



وحدة النشر العلمي



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية



مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 12 المجلد 22 2021

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ أسماء فتحي توفيق
أستاذ علم النفس المساعد بقسم تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

أ.نور الهدي علي أحمد

سكرتير التحرير

نجوى إبراهيم عبد ربه عبد النبي

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب
والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الإصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات
المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية - المناهج وطرق
التدريس - علم النفس وصحة نفسية - تكنولوجيا التعليم
- تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل

jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://jsre.journals.ekb.eg>

فهرسة المجلة وتصنيفها

١- الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية

The Arabic Citation Index -ARCI

٢- Publons

٣- Index Copernicus International

Indexed in the ICI Journals Master List

٤- دار المنظومة - شمعة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات

حصلت المجلة على (٧ درجات) أعلى درجة في تقييم
المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري

د/ إيمان محمود محمد عبد النعيم*

المستخلص:

هدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وذلك من خلال مجموعة من المحاور وهي؛ تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، وآليات لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وآليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم إعداد استمارة استطلاع رأي لتعرف آراء السادة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والذين بلغ عددهم (٥٠) عضواً، حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تضمنت؛ آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، وآليات لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وآليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وكذلك خطوات تنفيذ هذه الآليات بالجامعات المصرية، وأهم معوقات تنفيذها داخل الجامعات المصرية، وكيفية التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة، الأداء المؤسسي، الجامعات المصرية، منهجية هوشين كانري.

مقدمة البحث:

فرضت التغيرات العديدة والمتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية علي الإدارة العديد من التحديات لتتماشي مع الواقع الجديد ومتطلباته من خلال الإعداد للتغيير باعتباره عملية مستمرة وضرورية، ويعد تطوير الأداء في ظل هذه التغيرات مطلباً مهماً، حيث تتطلب هذه التغيرات تطوير الفكر الإداري من حيث الاستراتيجيات والفلسفات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، وقد أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى الجامعات إلي تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد علي السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى الجامعات المتميزة إلي تحقيق التميز والتنافسية، وذلك يتطلب جهوداً مكثفة من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها، لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والإبداع.

*مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة أسوان- محافظة أسوان- جمهورية مصر العربية
البريد الإلكتروني: dremanmahmoud187@gmail.com

وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الجامعية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافة المتواجدة فيها والمتفاعلة معها. (حتملة، ٢٠١٩: ٥٢٣)

ويعد مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في الجامعات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي. (Buckman, 2004:14-21)

ويعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة موارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة. (عبد المحسن، ٢٠٠٤: ٣-٥)

وتعد منهجية هوشين كانري إطار إدارة معترف به للربط بين إستراتيجية العمل وتنفيذ العمل، وهو يرتكز على حركة إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تطبيق منهجية هوشين كانري على نطاق واسع في الصناعات اليابانية، وأصبحت واحدة من السمات الرئيسية في نماذج الإدارة اليابانية، وقد تم تطبيق هذه المنهجية لأول مرة في العالم العربي خلال الثمانينيات، في فترة نقل المعرفة الإدارية من اليابان، لكن القليل من المؤسسات اهتمت بتطبيقه، وكتب يوجي أكاو (Yoji Akao) النص الأول عن هوشين كانري باللغة الإنجليزية ١٩٩١، حيث وصفه بأنه نظام للتخطيط والتنفيذ والمراجعة لإدارة التغيير، وتم ترجمته علي أنه "نشر السياسة" أو "توفير التوجيه" أو "إدارة التوجيه". -Tennant& Others, 2001:262 (267)

وتهدف منهجية هوشين كانري إلى التعبير عن الأهداف الإستراتيجية وتشكيلها، بالإضافة إلى التعبير عن الرؤيا المستقبلية وتطوير وسائل تنفيذها في الواقع، كما يطلق علي المنهجية مسمى "نشر السياسة أو تخطيط هوشين" وهي منهجية التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، التي تستخدم Plan, DO, Check, Act (PDCA)، خطط، افعل، تحقق، تصرف، لصياغة الأهداف واختيار نقاط الرقابة بمعايير قابلة للقياس، وربط أنشطة الرقابة اليومية بإستراتيجية المؤسسة، فهي تفترض وجود ضوابط ومقاييس للأداء اليومي داخل المؤسسة، حيث تكون الأنشطة قصيرة الأجل محددة في الخطط نفسها. (Hoshin Kanri,2018, Internet Paper)

وتنطوي الفكرة الأساسية لمنهجية هوشين كانري علي المؤسسة ككل في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تضمن أن اتجاه المؤسسة وأهدافها منطقية، بالإضافة إلى تأكيدها علي أهمية الرقابة والاعتماد علي نظام التغذية الراجعة، وتضمن تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال

التعامل مع كافة المستويات الإدارية (Jolayemi,2008,295)، وهو ما يحاول البحث الحالي تحقيقه أي تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية من خلال استخدام منهجية هوشين كانري في التحسين الإداري.

كما تعد منهجية هوشين كانري عملية لمراقبة الجودة والتحسين المستمر، وتركز على إستراتيجية المؤسسة، وأهدافها الأساسية والفرعية، وسياساتها وعملياتها الداخلية، وتؤكد على تحقيق جميع أنشطة المؤسسة للأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى بشكل منهجي وإستراتيجي، وتدعم الاتصالات الرأسية والأفقية بين كافة المستويات الإدارية، وتتيح للمؤسسة بأكملها الاستجابة للحالات المتغيرة عند الضرورة من خلال المراجعة الدورية. (Nicholas, 2014:42)

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات سواء كانت نابعة من داخلها أو جاءت من خارجها، وتعوقها كثيراً في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية وتؤثر على استثمارها وتوجيهها، بما يعوقها عن تحقيق ميزة تنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة (داوود، ٢٠١٧: ١٢٣) أن الجامعات المصرية تعاني ضعف الاستفادة من المخرجات البحثية التي تنتجها، والأبحاث تبعد عن المجالات العلمية الدقيقة، بالإضافة إلى قصور في التعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية داخل المجتمع المصري، وبين الجامعات ومراكز البحث العملي، وبالتالي ظهور تكرار في العديد من الموضوعات البحثية، بالإضافة إلى ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات، والقصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

