه ينتج عن تطبيقها إحداث توازن للأداء الشامل للمؤسسة الجامعية؛ لأنها توازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والأصول الملموسة وغير الملموسة؛ وتجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية، تقيس كلاً من الأداء الماضي والحالي والمستقبلي، وتقيس الأداء الداخلي والخارجي؛

ممّا يسهل ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية (أحمد، ٢٠٢٢، ١٨٤، ١٩٧).

كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن نموذجًا من نماذج القياس والتقويم يساعد الجامعات على وضع استراتيجياتها وتوضيحها وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، بالإضافة إلى قياس مدى التقدم فيها ويعكس النتائج المتصلة بتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والعمليات والإبداع لإيجاد نظرة متكاملة ومتوازنة حول الجامعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية (صلاح الدين، ٢٠١٢، ٣١، ٣٢).

وتستند بطاقة الأداء المتوازن إلى فلسفة واضحة تتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعات، فهي تتميز بتعدد استخداماتها؛ حيث يُمكن استخدامها كنظام لقياس الأداء وتقويمه، وكأداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية ومؤشرات أداء، بالإضافة إلى استخدامها كأداة اتصال داخل المؤسسة الجامعية بهدف توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها وتحديد المسؤولية الخاصة بكل فرد داخل كل قسم تجاه تحقيق الاستراتيجية، ومتابعة مستوى الأداء فيها على نحو متكامل عن طريق الربط بين الأهداف التي تنشدها الجامعة في ضوء علاقات السبب والآخر؛ وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي من خلال ترجمة رؤية الجامعة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس من خلال أربعة أبعاد أساسية، هي: البعد المالي، والبعد المستفيدين، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم (أحمد، ٢٠٢٢، ١٧٩-١٨٠).

ومن السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن (زغلول، ٢٠١٠، ١٠١-١٠٢؛ أحمد، ٢٠٢٢، ٢٠٥، ٢٠٧، ٢١٠) (Coskun, Nizaeva, 2023, 2):

١- وسيلة تساعد المؤسسة الجامعية في تحديد الأولويات من خلال تحديد ما ينبغي عمله الآن وما يجب أن يأتي بعده؛ كي تحقق أهدافها المنشودة بأقل وقت وجهد وبأعلى مستوى جودة وكفاءة.

٢- تُعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجًا رباعي الأبعاد انطلاقًا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها، وهي: منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

٣- ينقسم كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن إلى خمسة مكونات رئيسية، هي: الهدف الاستراتيجي، والفرع، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات الإجرائية والمبادرات والقيم الفعلية.

٤- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمرة؛ بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.

٥- تحدد الجوانب والقدرات التي يجب تحسينها من أجل رفع كفاءة الأداء وذلك من خلال ما توفره البطاقة من تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر من خلال تأكيد نقاط القوة وتدعيمها، والقضاء على نقاط الضعف.

٦- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها والبعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة.

٧- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن على توافر وتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد ووجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

٨- شبكة معلومات متكاملة وشاملة؛ نظراً لتعدد أبعادها فهذا يجعلها توفر كل ما هو مطلوب من معلومات حول أداء المؤسسة الجامعية؛ ممّا يساعد القائمين على تنفيذ الخطة في إعادة توجيه الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة الجامعية.

وتسهم بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال (هلال، العتيبي، ٢٠٢٣، ٣٧-٣٨):

١- ترجمة رؤية المؤسسة الجامعية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء وإلى أهداف ملموسة.

٢- إحداث توازن بين المؤشرات الخارجية الخاصة بالمساهمين والعملاء، والمؤشرات الداخلية الخاصة (بالعمليات الأساسية، الإبداع وتطوير المؤهلات)، وبين مؤشرات

- النتائج الأداء السابق والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي، وبين المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
- ٣- تطوير برامج الاتصال؛ حيث يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة الجامعية من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس.
- ٤- التأكيد على الأهداف والمؤشرات المالية في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- ٥- إمداد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المؤسسة الجامعية، وكذلك الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الجامعة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز العاملين على أساس هذا الأداء.

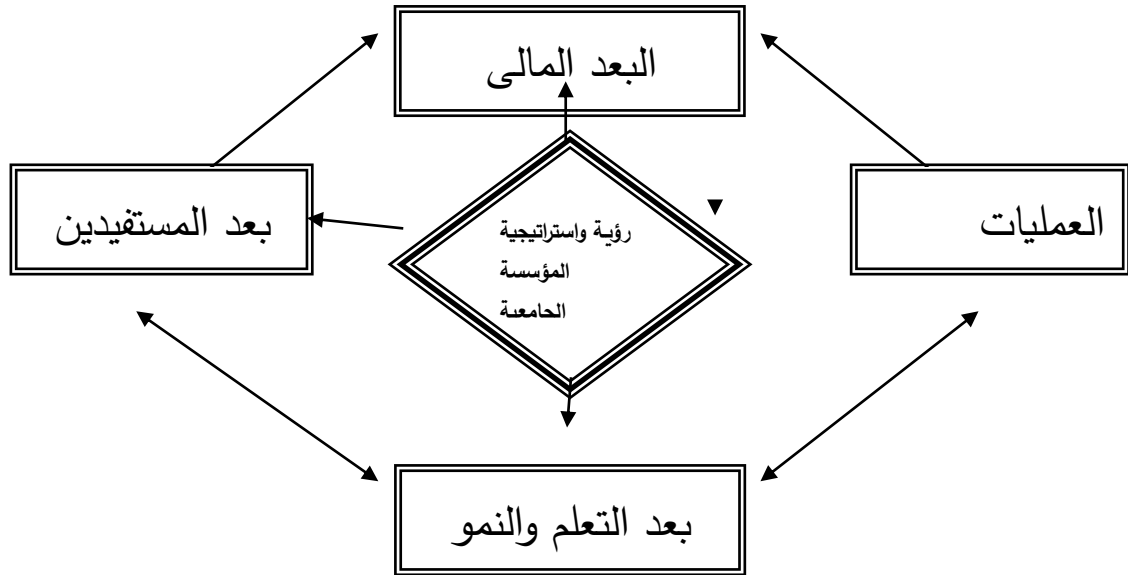
وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية (أحمد، ٢٠٢٢، ١٩٩، ٢٠١، ٢٠٢) كما يلي:

- ١- البعد المالي: يُعد أحد أهم محاور تقويم الأداء وإدارته للمؤسسة الجامعية، ويتضمن هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الإنجاز المُحقق من استراتيجية المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال خفض التكاليف بالمقارنة مع الجامعات المنافسة، والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستمر الناتج عن خفض التكاليف، والقيمة الاقتصادية.
- ٢- بُعد المستفيدين، حيث تسعى المؤسسات الجامعية العمل باستمرار للتأكد من رضا المستفيد وضمان ولائه؛ ومن هنا أصبحت حاجات المستفيدين ورغباتهم وكيفية تلبيتها من أهم أولويات الجامعة، وأصبحت توضع في قلب الاستراتيجية العامة للجامعة.
- ٣- بُعد العمليات الداخلية يهتم هذا البعد بتحديد العمليات الداخلية التي ينبغي أن تتفوق فيها الجامعة على مثيلاتها وذلك حتى يمكنها الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، من خلال أربعة أنواع من العمليات، والتي تتمثل في:
 - العمليات الإجرائية، وتمثل النشاطات اليومية التي من خلالها يتحول النشاط إلى خدمة تقدمها الجامعة.

- العمليات الإدارية للمستفيدين، وتشمل العمليات الخاصة بتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيدين.
- العمليات التنظيمية، وتتمحور حول العمليات التي تختص بتنظيم سير العمل من حيث الالتزام باللوائح والقوانين وغير ذلك.
- العمليات الإبداعية، وتتضمن الأنشطة الخاصة بتحسين جودة الخدمة وتطويرها وابتكار خدمات جديدة.

٤- بُعد التعلم والنمو وتستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق الهدف من هذا البعد من خلال الاعتماد على كافة التطورات التكنولوجية وتدريب العاملين بالمؤسسة الجامعية على كيفية التعامل معها، والحرص على حصولهم على دورات تدريبية لتحسين قدراتهم وتعظيم مستوى أدائهم؛ مما يترتب عليه تلبية احتياجات المستفيد بأعلى مستوى ممكن من الجودة مما يجعلها تكتسب ثقته وولائه؛ وهذا بدوره يضمن لها التمتع بميزة تنافسية قوية بين غيرها من المؤسسات الجامعية خاصة في ظل التحديات المعاصرة والمنافسة الشديدة التي يتصف بها هذا العصر.

وعليه فإن تحقيق هذه الأبعاد بدرجة عالية من التوازن في كافة جوانب الأداء؛ نظراً للتكامل، فمنها ما يهتم بالنواحي المالية، ومنها ما يهتم بتحقيق رضا المستفيدين من خدمات الجامعة، وثالث يهتم بتحديد العمليات الداخلية التي تحتاجها الجامعة، ومنها ما يهدف إلى دعم التعلم والنمو؛ ومن ثمّ تتمكن المؤسسة الجامعية من الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تطمح في الوصول إليه وهو ما يُمكن التعبير عنه في الشكل التالي:



شكل (١)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: الباحثان

ومن خلال ما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن نظام لإدارة الأداء وليس فقط نظاماً قياسياً وهو ما أكدّه أحمد (٢٠٢٢، ٢٠٩) فهي تساعد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الجامعية إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية وتوصيلها إلى كافة أقسام المؤسسة الجامعية، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال تجزئتها إلى مبادرات وأنشطة شهرية أو حتى يومية، فضلاً عن كونها تعمل على تخطيط الأعمال من أجل التحسين والتغيير؛ ممّا يترتب عليه تحسين الأداء وتطويره في كافة الأبعاد والاكتشاف المبكر للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجامعية والبحث الدائم على حلول فعّالة لها.

(٤) نموذج منشور الأداء:

يُعد منشور الأداء نظاماً لقياس وتطوير الأداء بصفة أساسية على الأطراف المعنية، ويُعد مناسباً للتطبيق بالجامعات نظراً للتوجه نحو الأطراف المعنية في الآونة الأخيرة ويمثل الوجه الأهم فيه تحديد ما يرضي الأطراف المعنية بالجامعات من خلال التعرف على احتياجاتهم

ومتطلباتهم، ثم يأتي بعد ذلك تحديد الإسهامات التي يمكن أن تستفيد بها الجامعات من الأطراف المعنية لتحقيق أهدافها وإرضاء أطرافها المعنية، وتحتاج إلى تغيير في الاستراتيجيات، ويمثل الوجه الرابع العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وعما إن كان هناك عمليات يجب إضافتها أو تعديلها، ويمثل الوجه الخامس والأخير قياس القدرات الملموسة وغير الملموسة اللازمة لتنفيذ العمليات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية (قرني، أبو سيف، ٢٠١٤، ٢٦).

ويفيد المؤسسات التي لديها تنوع في أطرافها المعنية ومنها الجامعات، كما أنه يمثل إطاراً شاملاً يمكن من خلال الإدارة والقياس معاً، ويمكن تطبيقه على المؤسسات غير الهادفة للربح، كما يمكن تطبيقه على المؤسسات الجامعية ويتلاءم مع التوجه نحو تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية باستهدافه بشكل رئيس الأطراف المعنية (قرني، أبو سيف، ٢٠١٤، ١٣).

ويهدف منشور الأداء إلى إرضاء احتياجات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة الجامعية باستخدام إطار متكامل لقياس وإدارة عدة مستويات للأداء، بالإضافة إلى إبراز أثر قياس وتقييم الأداء في إطار الهيكل التنظيمي بشكل متدرج وميكانيكي على تعظيم القيمة لكافة الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة (السيد، ٢٠٠٣، ٤٨٢).

ويمثل رضا الأطراف ذات المصلحة الهدف الأساسي من بناء النموذج؛ حيث يحدد الاستراتيجيات، وتحديد وتوجيه احتياجات الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة تبعاً للاستراتيجيات المحددة، ويتطلب إرضاء الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة وتحديد أهم الأطراف تأثيراً على أداء المشروع، مثل: المستثمرين والعملاء والموردين والعاملين، وتحديد الاحتياجات التي تحقق رضاهم، ويلي تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة، وتحديد الاستراتيجيات التي تحقق الاحتياجات والرغبات المطلوبة؛ ومن ثم استخدام مقاييس الأداء المناسبة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات المختارة. (السيد، ٢٠٠٣، ٤٦٨)

ويُعد نموذج منشور الأداء أداة استراتيجية حيوية لضمان استدامة الأداء الجامعي ومواءمته مع تطلعات أصحاب المصلحة، ويتضح ممّا سبق عرضه أن نموذج منشور الأداء يُعد أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تقدم رؤية متكاملة لقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات؛ حيث يركز على خمسة أبعاد رئيسة هي:

١. رضا أصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، الحكومة، سوق العمل، والمجتمع).

٢. استراتيجيات الجامعة (الرؤية، الرسالة، والأهداف الأكاديمية والمجتمعية والبحثية).
٣. العمليات (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والإدارة).
٤. القدرات (الموارد البشرية، البنية التحتية، التمويل، والشراقات).
٥. مساهمات أصحاب المصلحة (تفاعل الطلاب، الإنتاجية البحثية، ودعم الشركاء الخارجيين).

ويتضح ممّا سبق أن نموذج منشور الأداء يُمكن الجامعات المصرية من تحليل أدائها وتقييمه من أبعاد متنوعة ؛ ممّا يُسهم في تحديد الفجوات بين الموارد والقدرات الحالية واللازم توافرها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يُساعد في تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس؛ ممّا يُسهم في تحسين الكفاءة والتنافسية على المدى الطويل.

وفي ضوء ما تمّ تناوله في هذا المحور من مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي، وأهميتها وأهدافها، ومبادئها ومراحلها، ومداخلها، يتبين أن إدارة الأداء الاستراتيجي تُعد ذات ضرورة جوهرية في تحقيق الاستراتيجيات الجامعية بفعالية وكفاءة من خلال استثمار مواردها وتقييم أدائها بصفة مستمرة؛ ومن ثمّ تتمكن هذه الجامعات من تحقيق التميز وتعزيز الشفافية وتطوير أدائها، وتتعدد مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي، والتي تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي، وسلسلة القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن، ومنشور الأداء والتي تمثل مداخل استراتيجية فعّالة تمكن الجامعات المصرية من تقييم أدائها بمنظور شامل؛ ممّا يمكنها من التكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية، وتحسين أدائها وتحقيق استدامتها.

المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية ووضعها الراهن بالجامعات المصرية.

تمكن الاستدامة التنظيمية الجامعات استمراريته في أداء رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بفاعلية وكفاءة، من خلال تبني سياسات وإجراءات تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وتعزيز الوعي البيئي والمجتمعي وثقافة الابتكار والتطوير المستمر، وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي، والتوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل؛ لتصبح الجامعات بيئات مستدامة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية؛ ومن ثمّ جاء المحور الحالي ليتناول مفهوم الاستدامة التنظيمية وأهدافها وأبعادها، وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر.

أولاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية.

يُشير مفهوم الاستدامة إلى استمرارية المؤسسات في تحقيق أهدافها وبقاء مواردها البشرية المادية والمادية، والعمل على تنميتها وتقديم ما يطلب منها لإشباع حاجات عملائها، في الوقت الحالي والمستقبلي، وتعتمد الاستدامة على تحقيق الاستدامة في العمليات التنظيمية، والاستدامة في السياسات العامة والخدمات والاستدامة في العائد لجميع المستفيدين.