ودراسة (عبد الله، ٢٠١٩: ١٣٠، ١٣١) التي أكدت بأن الإدارة الجامعية لا تزال في حاجة إلى مزيد من الجهد لمواجهة المشكلات التي تعوق عملية تطوير الأداء المؤسسي بها، والتي ملأته الثقافة والمهارات الأدائية مع متطلبات العصر، وقصور تحقيق النتائج بصورة مستمرة أثناء فترة العمل والقيام بالأنشطة المختلفة داخل كافة مؤسسات الجامعة، ونقص القدرة على معالجة القصور والمشكلات التي تعوق تحقيق النتائج، وضعف تقييم الأداء وعدم ربطه ببرامج الثواب والعقاب أو الترقى، وقصور الرقابة الداخلية وقلة استخدام نظم فعالة للتقويم، والذي يرجع إلى الافتقار إلى المعايير التي يقاس في ضوءها الأداء الفعلي، وتحديد الأداء المنشود، وغلبة الطابع التقليدي على أداء الإدارة الجامعية، وإهمالها لبرامج التطوير والتجديد المرتبطة بالجوانب الإدارية والأخذ بالاتجاهات الحديثة في العمل الإداري، وضعف استجابتها للتحديات المعاصرة.

بالإضافة لما ذكره (خريوش، ٢٠١٤: ٦٣) عن شكوى خريجي الجامعات المصرية من ضعف الارتباط بين تخصصاتهم وسوق العمل، وضعف الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي، ويعود ذلك إلى التركيز على الجوانب النظرية دون العملية في معظم التخصصات ذات العلاقة بسوق العمل، كما أنه يتم إقرار سياسات التعليم العالي وخطته دون الوضع في الحسبان مدى ملائمة تلك الخطط والسياسات لاحتياجات سوق العمل، ولم تهتم الجامعات باستحداث برامج تخصصية جديدة، وهو ما أسهم في وجود فجوة حقيقية بين الجامعات وسوق العمل، ويرتبط بذلك ما شهدته العقود الأخيرة من توسع هائل في إنشاء الكليات ذات الطابع النظري، واستيعاب عشرات الآلاف من الطلاب بها، دون حاجة المجتمع الخارجي لكل هذه الأعداد.

ومما سبق يتضح أن وجود هذه المشكلات يتطلب وجود إدارة جامعية متميزة قادرة على البحث عن حلول تواكب تلك التطورات، وأن تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات ضرورة يقتضيها العصر، لأن تحسين أداء الجامعات المصرية يمكنها إيجاد بيئة تعليمية حديثة تقدم مخرجات متميزة تستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

لذا كان لابد من تطبيق واستخدام منهجية تساهم في تحسين أداء الجامعات المصرية، وهي منهجية هوشين كانري التي أثبتت العديد من الدراسات جديتها في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وقدرتها على دمج إستراتيجية العمليات في بنية متماسكة، حيث يمثل تخطيط كانري تحويلاً من أعلى إلى أسفل للأهداف، بدءاً بأهداف الإدارة العليا والانتقال إلى أدنى المستويات بالمؤسسة، وتفترض الدراسة وجود علاقة سببية مباشرة بين ما يريده العميل وما يمكن تحقيقه بواسطة النظام عن طريق تطبيق هوشين كانري.

مما سبق يتضح أنه يمكن التغلب على كثير من مشكلات الجامعات المصرية سواء ما يتعلق بالتحديات والمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، من خلال رصد هذه المتغيرات وتقييم الكفاءة في الجانب الأكاديمي، أو ما يتعلق بتحسين العمليات الداخلية للجامعات، بما يجعلها تتوافق مع المتغيرات الخارجية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام منهجية هوشين كانري للتحسين والتطوير الإداري لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية بما يساعدها على تحسين العمليات الداخلية ويمكنها من التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، ويدعم تنافسيتها المحلية والعالمية .

أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي؟
٢. ما الإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري؟
٣. ما مبررات تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية؟
٤. ما آراء الخبراء حول تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري؟
٥. ما الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وذلك من خلال ما يلي:

١. تعرف ماهية الأداء المؤسسي، ومعايير، وخصائصه، وأبعاده، وتصنيفاته، والعوامل المؤثرة فيه، ومتطلبات تحقيقه بالجامعة ومعوقات تحقيقه.

٢. توضيح ماهية منهجية هوشين كانري، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها بالجامعات المصرية.
٣. تعرف واقع الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري .
٤. تعرف آراء الخبراء حول آليات تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.
٥. التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، ومراحل تنفيذها بالجامعات.

أهمية البحث:

تشتمل أهمية هذا البحث على الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، وذلك كما يلي :

أ. الأهمية النظرية :

يستمد هذا البحث أهميته النظرية من أهمية الأداء المؤسسي الذي يعتبر المقياس الذي يدل على مدي جدارة وتفوق أى مؤسسة، كما تكمن أهميته في أنه يبين مدي قدرة المؤسسة على تحقيق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين من الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة، لذا يسعى البحث الحالي لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية من خلال تطبيق منهجية هوشين كانري للتطوير والتحسين الإداري، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. قد يهم هذا البحث في التعرف على منهجية هوشين كانري للتطوير والتحسين الإداري ومراحل تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي.
٢. قد تظهر أهمية هذا البحث في التركيز على الاستفادة من منهجية هوشين كانري لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية، وتمكنها من التغلب على المشكلات التي تعانيها والتحديات التي تواجهها، وتدعم منافستها للجامعات الأخرى محلياً وعالمياً.
٣. يأتي هذا البحث في إطار الجهود التي تقوم بها وزارة التعليم العالي لرفع كفاءة أداء الجامعات المصرية، وضمان جودة الخدمات التي تقدم للمستفيدين منها.
٤. يعد استجابة لما أوصت به العديد من المؤتمرات المحلية والعالمية والندوات من ضرورة البحث عن سبل إدارية حديثة لتطوير وتحسين أداء المؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.