وتتعدد أنواع الاستدامة منها الاستدامة التنظيمية والذي يطلق عليها أحياناً الاستدامة المؤسسية والإدارية واستدامة المؤسسات، ولقد ظهر هذا المفهوم ولاقى اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة نتيجة الاهتمام المتزايد بقضايا الاقتصاد والبيئة والمجتمع التي لها تأثير في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات (الريش، ٢٠٢٤، ٣٢٤).

وتمثل الاستدامة التنظيمية جميع الأنشطة والممارسات المؤسسية التي تسعى المؤسسة لتنفيذها لتحقيق التوازن المستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية سواء على المدى القصير والمتوسط والطويل من خلال الأنشطة المنظمة المتمثلة في العمليات والإدارة الاستراتيجية والنظم التعليمية والتقييم والاتصالات والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الحدرواي، والذبحاوي، الزبيدي، ٢٠٢٠، ٥٠٩-٥١٠).

وتعرف الاستدامة التنظيمية على أنها: "قدرة منظومة التعليم على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين طلاب ومعلمين وإداريين والمجتمع المحلي دون التأثير سلباً على قدرة المنظومة التعليمية على تلبية الاحتياجات المستقبلية" (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٤).

كما تعرف على أنها: قدرة الجامعات على "استمرارية العمل باستخدام أصولها ومواردها وقدراتها دون استنزاف مواردها لتلبية الحالية للمستفيدين؛ من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في مجالات التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بصورة آنية ومستدامة" (عثمان، ٢٠٢٢، ١٠١).

ويعرفها الميالي والحسني (٢٠٢٣، ١٣٤) استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما تُشير إلى أنها: قدرة المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق النجاح والتقدم وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين من المؤسسة دون التأثير على قدرتها تلبية الاحتياجات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين، والتي من شأنها المحافظة على ديمومة عملها واستمرارها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفاعلية على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤٠-٢٤١، ب).

وفي ضوء التعريفات السابقة يُمكن القول إن مفهوم الاستدامة التنظيمية بالجامعات يدور حول:

- مجموعة من الأنشطة والممارسات المؤسسية التي تسعى المؤسسة الجامعية لتنفيذها لتحقيق التوازن المستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على التخطيط ومجموعة الأنشطة المنظمة المتمثلة في العمليات والإدارة الاستراتيجية والنظم التعليمية والتقييم والاتصالات.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية؛ لتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين من المؤسسة الجامعية دون التأثير على قدرتها تلبية الاحتياجات المستقبلية.
- تعزيز الثقافة المؤسسية للابتكار والتطوير المستمر على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ومن ثمَّ يعرف البحث الحالي الاستدامة التنظيمية إجرائياً على أنها: قدرة الجامعات المصرية على توجيه كافة الأنشطة والأعمال المؤسسية التعليمية والبحثية والمجتمعية لمواجهة التحديات والحفاظ على وظائفها الهيكلية وقدراتها التشغيلية بشكل مستدام من خلال تكامل الاستراتيجيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة في الحاضر والمستقبل.

ثانياً: أهداف الاستدامة التنظيمية بالجامعات

تهدف الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية إلى (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٣-١١٩؛

أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤١، ٢٤٢، ب) ؛ (Albareda- Tiana, 2017, 488,491)

(١) استمرار العمل وتحقيق نجاحه اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل وقدرة الجامعات على تلبية الاحتياجات المستقبلية لعملائها، من خلال تعزيز رأس مال الجامعة المالي

- والاجتماعي والبيئي، وتعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل في إطارها وتكوين ميزة تنافسية لها.
- (٢) تعزيز المسؤولية داخل بيئة التنظيم الجامعي وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتعليم وفق المتغيرات المعاصرة ضمن بيئة تنظيمية مستواها العدالة والمساواة.
- (٣) تحقيق الاستمرارية للجامعات في القيام بعملها وبقائها لفترة أطول.
- (٤) المحافظة على مختلف أنواع موارد الجامعات وضمان استمرارياتها وبقائها وتنميتها.
- (٥) تلبية الحاجات الحالية للعملاء المستفيدين سواء داخل الجامعات أو خارجها دون المساس بالسلب لموارد الجامعات في المستقبل.
- (٦) تنمية وتعزيز المسؤولية المؤسسية وتنمية الأبعاد الثقافية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للجامعات.
- (٧) تنمية المهارات الشخصية والتطوير الأكاديمي؛ لتحويل الجامعات إلى منظمات إبداعية.
- (٨) توفير برامج تعليمية متميزة وتتسم بالاستدامة للمتغيرات العالمية ويُمكن تدويلها.
- (٩) توفير مناخ جامعي لاستثمار الطاقات الإبداعية لأغراض التنمية الاقتصادية.
- (١٠) إحداث تأثيرات ذات أثر إيجابي على تماسك أعضاء التنظيم وتحقيق التعاون وتقليل الصراعات التنظيمية، وإحداث تعاون تنظيمي فاعل وبنّاء.
- (١١) تكوين صورة إيجابية داخل وخارج المجتمعات بما يحقق الثقة في كفاءة الإدارة وتوافر ميزة تنافسية للجامعات، وتحقيق عوائد استثمارات مالية عالية بما يدعم التوجه نحو المزيد من مبادرات الاستدامة التنظيمية طويلة وقصيرة المدى.
- (١٢) تغيير في بيئة التنظيم الجامعي وتحقيق استثمارات مالية؛ مما يترتب عليه الشفافية المالية والإدارية وتمكين العاملين، وتحقيق السمعة الأكاديمية.
- وباستقراء الأهداف السابقة يتضح أن الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية تسعى إلى تحقيق تلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين من خدماتها، من خلال تعزيز رأس المال البشري والمادي وتعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتعليم وفق المتغيرات المعاصرة، ويتسم بالشفافية المالية والإدارية وتقليل الصراعات التنظيمية، واستثمار

الطاقات الإبداعية لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ مما يسهم في تكوين صورة إيجابية للسمعة الأكاديمية للجامعات.

ثالثاً: مبادئ الاستدامة التنظيمية بالجامعات

تتعدد مبادئ الاستدامة التنظيمية بالجامعات، ومنها (سليمان، ٢٠٢٠، ٤٨٧، ٤٨٤؛ أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤٣، ب)؛ (Roos, Sassen & Guenther, 2023, 556-557) :

(١) التوجه الاستراتيجي؛ حيث توجه الجامعة رؤيتها وخططها الاستراتيجية وأهدافها وجهودها نحو بناء مستقبل مستدام، بحيث تحافظ على مواردها البشرية المالية والبيئية والاجتماعية.

(٢) التوازن بين الإنتاجية والعلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها بأعلى كفاءة وفعالية في ظل بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام والتعاون.

(٣) تقليل المخاطر والقدرة على إدارتها؛ حيث تسعى الجامعات إلى تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أدائها وقدرتها على تلبية احتياجات المستقبل؛ ومن ثم اتخاذ إجراءات وقائية للحد منها، والتقليل من آثارها السلبية.

(٤) التركيز على حاضر المؤسسة الجامعية ومستقبلها، من خلال تلبية الاحتياجات الحالية مع المحافظة على قدراتها الاستراتيجية، واستثمار الفرص المتاحة في المستقبل.

(٥) الملاءمة؛ حيث تتكيف الجامعة مع المتغيرات المحلية والعالمية، وتقدم خدمات وبرامج تعليمية وبحثية تتناسب مع تلك المتغيرات، بالإضافة إلى استشرافها مستقبلياً.

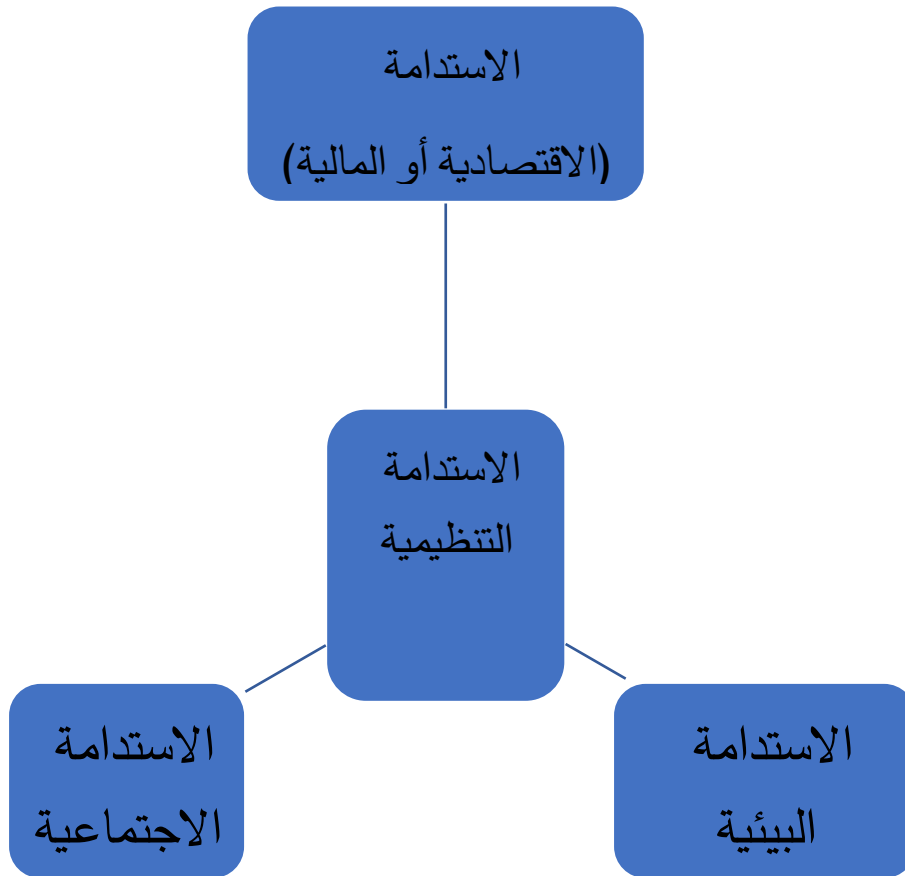
(٦) الشفافية؛ حيث توفر الجامعة معلومات واضحة ودقيقة عن أنشطتها وقراراتها المالية والأكاديمية والإدارية، بحيث تكون هذه المعلومات متاحة لكل الأطراف المعنية والمستفيدة من خدماتها.

(٧) التوجه نحو الأداء؛ حيث تستطيع الجامعة قياس النتائج الحقيقية لأنشطتها وخدماتها وتحليلها وتحسين أدائها بشكل مستمر لضمان تحقيق الاستدامة.

(٨) التوجه نحو الحوكمة، فالجامعة تلتزم بتطبيقات ممارسات الحوكمة بطريقة شفافة وعادلة والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار؛ بما يحقق التوازن بين أهداف الجامعة وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين من خدماتها.

رابعاً: أبعاد الاستدامة التنظيمية وآليات تحقيقها بالجامعات

تباين الباحثون حول تقسيم أبعاد الاستدامة التنظيمية، منها من يرى أنها تتمثل في التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم (Santos & Svirina, 2013, 108) ويرى فريق آخر أنها تتمثل في (Sezen-Gültekin & Argon, 2020, 329) (الاستدامة البيئية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، التنفيذية في البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي). وأشارت دراسة الميالي والحسني (٢٠٢٢، ٤٢٧) إلى أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: التوجه الاقتصادي، والتوجه الاجتماعي، والتوجه البيئي، كما أوضحت دراسة عيد (٢٠٢٣، ٢٢٣) أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في: الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، واعتمد البحث تصنيف أبعاد الاستدامة التنظيمية إلى: (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية)، كما هو موضح في شكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)

أبعاد الاستدامة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين

ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

(١) الاستدامة الاقتصادية:

ترتبط الاستدامة الاقتصادية بنظام إنتاج يضمن تحقيق الربح؛ وبالتالي زيادة فرص العمل؛ مما يؤدي إلى تحسين ظروف المعيشة، وتوفير الرفاهية الاجتماعية والمساعدة في الحفاظ على بقاء المؤسسات الجامعية، فإذا لم تولد المنظمة أرباحاً، فإنها ستخفي وتغلق

أعمالها، وتتعامل الاستدامة الاقتصادية مع تدفق الأموال والربح المالي، والذي يتضمن عادة الإيرادات أو النفقات، والضرائب، وعوامل مناخ الأعمال، والتوظيف، وعوامل تنويع الأعمال (Mahmoud, Gaafar, & Zeid, 2022, 199, A)، كما يُشير هذا البُعد بالتزام المؤسسة الجامعية بالقرارات المالية والقرارات التي تخص باستخدام الموارد داخل المؤسسة الجامعية، كما أنها تهدف لضمان عمليات اقتصادية مجدية وطويلة الأجل لجميع أصحاب المصالح الموزعة بشكل عادل، وتوفر الموارد الأساسية اللازمة لعملياتها وأبحاثها والإدارة المالية، وكسب الدخل من أنشطتها وأعمالها (المالي، والحسني، ٢٠٢٣، ١٣٥، ١٣٦).

ومن ثم تُعد الاستدامة الاقتصادية في الجامعات محوراً أساسياً لضمان استمرار تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية بجودة عالية للأجيال المستقبلية؛ حيث تجمع ما بين الإدارة الفعالة للموارد المالية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لجذب التمويل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تبني ممارسات استدامة مالية قوية، ومن خلال الاستدامة الاقتصادية يُمكن للجامعات أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة؛ ممّا يساعد في بناء مجتمع أكاديمي قادر على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية ولا سيما ما يتعلق منها بالتمويل (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤١، أ).

٢) الاستدامة الاجتماعية:

تُعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية نظاماً اجتماعياً وتنظيماً يساهم في الحد من الفقر، ويعزز المشاركة والمساواة بين مختلف فئات المجتمع، من خلال تقاسم الحقوق مع تحمل المسؤوليات، كما تهدف إلى تنمية رأس المال الاجتماعي والبشري والحفاظ عليه، وتحقيق التنمية البشرية من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية والسلامة المهنية وتطوير الكفاءات، وكذلك تعزيز المساواة عبر توفير أجور عادلة وفرص متكافئة، مع الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية واحترام حقوق الإنسان، والحفاظ على القيم الثقافية، وتعزيز التفاعل بين الأجيال، كما تشمل الاستدامة الاجتماعية منع استغلال الأفراد، وتعزيز الممارسات الديمقراطية، وضمان التوزيع العادل للموارد وحقوق الملكية (Mahmoud, Gaafar & Zeid, 2022, 219, B)، كما تتمثل الاستدامة الاجتماعية في مشاركة المؤسسة الجامعية في البرامج الثقافية والاجتماعية والاستجابة لحقوق العملاء ومعالجة حاجات ومتطلبات المجتمع؛ ومن ثمّ تعزيز رضا العملاء والموظفين (المالي، الحسني، ٢٠٢٣، ١٣٦).

وتمثل الاستدامة الاجتماعية في الجامعات عنصراً ضرورياً لتعزيز العدالة الاجتماعية داخل المجتمع الأكاديمي وخارجه، وذلك من خلال تبني سياسات وممارسات تستهدف تحسين ظروف الطلاب والعاملين، وتوفير التعليم للجميع، ودعم الفئات المهمشة، وتعزيز بيئة العمل الصحية والمحفزة، وتعزيز الممارسات الديمقراطية، وضمان التوزيع العادل للموارد وحقوق الملكية؛ من أجل تمكين الجامعات من بناء مجتمع مستدام (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤١، أ).

٣) الاستدامة البيئية:

وتعني الاستدامة البيئية مساهمة المؤسسة الجامعية في المحافظة على سلامة البيئة وذلك عن طريق تخفيض استهلاك الموارد وتقليل معدلات التلوث وتوليد النفايات، فضلاً عن تأثيراتها على النظم البيئية والأرض والهواء والماء، ولهذه المساهمة آثار إيجابية على أداء المؤسسة الجامعية، وأيضاً المحافظة على سمعتها من خلال الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والماء والطاقة، وإعادة تجديد المنتج وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة (الشريفي؛ العنزي، ٢٠٢٢، ٨٢٣)، بالإضافة إلى دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في اتخاذ القرار وتقديم السلع والخدمات، وكذلك دمج تلك القضايا في نظام التعليم والممارسات الفعلية للأنشطة والمناهج الدراسية، بالإضافة إلى تثقيف الشباب لرفع مستوى التوعية البيئية لديهم (المالي، الحسنى، ٢٠٢٣، ١٣٧).

ولقد أصبح الدور البيئي للجامعات قضية عالمية يهتم بها الباحثون وواضعو السياسات والمخططون الجامعيون؛ وذلك نتيجة إدراك التأثيرات السلبية لأنشطة الجامعات على البيئة، وأهمية دورها في التنمية المستدامة؛ حيث ركز بعض الباحثين على مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي تنظيمياً وتقنياً، واقترحوا أنه لكي تكون الجامعة مستدامة يجب أن: تحافظ على البيئة؛ تحفز النمو الاقتصادي؛ تحسن من رفاهية المجتمع المحيط، ومن المبادرات الدولية في هذا السياق: (Mohamed, ٢٠١٥, ٢١٠٣)

- إعلان تالوريس (١٩٩٠): وقَّعه أكثر من ٣٠٠ رئيس جامعة من ٤٠ دولة لتضمين الاستدامة والوعي البيئي في التعليم والبحث والتشغيل وخدمة المجتمع.
- إعلان هاليفاكس: وضع خطة عمل قصيرة وطويلة الأجل للجامعات الكندية، وحدد أطراً محددة للعمل الجامعي.

- مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة - ريو دي جانيرو ١٩٩٢، والذي أظهر نقص الوعي البيئي ودعا الدول لتعزيز التعليم والتدريب لأجل التنمية المستدامة [٣٤].
- إعلان سالونيك - اليونان ١٩٩٧ (مؤتمر اليونسكو): دعا إلى تحول اجتماعي جذري من أجل التغيير البيئي.
- ولقد اعتمدت العديد من الجامعات سياسات مؤسسية مستقلة وبرامج لتحقيق الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي، مثل: شهادة ISO ١٤٠٠١؛ المخطط الأوروبي للإدارة البيئية والتدقيق (EMAS)؛ مبادرات المباني الخضراء، لكن بعض الباحثين انتقدوا أن ISO ١٤٠٠١ يركز فقط على البعد البيئي دون الاجتماعي أو الاقتصادي.
- وعليه فإنَّ الاستدامة البيئية في الجامعات تُعد ركيزة أساسية لمواجهة التحديات البيئية العالمية وتعزيز التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات وممارسات مستدامة تسهم في الحد من الأثر البيئي وتحسين جودة الحياة على المدى البعيد، ويتجلى ذلك في مجالات متعددة، مثل: تقليل استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات بشكل فعال، وتشجيع البحوث والدراسات البيئية (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٤٢، أ).
- ويُمكن تحقيق أبعاد الاستدامة بالجامعات من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في (عثمان، ٢٠٢٢، ١١٩-١٢٠):
- ١- بناء مستقبل مستدام وهذا يتطلب تطوير وتحسين أداء الجامعة مع مراعاة النواحي الاجتماعية والبيئية والمجتمعية مع تعريف العاملين والمعنيين بأهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها.
- ٢- تطوير قدرات وإدارة المؤسسة الجامعية بشأن عمليات التغيير داخلها وخارجها وبالتعاون والعمل الجامعي.
- ٣- بناء ثقافة جامعية شاملة وتحديد فرص لعقد شراكات جامعية في المستقبل وتعزيز العلاقات والقيمة المضافة من خلال تبادل الخبرات والمعرفة مع الشركاء.
- ٤- توظيف مهارات الابتكار وتبني الأفكار الجديدة في الخدمات التي تقدمها الجامعات والتوظيف الأمثل لمعرفة وخبرة الموظفين، ووضع الأهداف المبنية على الموارد المؤسسية والمهارات الموجودة بداخلها.

٥- استدامة النتائج الناجحة من خلال تلبية الجامعة حاجات كل المعنيين على المدى القصير والطويل لتعزيز الاستراتيجيات التي تدعم تحقيق الأهداف ومقارنة النتائج مع العمل الحالي لقياس الوضع العام للجامعة، وبناء علاقة قوية مع الأطراف المعنية وتزويد القادة بالمعلومات الدقيقة لمساعدتهم في اختيار الحل المناسب في التوقيت المناسب.

خامسًا: متطلبات تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعات

تتعدد متطلبات تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية ومن بينها:

- ١- تعزيز المشاركة المجتمعية وتوفير الاحتياجات الأساسية الشاملة: من خلال توفير الخدمات الأساسية التي تلبي احتياجات جميع الفئات، وإشراك المستخدمين في تحديد احتياجاتهم المستقبلية، وكذلك تعزيز روح المشاركة المجتمعية والانتماء لدى جميع الأطراف المعنية.
- ٢- المرونة في التعديلات مع الحفاظ على التخطيط العام: من خلال تقديم حلول التعديلات البنائية بشكل يحافظ على المخطط العام للحرم الجامعي والبيئة المحيطة، ومعايير السلامة والأمان، ومتوافقة مع الرؤية الشاملة للجامعة.
- ٣- النمو الأفقي المستدام الذي يحافظ على الهوية: من خلال تطوير نموذج للتوسع الأفقي المستقبلي للجامعة يراعي الحفاظ على الخصائص العمرانية المميزة، وتعزيز الصورة الذهنية للحرم الجامعي المستدام، بالإضافة إلى تحقيق مرونة وظيفية تواكب الاحتياجات المتغيرة.
- ٤- اعتماد نظام المباني الذكية القابلة للتوسع: من خلال تطبيق أنظمة بناء ذكية متطورة، وضمان قابلية التوسع المستقبلي، والتوافق مع الإطار المعماري والعمراني الموحد، ومراعاة الاحتياجات المستقبلية في التصميم.
- ٥- إنشاء بنية تحتية مستدامة: من خلال تصميم بنية تحتية قادرة على تلبية الاحتياجات واستيعاب المتطلبات المستقبلية، ومواكبة التطورات التكنولوجية وضمان المرونة في التطوير المستقبلي.

- ٦- تشجيع العمارة المستدامة الموفرة للطاقة: والتركيز على تصميم مبانٍ موفرة للطاقة وقادرة على توليد الطاقة، ومقاومة للعوامل البيئية للتكيف مع الظروف المناخية، والحفاظ على الهوية المعمارية المحلية.
 - ٧- تحليل نقاط القوة والضعف والتطوير المستمر: إجراء تقييم شامل لنقاط القوة والضعف ومعالجة أوجه القصور والتحديات؛ من أجل وضع خطط تطويرية مستدامة.
 - ٨- ترشيد الاستهلاك واعتماد الاقتصاد الدائري: من أجل تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية وتقليل الاعتماد على الطاقة غير المتجددة، وتطبيق أنظمة عالية الكفاءة لتدوير المخلفات والمياه.
 - ٩- التقييم البيئي الاستباقي: وذلك من خلال إجراء دراسات الأثر البيئي قبل البدء بالمشاريع وخلال مراحل التنفيذ لتقليل الآثار السلبية، والحد من هدر الموارد وتطبيق معايير البناء الأخضر.
 - ١٠- تطوير شبكة إعلامية متكاملة وتنفيذ مراحل التطوير بشكل منهجي: بإنشاء نظام إعلامي متكامل للموقع الجامعي. (ABD EL-MAKSoud & AHMED, 2023, 20)
- وتؤكد دراسة (٨٨, ٢٠١٤, H. Abou-Warda) لتعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية يجب تحقيق الآتي:
- التأكيد على دمج الاستدامة في الاستراتيجيات والسياسات.
 - تطبيق الاستدامة ضمن عمليات تقييم الأثر.
 - التمييز بين منهجيات الأعمال وفقاً لمبادئ التنمية المستدامة بمؤسسات التعليم العالي المصري.
 - تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجالات الاستدامة.
 - إنشاء قاعدة بيانات لمتابعة تحقيق أهداف الاستدامة، وتطوير أنظمة مبسطة لتقييم الأثر المستدام.

سادسًا: الواقع الحالي للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية:

أ- ملامح واقع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية:

تُعتبر الاستدامة المالية جزءًا رئيسًا من المنظومة الجامعية؛ حيث تؤثر وتتأثر بشكل ديناميكي ببقية العناصر داخل الجامعة، وهي عنصر جوهري في الاستدامة التنظيمية الشاملة، التي تراعي الأبعاد الاجتماعية والبيئية، والاستدامة المالية تعنى في جوهرها القدرة على تحقيق التوازن المالي، مع الاستثمار الأمثل للأصول والموارد المستقبلية، وهي ترتبط بشكل قوى بكيفية قيام المؤسسة الجامعية بجمع وتوفير موارد مالية دائمة؛ مما يدعم تطويرها واستمراريتها، ويعزز تميزها وقدرتها التنافسية، ويمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية . ولقد أصبح من الضروري تحقيق الاستدامة المالية للجامعات المصرية، وذلك من خلال استثمار موارد وأصول هذه الجامعات بشكل أفضل، وتطوير البرامج الأكاديمية لتلبي احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، ويشير تحليل واقع تمويل الجامعات المصرية الحكومية كما تناولته الأدبيات التربوية، أنها تعاني من أزمة تمويلية قوية تعيق تحقيق أهدافها على المدى الطويل؛ مما قد يؤثر سلبًا على استمراريتها وتميزها، ومن أبرز مؤشرات هذه الأزمة: (أبو راضي، ٢٠٢٤، ٤٦٩؛ عيسى، حسين، ٢٠١٩، ٧٧-٧٦):

١. زيادة الإنفاق الحكومي غير كافية؛ فعلى الرغم من ارتفاع معدلات الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي، فإن هذه الزيادة لا تكفي لارتفاع الأسعار وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، بالإضافة إلى الحاجة إلى تخصصات جديدة تواكب التقدم العلمي ومتطلبات سوق العمل.

٢. ضعف التمويل الحكومي حيث يرتبط ارتباطًا وطيدًا بالأوضاع الاقتصادية التي يشهدها المجتمع لمصرى بالإضافة إلى تناقص قيمة العملة المحلية.

٣. قلة التمويل الذاتي، والذي يُضعف من القدرة المالية للجامعات الحكومية المصرية، ويقلل من إمكانية استدامتها المالية، الأمر الذي يتطلب البحث عن سبل جديدة لتوفير التمويل الذاتي، وتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية، وذلك من

خلال الاستثمار الجيد لمواردها وأصولها، واستحداث برامج متقدمة تناسب احتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل.

٤. إن الجامعات المصرية تواجه أزمة تمويل حقيقية يمكن أن يؤدي التباطؤ في إدارتها إلى آثار مؤسسية ومجتمعية سلبية مستقبلاً، فهي لا تواجه فقط إشكالية تحقيق الاستدامة المالية ، بل مجرد توفير النفقات السنوية وفقاً لمفهوم الميزانية التشغيلية، الأمر الذي يحتم ضرورة تازر كافة الجهود للبحث عن مسارات وبدائل تمويلية جديدة تمكنها من تكوين مخزون استراتيجي من الأصول أو الموارد يحقق استدامتها مالياً و تنافسياتها عالمياً.

٥. زيادة أعداد الطلاب حيث إن العدد الكبير للطلاب يُعد ضغطاً كبيراً على الموارد المالية.

٦. اعتماد الجامعات المصرية بشكل كبير على التمويل الحكومي قد يحد من استقلاليتها.

٧. ضعف ثقافة العمل الخيري ؛ حيث يفتقر جمهور المستفيدين من الخدمات الجامعية لثقافة جمع التبرعات، وإنشاء صناديق دعم ورعاية المؤسسات الجامعية التي تمتلكها الدولة، حيث تمثل التبرعات وصناديق الدعم رافداً هاماً للتمويل والاستدامة المالية.

يتضح مما سبق عرضه أن الجامعات المصرية بحاجة لتحقيق الاستدامة المالية لتحقيق التوازن بين استقلاليتها والرقابة الحكومية، بالإضافة إلى تنويع مصادر التمويل مع التركيز على تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، والتأكيد على الاستثمارات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للجامعات دون إهمال دورها المجتمعي.

(١) رصد واقع الاستدامة البيئية بالجامعات المصرية:

تتعدد التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية لتحقيق الاستدامة البيئية والتي منها (الصفى، ٢٠٢٠، ٢٥ - ٢٦)؛ (عبد اللطيف، ومصطفى وعبد الرحمن، ٢٠٢٢، ١) 702

١. افتقار وجود خطة استراتيجية لتحويل الجامعات المصرية لجامعات تشجع على الاهتمام بالبيئة الخضراء.

٢. افتقار البرامج الدراسية في الجامعات المصرية لمقررات تلبى احتياجات التربية المحفزة على الاستدامة البيئية.
٣. قلة توافر التمويل اللازم لتحقيق بيئة خضراء مستدامة بالجامعات المصرية.
٤. ضعف البنية الأساسية وسوء مرافق التعليم.
٥. غياب الأنشطة الجامعية التي تشجع الطلاب على الاستدامة البيئية، والتي بدورها تجعل الجامعات أكثر صحة.
٦. ضعف وجود بيئة صحية ومحفزة للطلاب.
٧. ضعف توافر مقومات النزاهة في بعض القيادات السياسية والإدارية، مما يولد الفساد الإداري؛ وبالتالي تتحول الجهود عكس متطلبات التنمية المستدامة.
٨. غياب خطط استراتيجية واضحة بالجامعات المصرية لتحسين الاستدامة البيئية.
٩. ندرة عدد المبادرات البيئية المستدامة.

(٣) ملامح واقع الاستدامة الاجتماعية بالجامعات المصرية:

تتعدد التحديات التي قد تعرقل دون تحقيق الاستدامة الاجتماعية بالجامعات المصرية، والتي منها: (أحمد، ٢٠٢٤، ٢٦٤، أ):

- ١- قلة مبادرات التعاون الدولي بين الجامعات والمؤسسات الدولية.
- ٢- ضعف جودة التعليم الجامعي نتيجة التركيز على الكم، و زيادة أعداد الطلاب، في ظل البيروقراطية التي تعيق عمليات التحسين.

٣- نقص البرامج التدريبية والتطويرية المخصصة للكوادر التعليمية والإدارية الداعمة لعمليات التعليم المستمر وتطوير المهارات.

٤- محدودية التوظيف الأمثل للتكنولوجيا في مجالي التعليم والإدارة.

٥- ضعف التفاعل والمشاركة مع المجتمع المحلي.

٦- قلة عدد المبادرات والبرامج التي تشجع على الابتكار.

٧- ندرة توافر الحوافز الكافية المقدمة للأكاديميين والطلاب للمشاركة في أنشطة الاستدامة.

٨- تركيز التعليم الجامعي المصري على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي والتطبيقي.

٩- البيروقراطية الشديدة التي تعرقل عمليات التحسين والتطوير.