ب. الأهمية التطبيقية :

من خلال عرض البحث بالتعرف على منهجية هوشين كانري ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية، فإن أهمية هذا البحث يمكن إبرازها في تزويد مخططي ومسؤولي تطوير أداء الجامعات المصرية بمراحل منهجية هوشين كانري وخطوات تنفيذها، كأحد التوجهات الحديثة لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية الجامعية، وطرح آليات مقترحة يمكن أن تساهم في تحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال تطبيق هذه المنهجية بين الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً، إضافة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي على قدر كبير من الأهمية، فهو السبب في بقاء المؤسسة وهو الذي يحدد موقعها ونجاحها أو فشلها، والنهاية التي تبتغيها، حيث يعد أداة للرقابة ومادتها، ومن خلاله يتم اختيار البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

حدود البحث:

- أ- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي علي دراسة منهجية هوشين كانري ومبادئها ومراحل تطبيقها بالجامعة، وكيف يمكن أن يسهم تطبيقها في تحسين أداء الجامعات المصرية.
- ب- **حدود بشرية:** مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التعليمية وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والعاملين في مجال الجودة بالجامعات المصرية.
- ج- **حدود مكانية:** الجامعات المصرية (جامعة عين شمس- جامعة الإسكندرية- جامعة حلوان- جامعة طنطا- جامعة الزقازيق- جامعة المنيا - جامعة سوهاج)، ويرجع السبب في اختيار هذه الجامعات إلى عراقتها وأنها من الجامعات الرائدة، ولتنوع البيئات الجغرافية داخل جمهورية مصر العربية حيث إن؛ كل من جامعة عين شمس وحلوان يمثلان جامعات العاصمة، وتمثل الإسكندرية جامعات المدن الساحلية، كما تمثل كل من طنطا والزقازيق جامعات وجه بحري، أما كل من المنيا وسوهاج فتمثلان جامعات الصعيد، وذلك للتعرف على الأداء المؤسسي بالجامعات في جمهورية مصر العربية ككل.
- د- **حدود زمنية:** تم تطبيق استطلاع رأى السادة الخبراء في الفترة من ٢٦/١٠/٢٠٢١ وحتى ٦/١١/٢٠٢١

منهج البحث وأداته :

يستخدم البحث الحالي **المنهج الوصفي** ، الذي يتضمن دراسة وصفية لكل من الأداء المؤسسي، ومنهجية هوشين كانري، وكذلك يتضمن دراسة تحليلية لجمع البيانات عن كل من الأداء المؤسسي، ومنهجية هوشين كانري وكيفية تطبيقها داخل الجامعات المصرية، وذلك بواسطة **الاستبانة** وتحليلها إحصائياً، لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف البحث وتجب عن تساؤلاته، وتوضع على أساسه الآليات المقترحة لتحسن الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

١. الأداء المؤسسي: Institutional performance

يعرف **الأداء المؤسسي** بأنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة أبعاد؛ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". (بن مسعود، ٢٠١٦: ٢٠٢)

كما يعرف بأنه قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (صبيح، ومنصور، ٢٠٠٩: ٣٨)

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه " مجموعة من التصرفات أو الأفعال التنظيمية للأهداف التي ترغب الجامعات في تحقيقها في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على تنمية مواردها المادية والبشرية والاستفادة منها في تحقيق متطلبات التميز اجتماعياً وسياسياً وثقافياً واقتصادياً".

٢. منهجية هوشين كانري: Hoshin Kanri

تعرف منهجية هوشين كانري بأنها " عملية تخطيط إستراتيجي، تحدد المنظمة من خلالها بعض السيناريوهات المستقبلية (رؤى) لتحديد موقعها من خلال خمس سنوات قادمة، وتحدد الأهداف والخطط التنظيمية في ضوء تلك الرؤى، ويتم عمل تقييم إستراتيجي كل فترة لرصد مدى التقدم في تحقيق تلك الرؤى". (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧: ٢٠٧)

كما تعرف بأنها " المنهجية التي من خلالها يتم سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، حيث تتميز المنهجية بالعديد من الأدوات والطرق الإضافية التي يمكن استخدامها من أجل تسهيل عملية تنفيذها داخل المؤسسة". (David,2008: 3)

وتعرف إجرائياً بأنها " المنهجية التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق التميز والتحسين المستمر بالجامعات المصرية، وتحقيق جميع الأهداف الجامعية بشكل منهجي منظم، بما يحقق الأهداف السنوية من خلال وضع خطة مدتها عام لتحقيق الأهداف المطلوبة واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها من حيث الجودة والتكلفة.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المرتبطة بمتغير الأداء المؤسسي بالجامعات:

(١) الدراسات العربية:

١. دراسة شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٧) بعنوان " إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة بالأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغ عددها (٥٠) عاملاً في قسم إدارة الموارد البشرية في ثلاث جامعات (الشرق الأوسط، الأهلية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء في سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة الأردنية.

٢. دراسة أبو المجد، مها عبد الله (٢٠١٨) بعنوان " تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي "

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التفكير الإستراتيجي وأهدافه في سبيل الوصول إلى أداء مؤسسي جامعي ناجح، والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في أداء الجامعات المصرية، مع تحديد أهم نقاط القوة والضعف في أداء الجامعات المصرية، بالتركيز على تشخيص الواقع الحالي لوظائفها الثلاثة (التعليم،

والبحت العلمي، والمشاركة المجتمعية)، بالإضافة إلى تقديم رؤية مقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة النظرية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الإستراتيجي، كما أوصت بضرورة توعية المسؤولين بالجامعات المصرية بأهمية التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي لمنظومة التعليم الجامعي المصري، كما أوصت بضرورة تضمين الخطط الدراسية في الجامعات المصرية مقررات تدور حول التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي وفي صناعة المستقبل.

٣. دراسة عبد السلام، رمضان محمود (٢٠١٩) بعنوان " أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر "

هدفت الدراسة إيضاح أثر التطوير التنظيمي من حيث؛ الأهداف، والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وتنمية المورد البشري، في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية بمصر، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٤٠٠) عضواً، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، كما أظهرت عدم وجود اختلافات في إدراكات العاملين بالجامعة العمالية وفقاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية.

٤. دراسة عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩) بعنوان "إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة قوامها (١٩١) عضواً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها؛ وجود قصور في بعض عناصر الثقافة التنظيمية الإدارية بالوادي الجديد، والذي يؤثر بدوره في كفاءة وفعالية الجامعة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وحاجة جامعة الوادي الجديد إلى تطوير أداء كوادرها الإدارية، حيث إنهم لا يقلون في الأهمية عن أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٥. دراسة سمحان، مني عبد الله (٢٠١٩) بعنوان " واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية بجامعة الملك سعود بالرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٨) عضواً من هيئة التدريس والإداريون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها؛ أن واقع إدارة المعرفة بكلية يؤثر على الأداء المؤسسي من حيث؛ رضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم إدارة الكلية للأداء المؤسسي من خلال العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بها، والحرص على الارتقاء بمستوي كفاءة العمليات الإدارية.

٦. دراسة الشنتف، يوسف أحمد (٢٠١٩) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية "

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة

أداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة من العاملين بالكليات الجامعية الحكومية بلغ عددها (٢٠٥) عاملاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية ومراحلها، لما لها من تأثير مباشر على تحسين الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، والعمل على استثمار قدرات لعاملين بها والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي.

٧. دراسة جاد الله، باسم سليمان (٢٠٢٠) بعنوان " الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC): دراسة تقويمية "

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وطبق الاستبانة على (١٧٦) عضواً من السادة المسؤولين بالأكاديمية المهنية للمعلمين في محافظات؛ أسيوط، وسوهاج، والقاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن كل من مجالات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلمين، والعمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلمين، والمستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلمين، والجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلمين جاءت بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وضرورة تحديد المجالات الإستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين.

٨. دراسة المجالي، راتب عارف (٢٠٢٠) بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات والمعلومات، واعتمد على عينة المسح الشامل والتي تكونت من (٥٧٢) عضواً من القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات الأردنية الرسمية، وقد أظهرت النتائج إدراك القادة الأكاديميين والإداريين بشكل متزايد لأهمية الاستشراف والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية، والتعلم، في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة وفعالية واستمرارية التميز في الأداء على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك في التعلم التنظيمي بالجامعات الرسمية الأردنية.

٩. دراسة السرحان، عطا الله (٢٠٢١) " أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وأثر ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٢٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بصورة عشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تركيز الإدارة العليا على مفهوم الجودة الشاملة، وبين تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية، مما يعزز

تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز الجامعات الأردنية الحكومية على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، من أجل الوصول إلى الأداء المتميز في مخرجات تعليم ذات جودة شاملة، وذلك من خلال تبني الإدارة العليا لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

(٢) الدراسات الأجنبية:

١٠. دراسة Taher & Husein (٢٠١٤) بعنوان: **The Role of Knowledge Management Processes to Improve Institutional Performance** " دور

عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "

استهدفت الدراسة التعرف على دور عمليات المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: الاحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي، وعمليات إدارة المعرفة، وفق متغيرات (المرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والتوصيف الوظيفي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد شملت عينة الدراسة (٢٤٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مشق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي لدي العاملين بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ جامعي، وفروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة لصالح سنوات خبرة ٢١ سنة فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح عميد الكلية أو نائب عميد.

١١. دراسة Khalil, M. & Raheel, Y. (٢٠١٥) بعنوان " **Impact of Leadership Style of Academic Administrators on Institutional Performance** " تأثير أسلوب

القيادة للمسئولين الأكاديميين على الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والسلبية، والانطوائية) للإداريين الأكاديميين على الأداء المؤسسي المتمثل في: جمع الأموال اللازمة لتطوير الوضع المالي في المؤسسة، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وجذب العاملين ذوي الخبرة والمهارة، والإدارة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس، وبرامج الطلاب أو التوسع المؤسسي، ونسبة نجاح الطلاب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (١١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن إتباع نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) تؤدي إلى أفضل أداء مؤسسي في جميع مؤشرات الأداء مقارنة بالنمط السلبي والانطوائي.

١٢. دراسة EL-Sinawi et.al., (٢٠١٦) بعنوان " **Developing a Model of Work Performance System and Institutional Performance for Strategic Human Resource Management** " تطوير نموذج لنظام أداء العمل والأداء المؤسسي لإدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين نظم أداء العمل التي تتضمن (التوظيف، والتدريب، ومشاركة التعويضات، وتقييم الأداء، والاهتمام والرعاية) والأداء المؤسسي بمؤسسات التربية والتعليم، كما استهدفت التعرف على أثر الدور الوسيط لمتغيرات (الاهتمام بالعملاء، والاهتمام بالعاملين، وتوجيه السلوك، وأداء الخدمة) في العلاقة بين نظم أداء العمل والأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٥٣١) من مديري العموم، ومديري العموم المساعدين وكبار مدراء وزارة التربية والتعليم، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية

بين نظم أداء العمل والأداء المؤسسي، كما أظهرت أن نظم أداء العمل تؤثر على الأداء المؤسسي بطريقتين؛ الأولى من خلال الاهتمام بالمعلماء وأداء الخدمة، والثانية من خلال الاهتمام بالعاملين وتوجيه سلوكهم.

١٣. دراسة Naikuni (٢٠١٧) بعنوان "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance"

مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي

استهدفت الدراسة التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في؛ (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتقييم الأداء، ومكافأة الأداء)، كما استهدفت التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي بقطاع التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٤٠٠) فرداً من المدراء ورؤساء الأقسام، وقد أظهرت النتائج من حيث تقييم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المؤسسي من حيث التأثير على الأداء؛ أولاً ممارسة التدريب والتطوير، ثانياً ممارسة تقييم الأداء، ثالثاً ممارسة مكافأة الأداء، رابعاً ممارسة إدارة الأداء، خامساً ممارسة الاستقطاب لتحقيق أفضل أداء مؤسسي، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي.

١٤. دراسة Shibru & Ousman (٢٠١٧) بعنوان "Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The case of Wolaita Sodo University"

المؤثر على الأداء المؤسسي : حالة جامعة وليتا سودو

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي بجامعة وليتا سودو، وقد حددت الدراسة تصورات مديري الإدارة الوسطي عن الأداء المؤسسي للإشارة إلى العوامل الرئيسية التي يبدو أنها تؤثر في أداء الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات والمعلومات بواسطة الاستبانة المهيكلة والمقابلات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي هي؛ الخبرة القيادية، والرتبة الأكاديمية للمديرين، والسياسات والإجراءات المعمول بها، والاهتمام بمجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية والمساءلة بكفاءة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث السياسات والإجراءات المعمول بها داخل الجامعة مما ينعكس على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بمتغير منهجية هوشين كانري:

١. دراسة Marvin, et al.(2021) بعنوان "Global Education: Using learn Tools to Explore New Opportunities"

التعليم العالمي: استخدام أدوات التعلم لاستكشاف فرص جديدة

هدفت الدراسة إلى تقديم تطبيق لمعايير نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment (QFD)، وهوشين كانري Hoshin Kanri، وتحليل كيفية مساعدة هذه الأدوات للبرامج الدولية في التحسينات المستقبلية، لتحسين الخبرة الدولية لطلاب البكالوريوس في إدارة الأعمال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على (١٨٠) طالباً في أربع جامعات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أنه ينبغي توفير مثل هذه البرامج (Hoshin Kanri)، (QFD) للطلاب لزيادة ثقافتهم ومعرفتهم بالخبرة الدولية واكتساب وجهات نظر جديدة، وتحديد العوامل الرئيسية التي تساعد الطلاب في اختيار البرنامج المناسب لكل منهم لتعلم الثقافات مع تعلم إدارة الأعمال، وتصميم نهج جديد يساعد الطلاب في اختيار البرنامج الذي يلبي توقعاتهم على نحو أفضل.