وبناءً على التحليل الشامل لمفهوم الاستدامة التنظيمية وأهدافها ومبادئها وأبعادها وآليات تحقيقها، وكذلك متطلبات تعزيزها واستناداً إلى دراسة الواقع الحالي للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية، تُقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يستند إلى مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية الفعالة للجامعات المصرية، ويأتي هذا التصور المقترح كإطار ديناميكي قابل للتطبيق يُسهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

تصور مقترح لتحقيق استدامة تنظيمية فعالة بالجامعات المصرية على ضوء الاستفادة من مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي

تُعد إدارة الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance Management - SPM) مدخل فعال لتحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها : المالية، والبيئية، والاجتماعية بالجامعات المصرية؛ إذ تُسهم في تحسين الاستثمار الأمثل للموارد المالية، وتوطيد الممارسات البيئية، ورفع مستوى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكذلك المجتمع المحلي، ولتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية يستلزم ذلك ضرورة الاستناد إلى إطار متكامل يشمل عدة مداخل لإدارة الأداء الاستراتيجي، وتتمثل في: التخطيط الاستراتيجي (Strategic

(Planning)، وسلسلة القيمة (Value Chain)، وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)، ونموذج منشور الأداء (Performance Prism)، الذي يساعد الجامعات المصرية على تحقيق أهدافها بكفاءة، مع مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة وتعزيز القيمة المضافة في جميع أنشطتها، وقد اعتمد البحث على استمارة لتحكيم التصور المقترح وُجّهت إلى مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية وأصول التربية في بعض الجامعات المصرية، والتعرف على آرائهم وملاحظاتهم حوله، وإمكانية تعديله بالإضافة أو الحذف، بما يدعم دقته وواقعيته في تحقيق استدامة تنظيمية فعّالة في الجامعات المصرية على ضوء الاستفادة من مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي¹، ويتطلب نجاح هذا التصور المقترح التزامًا من القيادات الجامعية، ومتابعة الأداء بصفة دورية، وتعديلاً للاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة؛ وبهذه الكيفية ستمكن الجامعات المصرية من أن تصبح مؤسسات مستدامة تُسهم بكفاءة في تحقيق التنمية الشاملة بمصر، وفيما يلي التصور المقترح التي يوضح كيفية الاستفادة من مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق استدامة تنظيمية فعّالة بالجامعات المصرية.

أولاً: فلسفة ومنطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على فلسفة شمولية تؤكد على أن إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) مدخلاً هاماً لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية بكل أبعادها الثلاثة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية)، وينطلق التصور المقترح من عدة منطلقات جوهرية، وهي:

١. تزايد حاجة الجامعات المصرية إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل إدارة الأداء الاستراتيجي والتي تمكنها من تحقيق الاستدامة التنظيمية بشكل كامل.

٢. ما تتطلبه رؤية مصر ٢٠٣٠ من ضرورة إعادة هندسة مؤسسات التعليم الجامعي المصري لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ويقتضى ذلك حتمية تحول الجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الخامس، وتعزيز الاقتصاد الأخضر، وتحقيق غايات التنمية المستدامة وتعزيز البحث العلمي التطبيقي، وإعداد كفاءات بشرية مؤهلة بمهارات مستدامة تلبي احتياجات سوق العمل، من خلال تطوير برامج تعليمية مبتكرة قائمة على التكنولوجيا الخضراء،

*1 ملحق (١)، ملحق (٢)

بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابداع و الابتكار وريادة الأعمال كركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة.

٣. ما أكدت عليه الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، والتي أكدت على ضرورة تحقيق جودة التعليم، وتعزيز الفعالية، وربط مخرجات التعليم بسوق العمل، وتعزيز البحث العلمي، وتحقيق التنمية المستدامة.
٤. يُعد تحقيق الاستدامة التنظيمية هدفًا جوهريًا لتحقيق جودة الحياة الجامعية ، وتحقيق رضا المستفيدين، وخلق قيمة مضافة في كافة الأنشطة الجامعية، مما يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، وتحقيق التنمية المستدامة في مصر.

ثانيًا: أهداف التصوّر المقترح

يهدف التصوّر المقترح إلى مساعدة الجامعات المصرية لتكون مؤسسات مستدامة قادرة على المنافسة العالمية، من خلال تصميم نظام متكامل يستند إلى مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. وضع آليات واضحة يُمكن للجامعات المصرية تطبيقها لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
٢. تمكين الجامعات المصرية من المساهمة بشكل دائم في تحقيق التنمية المجتمعية، من خلال تطوير برامجها التعليمية والبحثية لتواكب التحديات الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والإقليمي وكذلك الدولي.
٣. رفع كفاءة الإدارة المالية في الجامعات المصرية؛ مما يُعزز قدرتها على تنويع مصادر التمويل وضمان استدامتها؛ لتحقيق استراتيجيات طويلة المدى.
٤. مساعدة الجامعات المصرية على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات الخضراء.
٥. تحقيق الشفافية والمساءلة بالجامعات المصرية، من خلال تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بشكل متكامل ، مما يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية.

٦. تمكين الجامعات المصرية من تحقيق كافة أهدافها الاستراتيجية، من خلال التطبيق المتكامل لمداخل إدارة الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: مبررات التصور المقترح

تتبع مبررات التصور المقترح من النقاط التالية:

١. وجود قصور في القدرات المؤسسية للجامعات المصرية، ويتمثل هذا القصور في محدودية الموارد المالية والبشرية المتخصصة؛ مما يضعف من قدرتها على تطوير أدائها بصفة مستمرة، كما أن الاعتماد على الأنظمة الإدارية التقليدية التي لا تواكب متطلبات العصر الرقمي الحديث يُعيق عمليات التطوير، بالإضافة إلى ، وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية اللازمة لنجاح التحول الرقمي، هذا فضلاً عن غياب خطة استراتيجية موحدة تُركز على الاستدامة التنظيمية؛ مما يحد من قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع التغيرات المتسارعة ويُضعف من قدرتها على تحقيق التميز والريادة.
٢. الضغوط الخارجية المتزايدة التي تواجهها الجامعات المصرية، ويمكن إيجاز أهمها في: التغيرات المناخية، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، والتحول الرقمي، وتزايد حدة المنافسة على تحقيق الجودة عالمياً، بالإضافة إلى إزدیاد الضغوط المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. تعدد الفوائد المترتبة على التطبيق المتكامل لمداخل إدارة الأداء الاستراتيجي ؛ حيث يُسهم توظيف كل من بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وسلسلة القيمة (Value Chain)، ونموذج منشور الأداء (Performance Prism)، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning)، في تحسين الشفافية، ورفع مستوى الأداء، وضمان التوجه الصحيح نحو تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية بكفاءة وفعالية.
٤. ضعف ممارسات الاستدامة التنظيمية الحالية؛ حيث تعاني الكثير من الجامعات المصرية قصوراً في تطبيق الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، مما يتطلب تبني تصور مقترح يُحسن من هذه الممارسات، ويحقق فعاليتها.

٥. إن تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية ذات ضرورة حيوية لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ ، فمن خلال تبني ممارسات الاستدامة يمكن للجامعات المصرية أن تكون قادرة على تحقيق التنمية الشاملة، وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، مثل: الأزمات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

٦. توصيات الدراسات السابقة التي تؤكد:

- ضرورة أن تعيد الجامعات المصرية التفكير في استراتيجياتها وآليات عملها، بما يشمل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بطريقة منهجية وشاملة وذلك لتحقيق تنافسية مستدامة ، ويأتي هذا في ظل ضعف قدرة بعض الجامعات على تطبيق تخطيط استراتيجي فعال لتحقيق الاستدامة التنظيمية؛ الأمر الذي يحد من قدرتها على تقييم أوضاعها الحالية والمستقبلية كما يُضعف من قدرتها التعامل مع التحديات المفاجئة والتغيرات السريعة في بيئة التعليم الجامعي، والتنافس على المستوى الإقليمي والمحلي وكذلك العالمي.
- ضرورة أن تتبنى الجامعات المصرية نموذجاً متكاملًا يشمل كافة أبعاد الاستدامة التنظيمية دون إغفال أي منها؛ مما قد يحدث خللاً في المنظومة الجامعية.
- أهمية أن تُدمج الاستدامة بمختلف أبعادها في صميم التخطيط الجامعي، وكذلك في مختلف الوظائف والعمليات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، ومن الضروري أن تُعامل الاستدامة التنظيمية كاستراتيجية مرحلية ، بل يجب أن تُدمج بشكل منظم داخل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، بحيث تُصبح جزءاً لا يتجزأ من السياسات والممارسات اليومية.

٧. ما توصلت إليه الدراسة النظرية من نتائج ، والتي من أبرزها أن :

- إدارة الأداء الاستراتيجي تعين القيادات الجامعية على صنع و اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالبيانات الدقيقة حول الأداء الفعلي للجامعات ؛ مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أكثر مرونة.
- الاستدامة التنظيمية لا تُساهم فقط في تعزيز الكفاءة الإدارية بالجامعات، بل يُكسبها سمعة تنظيمية جيدة، ويزيد من ثقة المجتمع في أدائها، ويُحسن من جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية ، ويعزز من قدرتها التنافسية أيضاً.

- الجامعات التي تتبنى نهجاً متكاملًا في إدارة أدائها الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال الربط بين الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى والأنشطة والعمليات التنفيذية والمخرجات القابلة للقياس.
- التخطيط الاستراتيجي يُسهم في إعادة ترتيب الأولويات الإستراتيجية للاستدامة التنظيمية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتوظيف الموارد لدعم المبادرات التي تحقق أثرًا مستدامًا على المدى الطويل.
- التخطيط لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية يشمل تطوير كافة جوانب العمل الجامعي (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بما يحقق أهدافها.
- التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الجامعات التي تدمج مبادئ الاستدامة في خططها الاستراتيجية والتنفيذية تُحقق نجاحًا أكبر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة، وتقليل الهدر، وتحقيق توازن مستدام بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- التخطيط الاستراتيجي يُساعد على تحديد التحديات والفرص المتعلقة بالاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية ؛ مما يُمكنها من تطوير رؤى وخطط استراتيجية تعزز من قدرتها على التكيف والتطور في بيئة دائمة التغير.
- سلسلة القيمة تُساعد الجامعات على دمج مبادئ الاستدامة التنظيمية في أنشطتها التنفيذية ؛ بما يحقق التوازن بين الكفاءة، والجودة، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- تحليل سلسلة القيمة يُسهم في تحديد الأنشطة التي يُمكن تحسينها و تطويرها لتحقيق الاستدامة التنظيمية داخل الجامعات المصرية.
- سلسلة القيمة تعمل على تقليل الهدر، وحسن استثمار الموارد بالجامعات المصرية؛ ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.
- سلسلة القيمة تؤدي إلى تقليل البصمة البيئية للجامعات المصرية، وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية من خلال دمج ممارسات الاستدامة في كافة أنشطتها الأكاديمية والإدارية.

- منشور الأداء يعمل على تعزيز الشفافية من خلال عرض بيانات الاستدامة التنظيمية لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي مثل نتائج تصنيف (UI Green Metric).
- منشور الأداء يُساهم في تقييم درجة التزام الجامعات بتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، عن طريق نشر بيانات رقمية قابلة للقياس كمؤشرات تقليل الانبعاثات، وكفاءة استخدام الطاقة، وإدارة النفايات؛ مما يوضح جهودها في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- منشور الأداء يُعتبر أداة محورية لرصد وتقييم تقدم الجامعات المصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، سواء على المستوى البيئي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، كما يساعد في تطوير السياسات بناءً على نقاط الضعف التي توضحها المؤشرات، مثل: تدني الوعي البيئي؛ مما يتطلب تعزيزه، كما يُسهم في توجيه القرارات الاستراتيجية لتبنى المبادرات والأنشطة الأكثر فاعلية في تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) دوراً أساسياً في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات التنفيذية؛ إذ تدمج أبعاد الاستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في سياق منظومة متكاملة تُقيّم الأداء وتعتمد على أربعة أبعاد رئيسية: المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ومن خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة، تُمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات الجامعية من تتبع التقدم في تحقيق أهدافها المستدامة، مثل: تخفيض الانبعاثات الكربونية، ورفع كفاءة استهلاك الطاقة؛ مما يُعزز قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات فعّالة، وهذا النهج الشامل يُسهم في ترجمة الاستراتيجيات إلى خطوات عملية قابلة للقياس؛ مما يُحسن الأداء الجامعي ويُعزز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للجامعات المصرية.

رابعاً: محددات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المحددات التي تم استخلاصها من الإطار النظري للبحث، وتتكون هذه المحددات من عناصر متنوعة تتكامل معاً لتشكل الركيزة الأساسية لنجاح التصور المقترح، وتتمثل هذه المحددات في النقاط التالية:

١. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)، يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات؛ حيث يُسهم بشكل رئيسي في إدارة الموارد الجامعية بكفاءة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. يشمل التخطيط الاستراتيجي صياغة رؤية إستراتيجية للجامعة، مع تحديد الأولويات التي تعزز قدرتها التنافسية وتضمن استجابتها الإيجابية للتغيرات البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، مع إدارة الموارد بشكل فعال لتحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة اللازمة للتكيف مع التحديات المفاجئة، ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في تمكين الجامعات المصرية من تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها: اقتصادياً، يعمل على تحسين الأداء المالي للجامعات وتقليل التكاليف، واجتماعياً يعزز من مسؤوليتها الاجتماعية عن طريق تقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المجتمع، وبيئياً تشجع الجامعات على تبني ممارسات مستدامة تقلل من الآثار البيئية الضارة ؛ وبذلك يصبح التخطيط الاستراتيجي مدخلاً أساسياً لتحقيق استدامة تنظيمية فعالة.

٢. سلسلة القيمة (Value Chain)، والتي تُعد مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للجامعات وتحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية؛ فهي تساعد على تحقيق التوازن بين كافة أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) مما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويدعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل وذلك من خلال تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة التي تضيف قيمة ملموسة للعملية التعليمية والبحثية، ويؤدي ذلك إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد؛ مما يقلل من الهدر ويُعزز من الكفاءة الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تُعزز سلسلة القيمة من قدرة الجامعات على الاستجابة لتحديات البيئة الخارجية من خلال بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات المجتمعية والصناعية؛ مما يُسهم في تحقيق الاستدامة

الاجتماعية، كما تُمكن الجامعات من تبني ممارسات بيئية مستدامة من خلال تحسين العمليات وخفض التأثيرات الضارة على البيئة، وهذا المدخل يستلزم دعم التعاون بين الإدارات الجامعية وأصحاب المصلحة (الطلاب، الشركات، الحكومة)؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

٣. بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorecard) ، والتي تُسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية من خلال تحقيق التوازن بين كافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية وكذلك البيئية، وتحسين صنع القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة تُمكن القيادات الجامعية من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وتقييم الأداء الجامعي بشكل مستمر لتحديد مجالات التحسين، كما تُعزز الشفافية والمساءلة من خلال مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات لضمان تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك تُساعد بطاقة الأداء المتوازن على تحفيز الابتكار من خلال تعزيز البحث العلمي وتطوير البرامج التعليمية؛ مما يُسهم في تحقيق جودة الأداء الجامعي المستدام على المدى البعيد.