٢. دراسة أبو العزم، فهيم (٢٠١٧) بعنوان " إطار مقترح لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد: منهجية هوشين كانري بدلاً من بطاقة القياس المتوازن للأداء

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار جديد لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد، يعتمد على منهجية هوشين كانري بدلاً من بطاقة القياس المتوازن للأداء، ولتحقيق هذا الهدف عمدت الدراسة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة وتبين أنها ركزت على إثبات عدم صلاحية مقاييس الأداء التقليدية لقياس الأداء الإستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد، وقدمت مقاييس بديلة في ظل الالتزام بإطار بطاقة القياس المتوازن للأداء، ثم فحصت الدراسة ما إذا كان إطار بطاقة القياس المتوازن للأداء ما زال صالحاً لقياس وإدارة الأداء في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد من خلال إيضاح الانتقادات الموجهة للبطاقة وأوجه تعارضها مع المبادئ التي تستند عليها بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، ثم عرضت الدراسة لخطوات الإطار المقترح لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد بالاعتماد على منهجية هوشين كانري والتي تعتمد بدورها على مصفوفة إكس X-Matrix والكاتش بول Catch- ball، وأخيراً قدمت الدراسة نموذجاً لتطبيق مصفوفة إكس على إحدي الشركات مع استطلاع رأي المدراء بشأن الميزات التي تتفوق بها منهجية هوشين كانري على بطاقة القياس المتوازن للأداء.

٣. دراسة عوده، محمد توفيق (٢٠١٧) بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨-٢٠١٣ "

هدفت الدراسة التعرف على قياس واقع التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨-٢٠١٣، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة البحث من (٤٠) مفردة من الخبراء الذين قاموا بإعداد إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ الدرجة الكلية لتطبيق منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين متوسطة حسب آراء الباحثين، وأن درجة إعداد إستراتيجية تأهيل وإعداد المعلمين في وزارة التربية والتعليم وفق منهج هوشين كانري متوسطة حسب آراء الباحثين، وأن درجة تطبيق الخطة التشغيلية لإستراتيجية تأهيل وإعداد المعلمين في وزارة التربية والتعليم وفق منهج هوشين كانري متوسطة حسب آراء الباحثين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهجية هوشين كانري في إعداد استراتيجيات إعداد وتأهيل المعلمين بفلسطين.

التعليق العام علي الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعاً قد اهتمت بكل من الأداء المؤسسي ومنهجية هوشين كانري، وتناولت المتغيرين من زوايا وأبعاد مختلفة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالأداء المؤسسي بالجامعات والذي يتمثل في؛ مبادئه، وأهدافه، وفلسفته، ومتطلبات تطبيقه، ومعوقات تطبيقه، ومنها ما يتعلق بمنهجية هوشين كانري ودورها في تحسين أداء المؤسسات المختلفة وإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة.

- من حيث الموضوع: تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع، حيث تناولت موضوع الأداء المؤسسي بالجامعات، ومنهجية هوشين كانري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

- من حيث المفهوم: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الخاصة بالأداء المؤسسي بالجامعات، واختلف معها في الهدف وحدود الدراسة وعينة الدراسة، وتناول تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري .

- من حيث منهجية البحث: يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في منهجية البحث، حيث إن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، فيما عدا بعض الدراسات، كدراسة شهاب (٢٠١٧)، ودراسة سمحان (٢٠١٩)، ودراسة الشنتف (٢٠١٩)، ودراسة المجالي (٢٠٢٠)، ودراسة السرحان (٢٠٢١)، ودراسة Hasan (2014)، ودراسة Shibru (2017)، ودراسة Marvin (2021)، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة Witiastuti (2017) فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، في حين استخدمت دراسة عبد السلام (٢٠١٩) المنهج الاستنباطي، واستخدمت دراسة عوده (٢٠١٧) منهج دراسة الحالة، كما استخدمت دراسة أبو العزم (٢٠١٧) منهج دراسة الحالة والمنهج الاستنباطي.

- من حيث أداة البحث: اعتمدت معظم الدراسات علي الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة أيوش (٢٠١٤)، ودراسة نعيم (٢٠١٨) التي استخدمت الاستفتاء أداة لجمع البيانات والمعلومات، ودراسة فريم (٢٠١٦) التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب الاستفتاء.

- من حيث الهدف: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، إلا أنها جميعاً توصلت إلي نتائج تصب في غاية وهدف واحد وهو تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات لتحقيق متطلبات التميز والقدرة على المنافسة محلياً وعالمياً، وهو ما قصده البحث الحالي وتوصل إليه.

- مدي الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه أهمها :

١. إثراء جوانب الإطار النظري للبحث وخاصة في تحديد متطلبات تحسين الأداء المؤسسي للجامعات وأبعاده وأهميته ومعوقاته ومدي ارتباطه بتحقيق القدرة التنافسية.
٢. اختيار المنهج الذي يسير عليه البحث، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
٣. تحديد أفراد عينة الدراسة، وبناء أداة البحث المستخدمة – الاستبانة- وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث، وتفسير وتحليل ما توصل إليه البحث من نتائج .

خطوات السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن كل من الأداء المؤسسي، ومنهجية هوشين كانري، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح إمكانية تحسين الأداء وتحقيق التميز بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، من خلال وضع آليات مقترحة لتحقيق ذلك .

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي يسير عليها البحث الحالي على النحو التالي:

- المحور الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي، ويتناول ما يلي: مفهوم الأداء المؤسسي وفلسفته، وخصائص الأداء المؤسسي الجامعي، وأهمية تحسينه، ومعايير، وأبعاده، ومقوماته، ومتطلباته ومعوقات تنفيذه .

- **المحور الثاني: الإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري**، ويتناول ما يلي: منهجية هوشين كانري من حيث؛ مفهومها، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل تطبيقها بالجامعة.

- **المحور الثالث: مبررات تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية**، ويتناول الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية من خلال عرض المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية من أربعة جوانب هي؛ مشكلات تتعلق بالعمليات الداخلية بالجامعات المصرية، ومشكلات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية، ومشكلات تتعلق بالموارد البشرية، ومشكلات تتعلق بنظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية، ومشكلات تتعلق بالمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية.

- **المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث**، ويتناول استمارة استطلاع آراء الخبراء حول وضع آليات مقترحة لتطبيق منهجية هوشين كانري لتحسين الأداء بالجامعات المصرية.

- **المحور الخامس** : يتناول وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية.

المحور الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي نظاماً متكاملًا له متطلباته ومعاييرُه وأساليبه الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعتها تكوينها، فالأداء سواء أكان على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والانفجار المعرفي، وبذلك تصبح دراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفاً هاماً وعالمياً مشتركاً، لتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية وخاصة للمؤسسات الجامعية، لذا سوف يتناول البحث الأداء المؤسسي من خلال العناصر التالية:

(١) مفهوم الأداء المؤسسي وفلسفته: Institutional Performance

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي برزت في علم الإدارة، وبالرغم من أهميته في الدول التي أخذت بأساليبه المختلفة، إلا أنه ما يزال يكتنفه الغموض نظراً لقلّة الكتابات بهذا الموضوع مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم المختلفة باختلاف رؤى ووجهات نظر المختصين في هذا المجال، وسوف يتم فيما يلي استعراض بعض من مفاهيم وتعريفات الأداء المؤسسي كما يلي:

- **الأداء لغةً:** اسم مصدر للفعل (أدى)، وأداه تأديةً: أوصله، وأدى الأمانة إلى أهلها تأدية إذا أوصلها، والاسم (الأداء) (الفيومي، ١٩٨٧: ١١)، وأدى — يؤدي، أدّ، تأدية، فهو مؤدّ والمفعول مؤدي، وأدى عمله: قام به، وأتمه، وأنجزه، وقضاه. (عمر، ٢٠٠٨: ٨٦)، وقد ذكر أن أصله إيصال الشيء إلى الشيء أو أوصله إليه من تلقاء نفسه. (نزبه حماد، ٢٠٠٨: ٣٦، ٣٧).

- **تعريفه اصطلاحاً:** يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات بشكل عام، ويحظى باهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، وينصب الأداء المؤسسي على المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز على

المستوي التنظيمي للوحدات المكونة لهيكل المؤسسة أو على مستوى الموارد البشرية. (Kyriaki&Michal,2016,90-106)

- وينظر إلى الأداء المؤسسي على أنه عبارة عن مجموعة من مؤشرات نتائج تتسم بعدة أبعاد مثل؛ الجودة، والكيفية، والكمية، والزمنية، في إطار وحدة تنظيمية معينة ذات صلاحيات واختصاصات تباشر من خلالها الأعمال ذات العلاقة بهذا الأداء، مما يعني أن الأداء المؤسسي يتسم بعدة أبعاد تميز بين الوقت والإجراء والكمية والأثر. (xiaoying and Laixiang, 2017)

- ويرى داني أن الأداء المؤسسي يقاس عبر الإنتاجية التي تحققها المنظمة في مدة زمنية معينة، وحجم الربحية التي تحرزها مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها، والكفاءة التشغيلية للإمكانيات المتاحة دون أن يحدث خلل أو تعطل لإجراءات العمليات والأنشطة الداخلية مع استدامة الحفاظ على مستويات عالية من المخرجات. (Danny, et, al, 2017)

- وتري ايغا أن الأداء المؤسسي وقياسه يعتمد على ما تحزره المؤسسة من تطوير وابتكار في العمليات الداخلية وما تضيفه من مواصفات غير متوقعة ومذهلة للمستفيدين، تزيد من القيمة والمنافع التي يتوقعونها من المنظمة، حيث تمثل تلك الجوانب مؤشرات ومقاييس للأداء المؤسسي. (Eva, et, al., 2017)

- كما عرف الأداء المؤسسي بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" بمعنى أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (صبحي ومنصور، ٢٠٠٩: ٧٧)

● فلسفته:

يستند الأداء المؤسسي إلى فلسفة تركز على ما يلي: (Ng'ang'a, 2015:18-36)

- أن كل مستوي من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل والكل جزء من آخر علي مستوي أعلى.

- أن قياس الأداء القائم علي الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلي نقاط التكامل مع بقية أجزاء الكل يؤدي إلي تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل.

- ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي، وهذا يفسر تكامل الأفكار والسياسات والنظم.

(٢) خصائص الأداء المؤسسي الجامعي:

هناك عدة خصائص تعد أساساً للأداء المؤسسي بالجامعات، ومن أهمها ما يلي: (عبد الله، ٢٠١٩: ١٤٩)

أ. المحافظة على ثبات العمل الجامعي واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار الجامعي من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة الجامعة، وبضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة والقرار.

ج. استثمار جهود كافة الأفراد والعاملين بالجامعة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف .

د. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للجامعة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

هـ. تعزيز ولاء وانتفاء العاملين بالجامعة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

(٣) معايير ومحددات الأداء المؤسسي:

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوي الأداء للتدخل في الوقت المناسب تصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدي العاملين يصعب تغييره، وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي: (حسن، ٨٣، ٢٠١٩، ٨٥).

أ. **الجودة:** تعبر عن مستوي أداء العمل ولذلك فهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، والجودة تحمل معنيين؛ معني واقعي ومعني حسي، فالمعني الواقعي يعني الالتزام للمنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعني الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد من بمعني اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوي جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

ب. **الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقلعن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلي مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة علي زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق علي حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول عن النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

ج. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلي كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتفويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل علي الدوام ويمضي إلي غير رجعه فالوقت أغلي من الذهب لأنه لا يقدر بثمن.