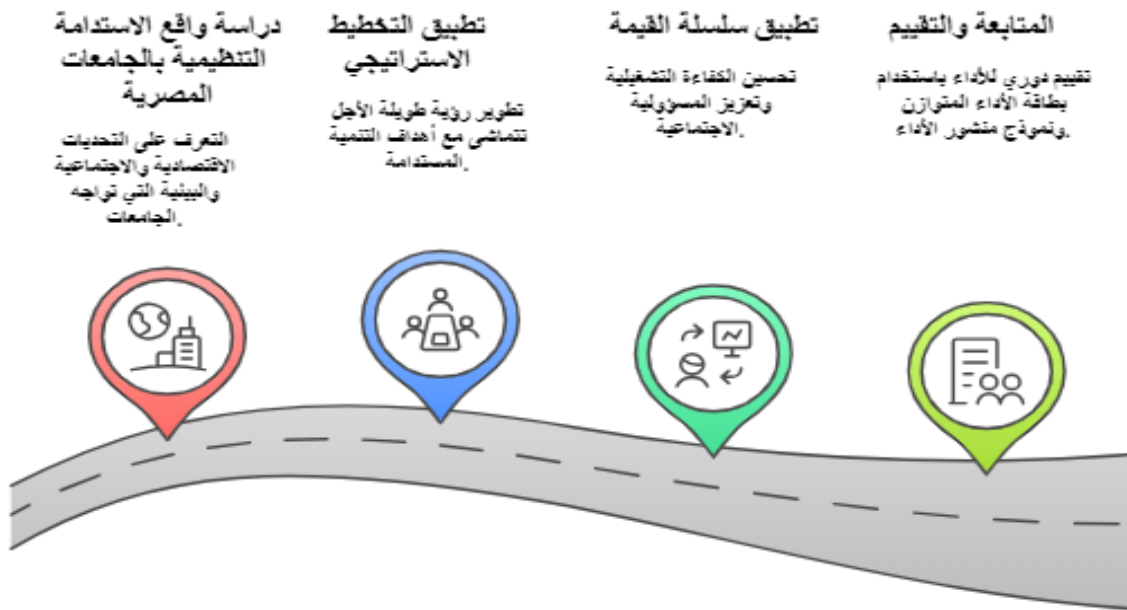
٤. نموذج منشور الأداء (Performance Prism)، والذي يُعد بمثابة مدخل شامل لقياس وتحسين الأداء المؤسسي؛ حيث يركز على خمسة أبعاد أساسية، هي: رضا أصحاب المصلحة، واستراتيجيات الجامعة، والعمليات، والقدرات، ومساهمات أصحاب المصلحة، ويُعد هذا المدخل أداة فعالة لتحقيق الاستدامة التنظيمية؛ لأنه يركز على تحقيق التوازن بين احتياجات كافة الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية؛ حيث يُسهم في تحديد وتلبية احتياجات كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والحكومة، والمجتمع المحلي، كما يدعم هذا المدخل وضع استراتيجيات متوازنة تعزز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية مع تعزيز العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة والفعالية ودعم الاستدامة المالية، ويُركز هذا المدخل أيضاً على تطوير مهارات وقدرات الكوادر الجامعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويضمن مساهمة الجامعات في تقديم قيمة مضافة للمجتمع وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يعزز

المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال دعم المبادرات المجتمعية والبيئية مع تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة المتباينين؛ مما يعزز الاستدامة الاجتماعية.

خامسًا: مراحل التصور المقترح

يتكوّن التصور المقترح من عدة مراحل كما هو موضح في شكل (٣) والتي تتمثل في:

١. المرحلة الأولى: دراسة واقع الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.
٢. المرحلة الثانية: تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٣. المرحلة الثالثة: تطبيق سلسلة القيمة.
٤. المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم (الدمج بين كل من بطاقة الأداء المتوازن، ونموذج منشور الأداء).



شكل (٣)

مراحل التصور المقترح

المصدر: من إعداد الباحثين

المرحلة الأولى: دراسة الواقع الحالي للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية

تُعد الاستدامة التنظيمية قضية حيوية للجامعات المصرية في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتغيرة؛ حيث تبين الاستدامة التنظيمية مدى قدرة الجامعات على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومدى نجاحها في الحفاظ على كفاءتها وفعاليتها على المدى البعيد، لذا؛ تبذل الجامعات المصرية جهودًا لتعزيز استدامتها من خلال العديد من المبادرات، والتي منها: التوجه نحو التحول الرقمي، تحسين جودة التعليم وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشراكات الدولية لدعم التبادل الأكاديمي والبحثي، ودعم البحث العلمي لمواكبة المتطلبات الإقليمية والعالمية؛ لذا تحتاج الجامعات المصرية إلى مزيد من الدعم والتمويل اللازم لتعزيز استدامتها وتحقيق التوازن بين أبعادها الثلاثة، وفيما يلي وصف لواقع الاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية:

١- واقع الاستدامة التنظيمية في الجامعات المصرية:

أ- واقع الاستدامة المالية للجامعات المصرية:

- تعتمد الجامعات المصرية بشكل كبير على التمويل الحكومي الذي غالبًا ما يكون غير كافٍ لتلبية احتياجات التطوير والتحسين؛ مما يعوق تحقيق الاستدامة المالية.
- يُعد قلة المخصصات المالية للبحث العلمي من أهم التحديات الرئيسية التي تعيق قدرة الجامعات المصرية على تحقيق التنمية المستدامة.
- ضعف ثقافة التبرعات المالية لدى المستفيدين من الخدمات الجامعية، وإنشاء صناديق لدعم المؤسسات الجامعية التي تمتلكها الدولة كما هو الحال في البلاد الغربية؛ حيث تُعد التبرعات وصناديق الدعم رافدًا هامًا للتمويل والاستدامة المالية.
- زيادة تكاليف التعليم الجامعي نتيجة التطور التكنولوجي وزيادة الطلب عليه.
- تمتلك الجامعات المصرية كوادر بشرية مؤهلة وهذه الكوادر قادرة على نشر ثقافة الاستدامة المالية، وتمتلك هياكل تنظيمية قابلة للتطوير مع متطلبات الاستدامة المالية.
- تزايد حدة المنافسة المحلية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بمصر، بل وعلى المستوى الدولي - حول استقطاب الكوادر البشرية المتميزة؛ مما قد يُضعف من

القدرة التنافسية للجامعات الحكومية المصرية، ويضعف من فرص تنمية مواردها المادية والاقتصادية.

ب- واقع الاستدامة الاجتماعية بالجامعات المصرية:

- ارتفاع الكثافة الطلابية؛ حيث تعاني الجامعات المصرية من وجود زيادة كبيرة في أعداد الطلاب؛ مما يؤدي إلى ضغط قوى على بنيتها التحتية ويؤثر بشكل سلبي على جودة التعليم.
- تفاقم الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل؛ حيث يوجد تباعد بين المهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات واحتياجات سوق العمل؛ مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين.
- تباين جودة التعليم بين الجامعات؛ حيث توجد ثغرة في جودة التعليم بين مختلف الجامعات المصرية؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.

ج- واقع الاستدامة البيئية بالجامعات المصرية:

- ضعف البنية الأساسية وسوء مرافق التعليم، حيث تعاني معظم الجامعات المصرية من نقص المرافق الصديقة للبيئة، مثل: نظم الطاقة البديلة، وإدارة النفايات بشكل مستدام.
- نقص الوعي البيئي؛ حيث تقتصر البرامج الدراسية بالجامعات المصرية لمقررات نفي باحتياجات التربية المحفزة على الاستدامة البيئية.
- غياب خطط استراتيجية هادفة لتحسين الاستدامة البيئية للجامعات المصرية.
- قلة توافر التمويل اللازم لتحقيق بيئة خضراء مستدامة بالجامعات المصرية.

2- التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية:

- نقص التمويل؛ حيث يُعد نقص التمويل من أكبر التحديات التي تعرقل تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.

- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية؛ حيث تعاني بعض الجامعات من تعقيدات إدارية ، والتي قد تؤثر سلباً على عمليتي صنع و اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات.
- ضعف البنية التحتية؛ فكثير من الجامعات تعاني من نقص في المرافق الحديثة التي تعزز الاستدامة التنظيمية، مثل: الفصول الدراسية الحديثة والمعامل المجهزة.
- فجوة الابتكار؛ حيث يُوجد قلة في عدد البرامج التعليمية والبحثية المبتكرة، مما يُضعف من قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع التغيرات العالمية.

٣- الجهود والمبادرات الحالية لتعزيز الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية:

- التحول الرقمي؛ حيث اتجهت الجامعات المصرية إلى تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين جودة التعليم.
 - الشراكات الدولية؛ حيث تسعى بعض الجامعات المصرية إلى تعزيز التعاون مع الجامعات الدولية لتبادل الخبرات وتطوير البرامج التعليمية والبحثية.
 - دعم البحث العلمي؛ حيث تُبذل الجهود الساعية لزيادة التمويل المخصص للبحث العلمي، وإنشاء مراكز بحثية متخصصة.
 - المبادرات البيئية؛ حيث بدأت العديد من الجامعات في تنفيذ برامج ومبادرات تهدف إلى تعزيز الوعي البيئي وتحسين إدارة النفايات.
 - توجه الدولة نحو البحث عن مصادر تمويل غير تقليدية للمؤسسات الجامعية؛ حيث تسعى الدولة والقائمين على الجامعات الحكومية إلى البحث بشكل مستمر عن آليات تمويل غير تقليدية، كاستراتيجيات تخفف من الأعباء التي تتحملها الدولة في موازنتها العامة وميزانية التعليم، وتكفل لها موارد مادية إضافية تحقق الاستدامة المالية.
- المرحلة الثانية: تطبيق مُدخل التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال بناء رؤية مستدامة واضحة على المدى الطويل تُراعي كافة جوانب العمل الجامعي (الأكاديمي، البحثي، الإداري، المجتمعي)، وتعزيز التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية والأهداف العامة للتممية المستدامة (SDGs)؛ لتصبح الجامعات المصرية نموذجاً ريادياً في الاستدامة التنظيمية، ومرجعاً إقليمياً في تحقيق أهداف أجندة الأمم المتحدة ٢٠٣٠، مع دعم مكانتها الدولية كحاضنة للابتكار المستدام.**

ويتم ذلك من خلال عدد من الخطوات التطبيقية، من أبرزها:

١. تنظيم فريق عمل لقيادة عملية التخطيط الإستراتيجي للاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال تنظيم لجنة عليا للاستدامة التنظيمية، وتضم: القيادات الجامعة (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات)، وخبراء في مجال الاستدامة والتنمية المستدامة، وممثلي المجتمع الجامعي (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأعضاء الجهاز الإداري) وممثلين عن الشركاء الخارجيين (المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية)، وتتولى هذه اللجنة مسؤولية وضع الإطار الاستراتيجي للاستدامة التنظيمية من خلال صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية ومتابعة التنفيذ.
٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية بشكل دوري باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل SWOT أو PESTEL لتقييمه بدقة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وتقييم درجة توافق الأنشطة الجامعية الحالية مع أهداف التنمية المستدامة بما يضمن التخطيط الجيد بناءً على معطيات حقيقية ومحدثة.
٣. صياغة رؤية استراتيجية ورسالة واضحة لاستدامة الجامعات المصرية وفقاً للتوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية ، ورؤية مصر ٢٠٣٠ ، وأهداف التنمية المستدامة و تشمل كافة عناصر الاستدامة ، بحيث تركز على الاستدامة الأكاديمية، والبحوث العلمية التطبيقية، والحوكمة الرشيدة، والشراكات اللازمة لتفعيل مبادرات الاستدامة.
٤. تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة باستدامة الجامعات المصرية بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف مرنة وقابلة للقياس، ومرتبطة بالأولويات الوطنية للتنمية المستدامة، وباحتياجات المجتمع المحلي، وتستجيب للتغيرات الإقليمية والعالمية لضمان أن تكون جميع الأنشطة الجامعية (أكاديمية، بحثية، تشغيلية، مجتمعية) مساهمة في تحقيق هذه الأهداف، مثل: دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية، وإنشاء مراكز بحثية في مجال الاستدامة، وخفض البصمة الكربونية، وزيادة عدد الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية لتنفيذ مشاريع مستدامة.

٥. تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع وأنشطة قابلة للتنفيذ مع تحديد المعنيين بالتنفيذ وتخصيص الموارد والموازنات اللازمة لنجاح التنفيذ، مثل: إنشاء مراكز بحثية متخصصة في الطاقة المتجددة وإدارة النفايات، وإنشاء حاضنات أعمال خضراء، وتطبيق نظم إدارة الطاقة الذكية في المباني الجامعية؛ لضمان تحقيق الاستدامة الشاملة.

٦. تطوير نظام لقياس الأداء المستدام؛ لضمان فعالية تنفيذ خطط الاستدامة بالجامعات المصرية، وذلك من خلال: وضع مؤشرات أداء رئيسية لتقييم درجة نجاح الجامعات المصرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالاستدامة التنظيمية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ قرارات تحسينية فعالة ، ويوضح شكل (٤) أمثلة لهذه المؤشرات.



شكل (٤)

مؤشرات الأداء الرئيسية للاستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين

٧. المتابعة والتقييم للتعرف على درجة فاعلية التنفيذ وملاءمته للتغيرات المستمرة، وضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، وتشمل:

- التقييم الذاتي الداخلي : وهذا يعني أن تقوم الجامعة بإجراء تقييم ذاتي لمتابعة التقدم وقياس الأداء بصفة دائمة ؛ ويتم ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق استطلاعات رأي تشمل جميع أعضاء المجتمع الجامعي، بالإضافة إلى قياسات فعلية مثل استهلاك الطاقة ومعدلات إعادة التدوير، ثم بعد ذلك يتم تحليل النتائج ومناقشتها من قبل فرق العمل الداخلية ؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التحسين المناسبة.

- المراجعة الخارجية : وتهدف إلى إخضاع الجامعة لمراجعات خارجية تشمل الحصول على تصنيفات عالمية مثل UI Green Metric الذي يقيس الأداء البيئي والاستدامة، و THE Impact Rankings الذي يُقيّم درجة مساهمة الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى إجراء مراجعات خارجية من قبل منظمات دولية كالْيونسكو، والبنك الدولي ؛ وذلك لتحقيق التقييم الموضوعي، ومن ثم؛ تتحقق الثقة والمصداقية والجودة، والشفافية.

٨. نشر ثقافة الاستدامة والتي تهدف إلى ترسيخ مفاهيم الاستدامة من خلال تدريب الكوادر الجامعية؛ ممّا يعزز الوعي ويدعم التحول نحو بيئة جامعية مستدامة.