د. **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، وبمعني آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق علي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين علي الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتي تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم علي ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

- **محددات الأداء:** إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو نتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر علي هذا الأداء سلبياً أو إيجابياً، ويطلق علي هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي: (بعجبي، ٢٠١٧، ١١).

١. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز نتيجة للطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

٢. **القدرات:** وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، بل قد تتبدل هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

٣. **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، لتحقيق مستوي مرضي من الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العلم، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادةً ما يقيم مستوي أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

(٤) أهمية تحسين الأداء المؤسسي:

تكمن أهمية تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات في النقاط التالية: (أبو المجد، ٢٠١٨: ٧١٣) (أحمد، ٢٠١٤: ٨٩، ٩٠)

- أ. زيادة الكفاءة والفعالية للجامعة.
- ب. الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعة لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
- ج. تقديم المخرجات الجامعية في أفضل صورة، لتحقيق التميز ورضاء المستفيدين عن المخرجات الجامعية.
- د. تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة وفهم العمليات التي تقوم بها.
- هـ. توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها الجامعة.
- و. التركيز على الجودة في كل أنحاء الجامعة ومجالات النشاط بها.
- ز. تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- ح. المساهمة في ربط الأداء المؤسسي بالأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- ط. ضمان التحسين المستمر لأداء الجامعة، لتكون الجامعة رائدة في وظائفها المتعددة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)

مما سبق يتضح أن تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية يمكنها من استثمار الموارد البشرية بكفاءة والاستفادة منها في تحقيق أفضل مخرجات ونواتج تعليمية، تجعلها تحتل مركزاً ضمن الجامعات المنافسة محلياً وعالمياً، مما ينعكس كمرود بصورة إيجابية على المجتمع، كما يضمن لها التحسين المستمر في الأداء، مما يجعلها قادرة على التنافس ومواكبة التطور العالمي .

(٥) أبعاد الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة ولكن تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء العوامل الداخلية والخارجية معاً، وتأثيرهما على مستوي الأداء المؤسسي، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد هي: (الجندي، ٢٠١٤)

البعد الأول: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية: إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة: يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم لقياس الأداء فيها، تعد مقاييس فاعلية المؤسسة للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث إنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشكلات المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل.

(٦) تصنيفات الأداء المؤسسي:

يمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير؛ معيار مصدر الأداء، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، وفيما يلي شرح لكل تصنيف من التصنيفات السابقة:

حسب معيار مصدر الأداء: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (محمد سليمان، ٢٠٠٧: ١١٧) (عبد المليك، ٢٠٠١: ٨٥-٨٩) (باحسين، ٢٠٢٠: ٩٨-١٠٣)

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري - الموارد البشرية- في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجاني الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، فعلى سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث إن هذه التغيرات قد تنعكس على

الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب علي المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

حسب معيار الشمولية: يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعيار الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما علي أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه علي أساس جزئي أي النظر إلي المؤسسة علي أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها، حيث: (سليمان، ٢٠٠٨: ١١٨، ١١٧).

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت في كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم علي المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

- **الأداء الجزئي:** يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، والقدرة علي بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلي أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلي الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك علي نجاح المؤسسة ككل.

حسب معيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلي أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج والمالية والتسويق والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلي:

١- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة علي تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلي تحقيق المردودية وتعظيم العائد علي الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها، وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدي المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون علي تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

٢- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها؛ حجم المبيعات، والحصة السوقية، ورضا العملاء وشهرة العلاقة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين وغيرها.

٣- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلي تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

٤- **أداء وظيفة الافراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وعلي الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث إن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلي اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة.

(٧) مستويات الأداء المؤسسي :

- يعتبر الأداء المؤسسي مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب ومن منطق هذه الشمولية فقد تم تصنيفه من قبل بعض الباحثين إلى ثلاثة مستويات وهي: (Shibru, et al, 2017: 60-66)
- **المستوي الأول: المستوي الفردي:** والذي يتعلق بأداء الفرد داخل المنظمة، كما يتم التعبير عنه بأداء العاملين، وأداء الموارد البشرية، وأداء رأس المال البشري.
 - **المستوي الثاني: المستوي الوظيفي الجزئي (الإدارة، والقيم)** والذي يتعلق بأداء كل وحدة من الوحدات التنظيمية العاملة في المنظمة في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - **المستوي الثالث: المستوي الكلي،** والذي يتعلق بأداء المنظمة في إطار البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية للدولة.
- وبالرغم من أن الأداء المؤسسي يتضمن المستويات الثلاثة السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها بصورته المنفردة، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما.

(٨) مقومات الأداء المؤسسي بالجامعات:

- ولكي يتسم الأداء المؤسسي في الجامعات بالتميز، ينبغي أن تتوافر به مجموعة من المقومات أهمها ما يلي: (أبو النصر، ٢٠١١: ٧٤) (خليل، ٢٠٢١: ١٧).
- **الالتزام بمبادئ الإدارة،** ومن هذه المبادئ؛ تقسيم العمل، والسلطة، والمسئولية، والنظام، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون، وغيرها.
 - **العمل على تحقيق وظائف الإدارة،** وهي صنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
 - **تبني التغيير كسياسة ثابتة** على المستويات التنظيمية كافة.
 - **الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة،** ومن هذه المبادئ؛ رضا العميل الخارجي (المستفيد من الخدمة)، ورضا العميل الداخلي (العاملين بالجامعة) وصرفية الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على جودة العمليات والنتائج، سواء كانت سلعاً أم خدمات، والتطوير والتحسين لمعايير الجودة، وغيرها من المبادئ.
 - **الفاعلية:** بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف، وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كما تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.
 - **الكفاءة:** بمعنى حسن الاستفادة من الموارد، أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها، كما تشير إلى إنجاز العمل بالشكل الصحيح.
 - **تحقيق الجودة في كل أنحاء المنظمة** ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها.
 - **مراعاة قيم المنظمة والمجتمع وأخلاقيتهما،** ومنها علي سبيل المثال؛ العدالة والمساواة، والنزاهة، الموضوعية، والمشاركة، والديمقراطية، والأمانة.
- ويتضح مما سبق أن تميز الأداء بالجامعات يعتمد علي تجويد المدخلات، والكفاءة والفاعلية في العمليات، واتخاذ الإبداع والابتكار منهجاً وأسلوباً، والتكيف الفعال مع المتغيرات العالمية، وامتلاك منظومة أخلاقية تدعم مراعاة المصلحة الفردية بما يؤدي إلي مخرجات متميزة، تضمن للمؤسسة البقاء في ساحة المنافسة، بل والريادة وقيادة المجتمع نحو التقدم.