٩. المراجعة والتطوير المستمر، والتي تهدف إلى قيام الجامعات المصرية بإجراء تقييمات نصف سنوية لمتابعة التقدم المنجز، مع تعديل الخطط الاستراتيجية بناءً على آراء أصحاب المصلحة والتطورات العالمية، وتضمن هذه الآلية تحقيق المرونة ، ومواكبة المستجدات في أجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

وتتطلب هذه المرحلة عدة آليات لضمان نجاح تنفيذها، وتتمثل في:

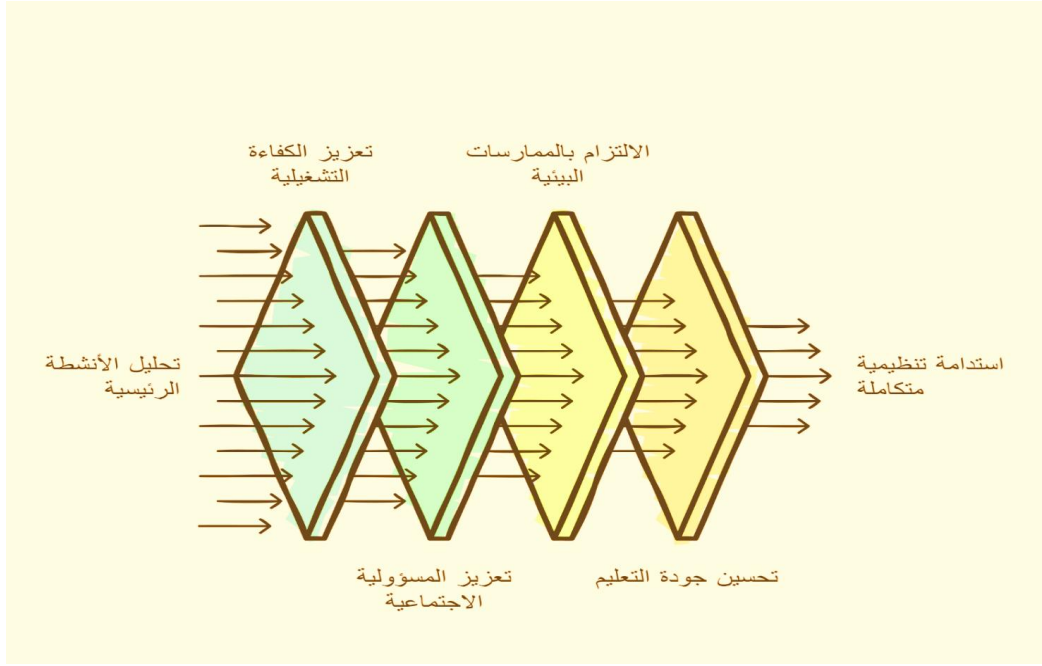
- تعيين منسق استدامة بكل جامعة لقيادة عمليات التحول نحو تحقيق الاستدامة، وتمثل أهم مهامه في: إعداد خطة استدامة شاملة للجامعة، وربطها بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) والتأكد من درجة توافق خطط الكليات والإدارات المختلفة مع هذه الخطة، والعمل على مواءمة سياسات الجامعة مع رؤية مصر ٢٠٣٠، والإشراف على تنفيذ المبادرات البيئية، مثل: مشروعات الطاقة المتجددة وإدارة

النفائات، وترشيد الاستهلاك، بالإضافة إلى إعداد تقارير الأداء وفقاً للمعايير الدولية، وتنظيم حملات توعية لمنسوبي الجامعة لدعم الممارسات المستدامة، هذا فضلاً عن عقد شراكات مع مؤسسات محلية ودولية لدعم المشروعات الخضراء، ورفع تصنيف الجامعة في المؤشرات العالمية للاستدامة.

- تطبيق نظام تقييم دوري (ربع سنوي/سنوي) لتقييم فاعلية أداء العمليات ومدى استجابتها للتغيرات الداخلية والخارجية، وتفعيل آليات التحسين المستمر لتحقيق الجودة والاستدامة.
- إعداد تقارير استدامة سنوية ونشرها لعرض الإنجازات والتحديات لضمان الشفافية.
- تدريب القيادات الجامعية على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الإستدامة التنظيمية.
- تشجيع الابداع وتبني ممارسات صديقة للبيئة في جميع الأنشطة الجامعية.
- دمج معايير الاستدامة في كافة الأنشطة الجامعية ؛ التعليمية، والإدارية، والبحثية من خلال تصميم مناهج تعزز مفاهيم الاستدامة، وتشجيع الأبحاث التطبيقية المتخصصة في مجالات ترشيد الاستهلاك، واستغلال الطاقة المتجددة، وإقامة الشراكات مع القطاعات الداعمة للتنمية المستدامة.
- تعزيز ثقافة المشاركة من خلال: إشراك كافة الأطراف المعنية بالجامعة في عمليات التخطيط والتنفيذ وكذلك التقويم.
- الاستناد إلى نظام التحسين المستمر لمراجعة الخطط الاستراتيجية وتطويرها بالجامعات المصرية وفقاً للتغذية الراجعة المستدامة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي؛ لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

المرحلة الثالثة: تطبيق سلسلة القيمة، وتهدف هذه المرحلة إلى تحليل أنشطة الجامعة الأساسية ، والتي تشمل: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى أنشطة الدعم والمساندة، والتي تتمثل في: الإدارة، والبنية التحتية، والتمويل، ويسهم هذا التحليل في تحسين الكفاءة التشغيلية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية، كما تهدف هذه المرحلة إلى تطوير الشراكات مع

القطاع الخاص لتمويل المشروعات المستدامة، والالتزام بالممارسات البيئية الجيدة، بالإضافة إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وكذلك العالمي، ويوضح شكل (٤) تطبيق سلسلة القيمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية.



شكل (٥)

تطبيق سلسلة القيمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية

المصدر: من إعداد الباحثين

ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تطبيقية، من أبرزها:

- ١- تحليل الأنشطة الأساسية في الجامعة، وتتمثل في:
 - أ- أنشطة الدعم الداخلي:
 - ب- تحفيز الأبحاث التطبيقية في مجالات الاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر، مثل: إعادة التدوير، تطوير تقنيات تحلية المياه.
 - ج- تعظيم الاستفادة من نظم الإدارة الذكية ؛ لتقليل التكاليف وزيادة المرونة.
 - د- تدريب الكوادر الجامعية على مفاهيم الاستدامة الاجتماعية، والبيئية، وكذلك المالية.

- ب- العمليات (البحثية والأكاديمية):
- المراجعة المستمرة للخطط الدراسية وتطويرها وفقًا لمتطلبات واحتياجات سوق العمل
 - مثل إدراج مقررات دراسية جديدة مثل: الذكاء الاصطناعي، التنمية المستدامة، الاقتصاد الأزرق، والإدارة المستدامة.
 - تطوير نظم تقييم الأداء الجامعي وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
- ج- أنشطة الدعم الخارجي:
- تعزيز الشراكات التعاونية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية لتوفير مصادر بديلة لتمويل مبادرات الاستدامة .
 - تشجيع المبادرات المجتمعية في مجال البيئة لتوعية المجتمع المحلي بمشكلات البيئة وكيفية علاجها.
 - إطلاق برامج خدمية مجتمعية مثل: العيادات الطبية المتنقلة المجانية ، المبادرات البيئية، و محو الأمية الرقمية.
 - تأسيس صندوق تمويل مشترك بين الجامعة والجهات الداعمة لتنمية لرعاية المشروعات الصغيرة والريادية لطلاب وخريجي الجامعة.
- د- التسويق:
- إطلاق حملات إعلامية رقمية لترويج المشروعات الطلابية والبحثية الرائدة في مجالات الاستدامة.
 - إصدار تقارير نصف سنوية تُبرز إنجازات ومبادرات الجامعة في مجالات الاستدامة التنظيمية.
- هـ- الخدمات:
- وضع خطط لتحويل المباني الجامعية إلى مباني ذكية.
 - توفير وسائل مواصلات تعمل بالكهرباء بالحرم الجامعي.
- ٢- تحليل الأنشطة الداعمة والمساندة التي تضيف قيمة للجامعات المصرية والتي تحتاج إلى تحسين ، وتشمل:

أ. البنية التحتية:

- تحويل الجامعات المصرية إلى حرم جامعي أخضر عن طريق تعظيم الاستفادة من إدارة النفايات و الطاقة الشمسية بشكل مستدام.
- توفير نظم إدارة ذكية (Smart Campus)؛ لترشيد استهلاك المياه والكهرباء.
- ب. الموارد البشرية:

- تدريب الكوادر البشرية الجامعية على مفاهيم الاستدامة والاقتصاد الأخضر.
- ج. التكنولوجيا:

- توظيف التقنيات الذكية في تحليل البيانات، وتحسين فعالية القرارات الجامعية.
- توظيف المنصات الرقمية؛ لتسهيل التعاون بين الجامعات العالمية.

وتتطلب هذه المرحلة توافر عدة آليات لنجاح تنفيذها، وتتمثل في:

- إبرام اتفاقيات تعاون مع القطاعين العام والخاص لتمويل المشروعات المستدامة.
- إطلاق حملات توعية لتعزيز ثقافة الاستدامة بين منسوبي الجامعة.
- التقييم المستمر عن طريق عمل استطلاعات رأي لأصحاب المصلحة (الطلاب، الشركاء الصناعيين، المجتمع المحلي).
- بناء فريق عمل لتصميم الخطط التنفيذية مكون منك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.

- تدريب الكوادر الجامعية على مفاهيم الاستدامة، لاقتصاد الأخضر والتحول الرقمي.
- عقد ورش عمل لتدريب القيادات الإدارية والعاملين بالإدارات الشرائية، والمخازن؛ لتوضيح أهمية الشراء المستدام، وتمكينهم من تطبيق معايير الاستدامة في عمليات الشراء.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم، وتهدف هذه المرحلة إلى إجراء التقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية من خلال الدمج والتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) التي تركز على المحاور الاستراتيجية ونموذج منشور الأداء (Performance Prism Model) للتركيز على العلاقات مع أصحاب المصلحة لإنشاء نظام قوي لقياس الأداء، وهذا النموذج المتكامل يساعد الجامعات المصرية على الموازنة بين الأداء الأكاديمي وتلبية احتياجات كافة الأطراف المعنية؛ لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ويوضح جدول (١) ذلك.

جدول (١)

نموذج لقياس الأداء الجامعي وفق أبعاد الاستدامة التنظيمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومنشور الأداء

الأداء	الهدف العام	الأهداف الفرعية	الانشطة التنفيذية	مؤشرات الأداء	طرق القياس	المسؤولية	إجراءات الاستدامة	مكونات منشور الأداء
أ. البعد المالي	تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة الموارد بفعالية	- تنويع مصادر التمويل المستدام وتحسين الكفاءة المالية	- عقد الشراكات مع القطاع الخاص	-نسبة الإيرادات	- تقارير مالية سنوية	- الإدارة المالية	- إنشاء حاضنات أعمال	العمليات الداخلية : تطوير آليات التمويل. النتائج : زيادة نسبة التمويل الذاتي للجامعة. القدرات : تنمية نظم التمويل والابتكار.
		- الإدارة الفعالة للموارد المالية (خفض التكاليف)	-التعاون مع المنظمات والمؤسسات الدولية	-عدد الشراكات الدولية	- تحليل الشراكات	- مكتب التعاون الدولي	- تطوير برامج تعليمية مدفوعة	
		-تحسين الرقابة المالية	-خفض الإنفاق غير الضروري	-قيمة معدلات خفض التكاليف التشغيلية	- تقارير الموازنة الدورية	- الإدارة المالية	-رقابة دورية للإنفاق	
		- دعم الابتكار المستدام	-تسويق نتائج البحوث الابتكارية وطيدة الصلة بقضايا الاستدامة	-درجة الالتزام بالميزانية	- تقييم الأداء المالي	- إدارة الابتكار والتعليم المستمر	-أتمتة العمليات المالية	
		-تصميم برامج مهنية مدفوعة	-عدد البرامج المهنية	- مؤشرات البرامج	- تحليل الإيرادات البحثية	- إدارة الابتكار والتعليم المستمر	-دعم بحوث السوق	
		-تحقيق رضا المستفيدين	-تطوير مناهج وفقاً لاحتياجات سوق العمل مثل: التخصصات التكنولوجية الناشئة.	- درجة رضا الطلاب	- استبيانات تقييم جودة التعليم	- قطاع شؤون التعليم والطلاب ومركز ضمان الجودة والاعتماد	- إنشاء مركز لدراسة وتحليل سوق العمل	
ب. بعد المستفيدين	تحقيق الاستدامة الاجتماعية من خلال تحسين الخدمات الجامعية	تحقيق رضا المستفيدين	تطوير مناهج وفقاً لاحتياجات سوق العمل مثل: التخصصات التكنولوجية الناشئة.	- درجة رضا الطلاب	- استبيانات تقييم جودة التعليم	- قطاع شؤون التعليم والطلاب ومركز ضمان الجودة والاعتماد	- إنشاء مركز لدراسة وتحليل سوق العمل	العمليات الداخلية : إدارة جودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة. القدرات المطلوبة : تطوير المناهج والخدمات

الهدف العام	الأهداف الفرعية	الأنشطة التنفيذية	مؤشرات الأداء	طرق القياس	المسؤولية	إجراءات الاستدامة	مكونات منشور الأداء
	تحسين جودة الخدمات الطلابية	- دمج التكنولوجيا والابتكار	- نسبة توافق الخريجين مع سوق العمل	تقارير سوق العمل	عمداء الكليات والسادة الوكلاء	- تطوير المناهج الدراسية دوريًا	وتوظيف التكنولوجيا في التعليم مثل: المنصات الإلكترونية
		- قنوات تواصل فعالة	- نسبة الرضا عن الإرشاد	تقارير جودة الخدمات الطلابية	إدارة شؤون الطلاب	- توفير برامج إرشادية مستمرة	النتائج: رضا الطلاب، توظيف الخريجين
		- قنوات تواصل فعالة	- نسبة الرضا عن الإرشاد	نتائج الاستطلاعات	التوجيه المهني	- أنظمة شكاوى إلكترونية	
		- مبادرات مجتمعية بيئية وصحية	عدد المبادرات المجتمعية السنوية مثل (حملات محو الأمية، مبادرة تحويل الحرم الجامعي إلى حرم أخضر)	تقارير خدمة المجتمع	قطاع خدمة المجتمع + مركز تعليم الكبار + مركز الأبحاث + الكليات	- شراكات مع المجتمع المحلي	
	تعزيز المسؤولية الاجتماعية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة	- التدريب العملي للطلاب مثل دعم ريادة الأعمال	- عدد الطلاب المشاركين	مشاركة الطلاب	الكليات + مركز ريادة الأعمال	- تمويل مبادرات طلابية	
ج. العمليات الداخلية	تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية	- تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الذكية لتخطيط موارد الجامعة	- نسبة الرقمنة الكلية	مؤشرات للعمليات الرقمية	إدارة تقنية المعلومات مثل مركز التقنية، ومركز الحساب العلمي	- تطوير البنية التحتية الرقمية	القدرة المطلوبة: بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وكوادر بشرية متميزة ذوي خبرة في مجال الجودة
		- استخدام التطبيقات الذكية في عمليات القبول والتسجيل	- زمن إنجاز الإجراءات	تقارير تقنية	القبول والتسجيل	- التدريب على استخدام النظم الذكية	العمليات: إدارة الجودة الشاملة، وتطوير نظم الإدارة الإلكترونية النتائج: التوافق مع

الأداء	الهدف العام	الأهداف الفرعية	الانشطة التنفيذية	مؤشرات الأداء	طرق القياس	المسؤولية	إجراءات الاستدامة	مكونات منشور الأداء
		تعزيز العمليات الإبداعية والابتكارية	مسابقات سنوية لأفضل مشروع ابتكاري	عدد المشاريع الابتكارية المقدمة لوزارة التعليم العالي	تقييم اللجان المتخصصة	مركز الابتكار	تخصيص ميزانية لدعم الأفكار المتميزة.	رؤية مصر 2030 وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتوافق مع معايير الاعتماد المحلي والدولي، التميز في التصنيفات العالمية.
			ورش عمل تدريبية	- عدد الورش التدريبية	- نتائج الورش	مكتب التميز ومركز تطوير وتنمية القدرات	- منصات رقمية للتدريب	
			- تخصيص وحدات لمتابعة الأداء الأكاديمي	- عدد البرامج المعتمدة	- تقارير الجودة	مركز ووحدات ضمان الجودة والاعتماد وقطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة	المتابعة المستمر لعمليات الجودة	
		تعزيز العمليات الإجرائية تحقيق الجودة الشاملة	-مراجعة البرامج وفق معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد	- نتائج التقييم	- تقارير التقييم الخارجي			
			تنمية قدرات الكوادر الجامعية	- عدد برامج التدريب السنوية الخاصة بالاستدامة والرقمنة	تقارير التدريب	تطوير الموارد البشرية	- عدد برامج التدريب السنوية الخاصة بالاستدامة والرقمنة	القدرات المطلوبة : البنية التحتية التكنولوجية، الكوادر البشرية المدربة
			دعم النشر العلمي لأبحاث الاستدامة	-نسبة النشر في المجلات المصنفة	- دعم النشر العلمي الدولي لأبحاث الاستدامة	-نسبة النشر في المجلات المصنفة	- دعم النشر العلمي الدولي لأبحاث الاستدامة	النتائج: النشر العلمي الدولي، التصنيف البحثي، وزيادة عدد براءات الاختراع المسجلة
د. التعلم والنمو	تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرات البشرية والتكنولوجية	دعم البحوث العلمية في مجالات الاستدامة	- تمويل المشروعات البحثية ذات صلة	- عدد المشروعات الممولة البحثية	تقارير المشروعات البحثية	قطاع الدراسات العليا والبحث العلمي	- تشجيع البحوث التطبيقية ذات صلة بمجالات الاستدامة.	العمليات: استثمار رأس المال الفكري بالجامعة، ودمج أهداف

الهدف العام	الأهداف الفرعية	الانشطة التنفيذية	مؤشرات الأداء	طرق القياس	المسؤولية	إجراءات الاستدامة	مكونات منشور الأداء
		بمجالات الاستدامة					التنمية المستدامة في الخطط البحثية، تحليل نتائج أبحاث الاستدامة لتحسين كفاءة الموارد والتغلب على التحديات البيئية.
		- إنشاء مراكز تميز بحثية متخصصة في مجالات الاستدامة	- عدد المراكز البحثية للاستدامة	- تقييم الجدوى الاقتصادية للمخرجات البحثية	- قطاع الدراسات العليا والبحث العلمي	- تعزيز الشراكات البحثية مع المراكز البحثية الدولية الرائدة في مجالات الاستدامة	
		-توفير المكتبات الرقمية	-عدد الموارد الرقمية المتاحة	-تقارير سنوية لمقنيات المكتبات الرقمية	-المكتبة المركزية	-التحديث المستمر للمكتبات	
	تعزيز بيئة التعليم والتعلم	-توفير قاعات ذكية	-درجة جاهزية القاعات الذكية	-تقارير دورية بجودة القاعات الذكية	-قطاع شؤون التعليم والطلاب بالتعاون مع مراكز التقنية والقيادات الجامعية.	-توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التعليم الذكي	

المصدر: من إعداد الباحثين

وتتطلب هذه المرحلة عدة آليات لنجاح تنفيذها، وتتمثل في:

١- آليات التقييم، والتي منها:

أ- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل: الطلاب، الشركاء الصناعيين، الخريجين، المجتمع المحلي، أعضاء هيئة التدريس.

ب- جمع البيانات من خلال:

- استبيانات لقياس رضا الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس.
- التقارير المالية والإدارية.
- التقييمات الخارجية مثل تصنيف **UI Green Metric** الذي يُقيّم جهود الاستدامة في الجامعات حول العالم؛ حيث يُنشر منذ عام ٢٠١٠ بواسطة جامعة إندونيسيا (Universitas Indonesia).

ج- تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف.

د- إعداد تقارير دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية)؛ لعرض النتائج على المجالس المعنية. هـ تغيير الاستراتيجيات بناءً على النتائج، مثل: زيادة الاستثمار في البنية التحتية الخضراء إذا كانت المؤشرات البيئية ضعيفة.

٢- آليات المتابعة، والتي منها:

- ربط كافة المؤشرات بأهداف التنمية المستدامة.
- جمع البيانات من خلال نظم الإدارة الإلكترونية بالجامعات والاستبيانات.
- مراجعة النتائج مع الجهات المنوطة.
- مقارنة الأداء الجامعي مع الجامعات المرجعية سنوياً.

سادساً: متطلبات تطبيق التصوّر المقترح

يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق التصوّر المقترح، ويوضح جدول (٢) هذه المتطلبات والآليات اللازمة لتطبيقها بشكل فعال.

جدول (٢)

متطلبات تطبيق التصور المقترح وآليات تنفيذها

آليات التنفيذ	متطلبات تطبيق التصور المقترح
• تدريب القيادات الجامعية على تطبيق مدخل إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية المخصصة لذلك. • إعداد ورش عمل لتنمية المهارات القيادية والإدارية للكوادر البشرية بالجامعة.	١ - تنمية قدرة الكوادر البشرية بالجامعة على تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي.
• تنويع مصادر التمويل من خلال تعظيم الاستفادة من الشراكات المجتمعية والمنح الدولية لدعم أنشطة الاستدامة. • وضع بند خاص في ميزانية الجامعة لدعم مبادرات الاستدامة التنظيمية. • تخصيص نسبة لا تقل عن ١٠٪ من ميزانية الجامعة لدعم البحوث العلمية في مجال الاستدامة والمشاريع الصديقة للبيئة.	٢ - توفير التمويل الكافي الداعم للاستدامة.
• تطبيق نظم رقمية متكاملة لإدارة الأداء المؤسسي، مثل: نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning ERP)؛ لتحقيق التكامل بين العمليات المالية والأكاديمية والبحثية. • إعادة هيكلة البنية التحتية لتكون نموذج مستدام من خلال الاعتماد على الطاقة المتجددة ، مثل: تركيب محطات طاقة شمسية بالحرم الجامعي.	٣ - توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الاستدامة.
• ترسيخ قواعد الشفافية والمساءلة المؤسسية في عمليات صنع واتخاذ القرارات الجامعية من خلال تبني معايير الحوكمة الرشيدة. • تمكين المجالس الجامعية من أداء أدوارها الرقابية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم مؤشرات الأداء المستدام. • إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة، تشمل: وحدة التحول الرقمي (لتطبيق أحدث الحلول التقنية)، ووحدة الاستدامة (لتنفيذ المبادرات الخضراء)، ووحدة الابتكار (لدعم البحوث العلمية التطبيقية في مجال الاستدامة). • إعداد تقارير استدامة سنوية تتضمن مؤشرات الأداء المؤسسي، ونتائج مبادرات الاستدامة، والخطط المستقبلية ونشرها على المنصات الإلكترونية الرسمية للجامعات؛ لضمان الشفافية.	٤ - إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة.

• تشجيع الابتكار المستدام، وذلك من خلال: عقد مسابقات لأفضل مشروع مستدام بصفة دورية، و تقديم جوائز مالية وعينية للمشاريع المتميزة، وكذلك إنشاء حاضنات أعمال لدعم المشاريع القابلة للتطبيق. • تنفيذ ندوات وورش عمل متخصصة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري، وتشمل: مفاهيم الاستدامة، بالإضافة إلى إبراز دور الاستدامة في تحقيق التنمية الاقتصادية. • نشر ثقافة قياس الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، من خلال: عقد ورش عمل تهدف إلى توضيح فوائد أدوات قياس الأداء الاستراتيجي.	٥- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة.
• إنشاء وحدة استدامة تضم ممثلين من القيادات الجامعية، والكليات، والإدارات المالية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وشئون التعليم والطلاب. • تعيين منسق للاستدامة بكل كلية لتنسيق الجهود ومتابعة الأداء المستدام. • تشكيل لجان فرعية، وتضم: لجنة التخطيط الاستراتيجي، ولجنة تحليل الأنشطة الأكاديمية والإدارية، ولجنة المتابعة والتقييم لمراجعة مؤشرات الأداء الجامعي المستدام.	٦- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة للاستدامة.
• تنفيذ برامج محو الأمية الرقمية والمهنية. • توجيه البحوث العلمية نحو معالجة المشكلات المجتمعية مثل: معالجة التحديات البيئية (إدارة المياه، الطاقة النظيفة)، وتطوير حلول للقطاع الصحي والزراعي. • إنشاء منصة رقمية لتسهيل تقديم استشارات مجانية للجهات المحلية، وتنظيم قوافل طبية وزراعية بصفة دورية.	٧- تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة.
• تمويل المشروعات البحثية المرتبطة بالتحديات الوطنية (مثل: المياه، الطاقة) وربطها بالصناعة. • تحفيز الطلاب والباحثين على تقديم مشاريع مبتكرة (مثل: حاضنات الأعمال الخضراء). • تمويل البحوث التطبيقية المستدامة، مثل: التسويق الأخضر، الزراعة العضوية.	٨- تعزيز الأنشطة البحثية المرتبطة بالاستدامة .
• تحديث المقررات الدراسية لتشمل مفاهيم الاستدامة وأهداف التنمية المستدامة.	٩- تحديث المناهج الدراسية .
• سن تشريعات داعمة لتحفيز الجامعات التي تطبق معايير الاستدامة. • توفير التمويل اللازم لتنفيذ المبادرات و المشروعات الخضراء .	١٠- الدعم الحكومي والسياسي.

١١ - دعم الشراكات الدولية لتحقيق الاستدامة.	● إطلاق برامج توأمة لتبادل الخبرات في إدارة المشاريع البيئية، مثل: جامعة جرونيجن الهولندية . ● عقد شراكات مع منظمات دولية مثل اليونسكو أو البنك الدولي؛ للحصول على منح تدريبية في مجال الاستدامة. ● استقطاب خبراء دوليين؛ لمراجعة خطط الاستدامة وفق معايير معتمدة مثل التصنيف العالمي للتأثير في أهداف التنمية المستدامة (SDGs Impact Rankings).
١٢ - تعزيز الشراكة بين الجامعات المصرية والقطاع الخاص.	● تأسيس صندوق استثماري تعاوني بين الجامعة والقطاع الخاص؛ لتمويل مشروعات، مثل: بناء محطات الطاقة الشمسية لتغطية احتياجات الحرم الجامعي، وتوفير أنظمة إعادة تدوير النفايات الصلبة والمخلفات البيئية.

سابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها:

تتنوع المعوقات التي قد تعيق تطبيق التصور المقترح، ويُمكن تلخيص هذه المعوقات في جدول (٣)، والذي يوضح أهم المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التحقيق الفعّال لهذا التصور، وسبل مواجهتها.

جدول (٣)

معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها

معوقات تطبيق التصور المقترح	الحلول المقترحة
١ - ضعف التمويل اللازم لتطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بفعالية.	● دراسة التكاليف اللازمة لتطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعة. ● بناء شراكات مع المؤسسات الدولية التي تدعم التطوير الإداري. ● البحث عن منح أو تمويل من الجهات الحكومية أو المؤسسات غير الربحية. ● الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية من داخل الجامعة بدلاً من التعاقدات المكلفة.
٢ - البيروقراطية الإدارية.	● تبسيط الإجراءات من خلال تفويض الصلاحيات مع ضمان المتابعة والمساءلة. ● إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية من خلال توظيف

المنهجيات الحديثة مثل ستة سيجما Six Sigma. ● تحديث السياسات واللوائح الجامعية؛ لتكون أكثر مرونة وداعمة للتغيير. ● الاعتماد على نماذج لجامعات إقليمية أو عالمية تميزت في إصلاح نظمها البيروقراطية.	
● تدريب الكوادر الجامعية على إدارة الاستدامة التنظيمية وإدارة التحول الرقمي. ● إدراج خصائص القيادة المستدامة ضمن معايير تقييم أداء القيادات الجامعية. ● التعاقد مع خبراء عالميين في مجال الاستدامة؛ للاستفادة من خبراتهم. ● تشجيع الكوادر البشرية على تنمية مهاراتهم في مجال الاستدامة. ● تصميم برامج تدريبية مكثفة بالشراكة مع مؤسسات دولية تركز على إدارة التغيير وإدارة الأداء الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية. ● إنشاء شراكات تعاون مع الجامعات المصنفة عالمياً في مجال الاستدامة التنظيمية مثل الجامعة الأمريكية بالقاهرة؛ للاستفادة من تجربتهم. ● تأسيس وحدات الاستدامة لكل جامعة لتدريب الكفاءات الجامعية على كيفية الاستفادة من مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية.	٣ - نقص الكوادر البشرية المتخصصة التي تمتلك المهارات الإدارية اللازمة لقيادة التغيير وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
● تطبيق برامج إرشادية متخصصة للقيادات الجامعية تبرز أهمية تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي ومساهمتها في تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المصرية. ● تنفيذ ورش عمل وحلقات نقاشية للقيادات الجامعية توضح ضرورة تحقيق الاستدامة التنظيمية وبمؤسسات التعليم الجامعي. ● تصميم كتيبات تبرز مفهوم الاستدامة التنظيمية، وأهمية تحقيقها مثل: تحسين الأداء ، وجذب التمويل، وتعزيز السمعة الدولية. ● تنظيم زيارات ميدانية لجامعات متميزة في مجال الاستدامة التنظيمية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي؛ للاستفادة من أفضل الممارسات. ● إعداد تقارير تفصيلية توضح التكاليف التشغيلية الناتجة عن عدم تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعة (مثل: الهدر في الطاقة، والإدارة غير	٤ - ضعف وعي القيادات الجامعية بأهمية تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.

الفعالة للموارد). - تشكيل لجان تشمل ممثلين عن جميع منسوبي الجامعة للمشاركة في إعداد خطط التغيير. - قيادة التغيير بالمشاركة بدلاً من التغيير الفرضي. - دمج مبادئ الاستدامة بالقيم الجامعية. - تعزيز مشاركة منسوبي الجامعة في إعداد السياسات الجديدة أو تحديث الإجراءات الحالية. - ربط نظم الحوافز والمكافآت بمستوى مشاركة منسوبي الجامعة في أنشطة الاستدامة. - إبراز أهمية التغيير المرجو ودوره في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية ورؤية مصر ٢٠٣٠. - عقد ورش عمل لمنسوبي الجامعة تُبرز أهمية مبادرات وأنشطة الاستدامة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الجامعية بكافة جوانبها.	٥ - مقاومة أعضاء المجتمع الجامعي لتغيير السياسات والإجراءات الحالية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- تحسين الأنظمة الرقمية بالجامعات المصرية بحيث تشمل كافة أبعاد الاستدامة التنظيمية. - التقييم الدوري لمؤشرات الأداء الرقمي والاستدامة، مع مقارنتها بجامعات رائدة بحيث يتضمن مؤشرات، مثل: انبعاثات غازات الكربون، وتعزيز كفاءة الطاقة، وتنوع القدرات البشرية، والأنشطة المجتمعية للجامعة. - تطوير البنية التحتية التكنولوجية عن طريق تحديث الخوادم السحابية، وتطبيق أنظمة إنترنت الأشياء (IoT) لمتابعة استهلاك الطاقة والمياه في الحرم الجامعي، كما تم تنفيذه في بعض الجامعات العالمية. - عقد ندوات تهدف إلى إبراز الدور الإيجابي للأنظمة الذكية في تحقيق الاستدامة بالجامعات المصرية، (مثل: تقليل تكاليف استهلاك الطاقة والمياه) أو تحسين العمليات التشغيلية، أو رفع التصنيف العالمي للجامعات في مؤشرات الاستدامة).	٦ - قلة توافر الأنظمة الرقمية الداعمة لنجاح تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي وتقييم أثر مبادرات وأنشطة الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية.
- تصميم ورش عمل ولقاءات منتظمة؛ لعرض النتائج الإيجابية لتطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المحلية والدولية. - إصدار تقارير ربع أو نصف سنوية تُوضح أهمية تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، مثل: تحقيق مراكز متقدمة	٧ - ضعف الوعي بأهمية إدارة الأداء الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز الأداء الجامعي وتحقيق التطوير المؤسسي.

للجامعات المصرية في التصنيفات الدولية. ● تخصيص مكافآت مادية ومعنوية للكليات أو الإدارات التي تحقق أهدافها الاستراتيجية. ● وضع دليل ارشادي مبسط يوضح خطوات تطبيق مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات. ● تدريب الكوادر الجامعية على: ● كيفية بناء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. ● كيفية التنفيذ العملي لمداخل إدارة الأداء الاستراتيجي، مثل: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ونموذج منشور الأداء.	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثين

ثامناً: الجهات المنوط بها تنفيذ التصور المقترح

- ١- وزارة التعليم العالي.
- ٢- الجامعات المصرية.
- ٣- المؤسسات المجتمعية والمحلية.
- ٤- مراكز تطوير الأداء الجامعي.
- ٥- مراكز الخدمات التقنية.
- ٦- مراكز ووحدات ضمان الجودة والاعتماد.

بحوث مقترحة:

- معايير اختيار القيادات الجامعية على ضوء متطلبات الاستدامة: دراسة تحليلية.
- تصور مقترح لمتطلبات تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتمويل المشاريع المستدامة:
- متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بجامعة المنصورة.

قائمة المراجع

- ١- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧، أبريل). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء the performance prism، مجلة الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (٤)، ع (١٣)، ٢٠١-٣١٥.
- ٢- أبو راضي، سحر محمد (٢٠٢٤). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع (١٣٧)، ج (١)، ٤١٠-٥٥٢.
- ٣- أحمد، آية جلال السيد (٢٠٢٢، مايو). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (١١٦)، ١٧٧-٢٧٤.
- ٤- أحمد، دينا علي حامد أحمد. (٢٠٢٤، أكتوبر، أ). الاستدامة التنظيمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: رؤية استشرافية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، م (٢٨)، ع (٢)، ٢١٩-٢٨٣.
- ٥- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢٤، فبراير، ب). الاستدامة التنظيمية "التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع (٣٠)، ٢٣٧-٢٤٨.
- ٦- أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٣، أكتوبر). تصوّر مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٢٠٠)، ج (١)، ٨٩-١٥٣.
- ٧- الجنوبي، منصور بن عبد الرحمن (٢٠٢٠). مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مج (٩)، ع (١)، ٣٠٧-٣٥٢.
- ٨- الحدراوي، رافد حميد، الذبحاوي، عامر بن كريم، الزبيدي، حيدر حمودي (٢٠٢٠). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمنت

- النجف الأشرف، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، م (١)، ع (٤٣)، ٤٩٩-٥٢٢.
- ٩- حسين، عبد العزيز، التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي - <https://www.noor-book.com-pdf/25/8/2024f>
- ١٠-حلس، سالم بن عبد الله (٢٠١٣). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (١٣) 6، 129-150.
- ١١-حمدان، خالد، محمد حمدان (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية - منهج معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٢-الحمدي، منال بنت حسين بن حسن (٢٠٢٣، يوليو). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية. دراسة ميدانية على جامعة الطائف، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (١١١)، ٤٦٥-٥١٧.
- ١٣-الحيزان، أسامة بن فهد (٢٠٠٨، يناير). تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، -العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مج (٢٠)، ع (١)، ١٠٧-١٦٤.
- ١٤-الرشدي، عبد العزيز ناصر خنغير القعيط (٢٠٢٣، يوليو). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، فرع الخرطوم، مج (٣٩)، ع (٣٩)، ٤٤١-٤٧٤.
- ١٥-الريش، سلمى عبد الله حمد (٢٠٢٤، أبريل). الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع (٣٧)، ٣٢١-٣٣٤.
- ١٦-زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية (دراسة حالة)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج (٣٠)، ع (١)، ٨٧-١٥٨.

- ١٧- سليمان، حنان حسن (٢٠٢٠، يناير). تصوّر مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٨)، ع (١)، ٤٧١-٥١٩.
- ١٨- السيد، عماد سيد قطب (٢٠٠٣، يوليو). إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التكامل بين مدخلي إدارة القيمة ومنشور الأداء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع (٣)، ٤٥١-٤٩٨.
- ١٩- الشريف، زينب هادي معيوف؛ العنزي، أميرة خضير كاظم (٢٠٢٢، سبتمبر). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت العراقية - معاونة السمنت الجنوبية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٨ (٣)، ٨١٧-٨٣٨.
- ٢٠- الصفتي، إيهاب إبراهيم حسن (٢٠٢٠، ديسمبر). رؤية مقترحة للتربية من أجل بيئة خضراء بالجامعات المصرية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٨٠)، ع (٨).
- ٢١- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٢، أكتوبر). تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الجزء الأول، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (١٩)، ع (٨١)، ١١-١٦٤.
- ٢٢- الطنطاوي، هبة السيد إبراهيم، عساف، سوسن فوزي محمد (٢٠٢٣، مارس). أثر التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وتحليل سلسلة القيمة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة: دراسة نظرية وميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع (١)، ٩٥-١٨٠.
- ٢٣- ظاهر، رائد عبد الرحمن (٢٠١٦). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة) دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢٤- العازمي، أحمد علي فالح، والمطارنة، علاء جبر قاسم (٢٠٢١). أثر نظم التكاليف في بناء سلسلة القيمة: الدور الوسيط لنظم تخطيط الموارد، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- ٢٥- عباس، محمود السيد & لوس، عفيفة فتحي رفلة (٢٠٢٣، ديسمبر). SWOT-Analysis. في التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، م (٣٩)، ع (١٢)، (ج٢)، ١٠٤، ١٣٣.
- ٢٦- عبد اللطيف، مروة يوسف عبد الحليم، ومصطفى، يوسف عبد المعطى وعبد الرحمن، حسنية حسين (٢٠٢٢، ديسمبر). الجامعات المعززة للصحة مدخل لتحقيق التنمية المستدامة بالجامعات المصرية على ضوء خبرة إسبانيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٦)، ج (٩)، ١٦٦١-١٧١١.
- ٢٧- العتيبي، تركي الحميدي جزاع (٢٠١٨، أبريل). تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع (١١٤)، ج (١)، ٤١٩-٤٧٩.
- ٢٨- عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١ (١٠١)، ٩٢-١٨٠.
- ٢٩- العناني، عبد السلام محمد عثمان حسين (٢٠١٥). مفهوم سلسلة القيمة كأداء لبناء إطار متكامل بين مدخل نظرية القيود وتكاليف دورة حياة المنتج لتعظيم الأرباح في الشركات الصناعية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (٦)، ٤٨٥-٥١٤.
- ٣٠- عيد، أيمن عادل (٢٠٢٣، يناير). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، م (٦٠)، ع (١)، ٢١٩-٢٦٦.
- ٣١- عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وحسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، ع (٢٢)، ١١-١١٠.
- ٣٢- غازي، علي علي (٢٠٢٣، مارس). دورة حياة التطوير الاستراتيجي بالمؤسسات وفقاً لمسيرتها الاستراتيجية حالات تشخيصية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٨٠)، ١٠-١٤.

- ٣٣- الغامدي، عزة أحمد علي (٢٠٢٤، أكتوبر). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداء، ع (٤١)، ٤٤٣-٤٩٤.
- ٣٤- الفياض، محمود أحمد عبد الله (٢٠١٦). قياس الفجوة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٩ (٢)، جامعة القصيم، ١٩٧-٢٤١.
- ٣٥- القحطاني، منصور بن عوض صالح & البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٤). استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج (٣)، ع (١٢)، كانون الأول، ١-٤٥.
- ٣٦- قرني، أسامة محمود، أبو سيف، محمود سيد علي (٢٠١٤، أبريل). استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج (١١)، ع (٦٨)، ٧٣-١.
- ٣٧- قطيط، عدنان محمد (٢٠٢٢، يناير). إدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة المجمعة دراسة في تحليل الفجوات، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، م (١)، ع (٤١)، ١٢٧-١٨٤.
- ٣٨- المحروق، عبد المنعم سالم & الأخضر، عبد السلام عمر (٢٠٢٠). دور الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على فروع الجمالية بالمنطقة الغربية، مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع (٣٢)، ٢٢٣-٢٥٧.
- ٣٩- محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢، سبتمبر). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية سوهاج، ج (١٠١)، ٩١-١٨٠.
- ٤٠- مسلم، علي عبد الهادي (٢٠١٣). التجربة التطبيقية لربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء التشغيلي بجامعة الإسكندرية. بحث مقدم في مؤتمر بعنوان "الممارسات المتميزة في

- التخطيط الاستراتيجي"، ج (١)، قطاع التخطيط والتطوير بوزارة الأوقاف بدولة الكويت، ٧-٩ يناير
- ٤١- المليكي، محمد عبد الجليل ناجي، والجحافي، فهد يحيى محمد (٢٠١٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات دراسة تحليلية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، س (٦)، ع (١٢)، ٣١٠-٣٤٠.
- ٤٢- مؤسسة محمد وعبد لله إبراهيم السبيعي الخيرية (٢٠١٦). دليل التخطيط الاستراتيجي القواعد الرئيسة لبناء خطط تشغيلية فاعلة، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- ٤٣- الميالي، حاكم أحسوني مكرود & الحسني، محمد هادي باسم (٢٠٢٣). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية البنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العراق، مج (١٧)، ع (٣٣)، ١٢١-١٥٣.
- ٤٤- نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٤، يناير). التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق لاستدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٦٢)، ٧٠-١١.
- ٤٥- نصر، سعاد محمد عيد محمد (٢٠٢٠، يوليو). أساليب التخطيط الاستراتيجي بين الوعي والاستخدام، دراسة تحليلية لبعض الخطط الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣١)، ع (١٢٣)، ٨٣-١٩٠.
- ٤٦- هلال، محمد سعيد عبد المطلب، والعتيبي، تهاني مسعود عبد الله (٢٠٢٣، يناير). تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نماذج كابلان ونورتون، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (١٠)، ع (٣٧)، ١٣-٥٧.
- ٤٧- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح، & أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢١). التخطيط التشغيلي وآليات تفعيله بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (٢٩)، ع (٣)، ٨٣-١.

- 48- ABD EL-MAKSoud, N. M., & AHMED, E. B. (2023). Sustainability in Egyptian universities between reality and the target according to Egypt vision 2030 and COP 27. **MSA Engineering Journal**, 2(2), PP746-770.
- 49- Albareda-Tiana, S. Implementing the sustainable development goals at University level Silvia Albareda-Tiana, Salvador Vidal-Raméntol, **Mónica Fernández-Morilla**, PP473-496.
- 50- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. **International journal of sustainability in higher education**, 17(2), PP208-227.
- 51- Coskun, A., & Nizaeva, M. (2023). Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions. **Open Education Studies**, 5(1), PP1-12.
- 52- De Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle. **Measuring Business Excellence**, 11(2), PP4-11.
- 53- Eckerson, W. W. (2009). Performance management strategies. **Business Intelligence Journal**, 14(1), PP24-27.
- 54- H. Abou-Warda, S. (2014). Mediation effect of sustainability competencies on the relation between barriers and project sustainability (the case of Egyptian higher education enhancement projects). Sustainability Accounting, **Management and Policy Journal**, 5(1), pp68-94.
- 55- Karuhanga, B. N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. **Measuring business excellence**, 19(2), PP 42-56.
- 56- Mahmoud, A. M. R., Gaafar, H. A. A., & Zeid, R. M. A. (2022,A). Impact of economic organizational sustainability on employees' satisfaction in airlines. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 6(2/2), PP 197-216.
- 57- Mahmoud, A., Gaafar, H. A. A., & Zeid, R. M. A. (2022, B). Impact of Social Organizational Sustainability on Employees' commitment in

- Airlines. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 6(2/2), PP 217-236.
- 58- Maleka, S. (2014). Strategy management and strategic planning process. **DTPS strategic planning & monitoring**, 1(1), PP1-29.
- 59- Mohamed, A. T. E. (2015). A framework for university social responsibility and sustainability: The case of South Valley University, Egypt. **International Journal of Economics and Management Engineering**, 9(7), PP 2407-2416.
- 60- Rastislav, R., & Petra, L. (2016). Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept-Specific Parametres in Slovak Enterprises. **Journal of Competitiveness**, 8(3), PP 107-124.
- 61- Redding, S., & Layland, A. (2015). Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. Building State Capacity and Productivity Center. <https://eric.ed.gov/?id=ED574242>
- 62- Roos, N., Sassen, R., & Guenther, E. (2023). Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 24(3), PP 553-583.
- 63- Roosa, T., & Mischen, P. (2022). Measuring the impact of organizational characteristics on the sustainability performance of US institutions of higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 23(7), PP 1543-1559.
- 64- Santos, J. R., Anunciação, P., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organisational sustainability strength. **Journal of Business Management**, 7, PP105-117.
- 65- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution. **International Journal of Curriculum and Instruction**, v12 spec iss, PP329-343.
- 66- Siddall, S. J. (2015). The city: understanding how frontline leaders can inspire excellence in the workplace. Royal Roads University (Canada).

ملحق (١)



جامعة المنصورة

تصور مقترح للتحكيم

تصور مقترح لتحقيق استدامة تنظيمية فعّالة بالجامعات المصرية
في ضوء الاستفادة من مداخل إدارة الأداء الإستراتيجي

إعداد

د/شيرين محمد وسيم محمود يوسف

مدرس أصول التربية

تخصص الإدارة التربوية

كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة

أ.م.د/ مروة بكر مختار الدياسطي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة المنصورة

السيد الأستاذ الدكتور / ةالمحترم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثتان بإجراء بعنوان: استخدام مداخل إدارة الأداء الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح "

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، ترحب الباحثتان من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم حول التصور المقترح، من خلال التكرم بتحكيمة والحكم على مدى صلاحيته من خلال المعايير الموضحة بنموذج التقييم المرفق، علماً بأن ما تدلون به من معلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى من سيادتكم التكرم بملء هذه البيانات قبل البدء في تحكيم التصور المقترح:

الاسم	
الدرجة العلمية	
الكلية والجامعة	
القسم العلمي	

نموذج تقييم مدى صلاحية التصور المقترح

بعد اطلاع سيادتكم على التصور المقترح يرجى تقييم مدى صلاحيته من خلال تقييمها بشكل عام بإعطاء درجة تتراوح من (١) إلى (٥) من خلال الجدول أدناه.

م	معايير وبنود التحكيم	تقييم المُحكم (من ١ إلى ٥)
١.	أهداف التصور المقترح واضحة و سليمة علمياً.	
٢.	مبررات التصور المقترح شاملة ومتكاملة.	
٣.	فلسفة ومنطلقات التصور المقترح محددة وواضحة.	
٤.	محددات التصور المقترح محددة وواضحة.	
٥.	مراحل التصور المقترح شاملة وواضحة .	
٦.	متطلبات التصور المقترح تتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ .	
٧.	معوقات تطبيق التصور المقترح يمكن التغلب عليها من خلال سبل المواجهة.	

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير,,,,,

ملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة الأساتذة محكمى التصور المقترح^{*1}

قائمة بأسماء السادة الأساتذة محكمى التصور المقترح			
م	الاسم	التخصص	جهة العمل
١.	أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز	أستاذ أصول التربية - كلية التربية.	جامعة عين شمس
٢.	أ.م.د/ أميرة عبد الله حامد	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية.	جامعة المنصورة
٣.	أ.د/ أشرف السعيد أحمد محمد	أستاذ أصول التربية ورئيس قسم أصول التربية - كلية التربية.	جامعة المنصورة
٤.	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المتفرغ - كلية التربية.	جامعة حلوان
٥.	أ.م.د/ السيد فكري عبد العزيز	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية.	جامعة المنصورة
٦.	أ.د./ حنان البدرى كمال	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية.	جامعة أسوان
٧.	أ.م.د/ كريمه محمد أحمد لاشين	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية	جامعة طنطا
٨.	أ.د. محمد أحمد حسين ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية.	جامعة الزقازيق
٩.	أ.د/ مهني محمد إبراهيم غنايم	أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته المتفرغ، ومقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين - كلية التربية.	جامعة المنصورة
١٠.	أ.م.د. منار محمد جابر	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية.	جامعة بني سويف
١١.	أ.د. هدى سعد السيد صميده	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية.	جامعة طنطا

^{*1} جاءت أسماء السادة المحكمين مرتبة ترتيباً أبجدياً