(٩) متطلبات تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات:

تفرض التغيرات العالمية وعمقها علي مؤسسات التعليم الجامعي، ضرورة السعي بخطي سريعة نحو تخطي الأساليب التقليدية في الإدارة وإتباع أساليب حديثة تمكنها من تحقيق التطوير والتغيير، ومواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع متغيراته، لذلك تحتاج الجامعات المصرية لتوافر مجموعة من المتطلبات تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتي من أهمها ما يلي: (حسين، ٢٠١٥: ٤٨).

١. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
 ٢. تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية وإطلاق قدراتها في الابتكار والتطوير.
 ٣. تنمية فرق عمل متحررة تحاسب علي الإنجازات.
 ٤. تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
 ٥. تنمية أساليب المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل علي تحسين البيئة، ورفع المستوي الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
 ٦. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العملي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.
- لذلك فالجامعات المصرية إذا رغبت في تحسين أدائها والوصول إلي التميز وتحقيق التنافسية، فإنه يتحتم عليها تبني استراتيجيات تحسين وتطوير تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية، وتمكين العاملين بها وتنمية قدراتهم علي العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع والمؤسسات الجامعية الأخرى محلياً وعالمياً.

(١٠) صعوبات تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات:

- هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تواجه تطوير أو تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والتي تتمثل فيما يلي: (عبد الله، ٢٠١٩: ١٥٥).
- تأثر تفكير العاملين بمجموعة المتغيرات التي تحيط بهم، والتي أدت إلي التركيز علي المركزية الشديدة، والاهتمام بالولاء لقادة المؤسسة الجامعية.
 - التضخم الوظيفي من خلال شيوع العمالة المقنعة في غالبية وحدات الجامعة.
 - الضغوط السياسية من خلال وجود ضغط مباشر أو غير مباشر من السلطة السياسية علي المؤسسة الجامعية، من أجل تحقيق أهداف معينة ربما يترتب عليها مردود سلبي.
 - المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
 - تعدد الأهداف وتعارض الأولويات.
 - غياب المصادقية في تقييم الأداء الجامعي.

المحور الثاني: منهجية هوشين كانري للتطوير والتحسين الإداري: Methodology Hoshin

Kanri

(١) مفهوم هوشين كانري:

- المعني اللغوي لهوشين كانري: كلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين " هو " تعني " طريقة " و " شين " وتعني " البوصلة " وهوشين " اتجاه البوصلة " أما " كانري " فتعني " التخطيط "، فإدارة هوشين كانري تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد. (عوده، ٢٠١٧: ٣١)

- المعنى الاصطلاحي لهوشين كانري: هو عملية تخطيط إستراتيجي يابانية تحدد المنظمة من خلالها بعض السيناريوهات المستقبلية (رؤى) لتحديد موقعها خلال خمس سنوات قادمة، وتحدد الأهداف والخطط التنظيمية في ضوء تلك الرؤى، ويتم عمل تقييم إستراتيجي كل فترة لرصد مدى التقدم في تحقيق تلك الرؤى. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧: ٢٠٧)

وكلمة هوشين "Hoshin" تعني "التوجيه"، وكلمة كانري "Kanri" تعني "الإدارة"، حيث يعبراً معاً عن "كيف تتم إدارة اتجاه المؤسسة" أو "كيف تتأكد المؤسسة من أنها تسير في الطريق الصحيح" حيث إن هوشين كانري تمثل منهجية أساسية للإدارة لضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال التسلسل الهرمي لها، وهذه الأمور تعد من نقاط القوة الرئيسية

لمنهجية هوشين كانري مما يؤكد ضرورة تطبيقها في سياق إدارة الجودة الشاملة، وضمن سياقات نشر الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في مجال إدارة المؤسسات. (What is Hoshin Kanri, Internet Paper, 2018)

ويشير إبراهيم الزهيري ٢٠٠٨ لمصطلح "هوشين كانري" أنه مصطلح ياباني تمت ترجمته إلي "سياسة" وتم فهم مدخل هوشين كانري Hoshin Kanri Management علي أنها "نشر سياسة"، ولكن "هوشين كانري" ليست مجرد نشر سياسة فقط بل خطة من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة باختبار الإدارة لأهداف تم تطويرها بالتعاون مع خيارات إدارية لأهداف ووسائل محددة في الجودة، والتكلفة، والتوزيع، والمعنويات، ووفقاً لذلك فإن هوشين كانري توصف كالتالي: (الزهيري، ٢٠٠٨: ٨٩، ٨٨)

هوشين كانري = الأهداف + الوسائل Means

وبالرغم من تعريف هوشين كانري في الغالب علي أنها تخطيط إستراتيجي، يجب فهمها علي أنها مختلفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن الرؤية، والمهمة، وخطة العمل المتكاملة (خطة عمل طويلة المدى) وتتضمن هوشين كانري وفقاً للتخطيط الإستراتيجي، التعاريف التالية:

١- الرؤية: **Vision**: وتعرف بأنها "هدف المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وينبغي أن تتضمن الرؤية ما يلي:

١. ما الذي تريده المنظمة، وليس ما هو وضعها الحالي.
٢. مفاهيم مستقبلية للمنتجات والخدمات، وليست منتجات خدمات ومحددة.
٣. مناطق تسويقية مستقبلية دولية، وعالمية.
٤. نظرة سلسلة وغير معقدة.
٥. مفهومة بدءاً من الإدارة العليا ونزولاً لخط الإنتاج، متضمنه الأشخاص العاديين، والمستفيدين، والموردين.

٢- الرسالة: **Mission**: تعرف الرسالة المشتركة بأنها الكيفية التي يتم بها تحقيق الرؤية وينبغي أن تتضمن الرسالة ما يلي:

١. كيفية تحقيق الرؤية المشتركة في الفترة الزمنية المحددة.
٢. نشاطات لإنجاز الرؤية المشتركة.
٣. مناطق تسويقية مستقبلية دولية.

٤. تسلم من قبل المساهمين.

٥. صيغة مختصرة (تعتبر صفحة كاملة أكثر من اللازم).

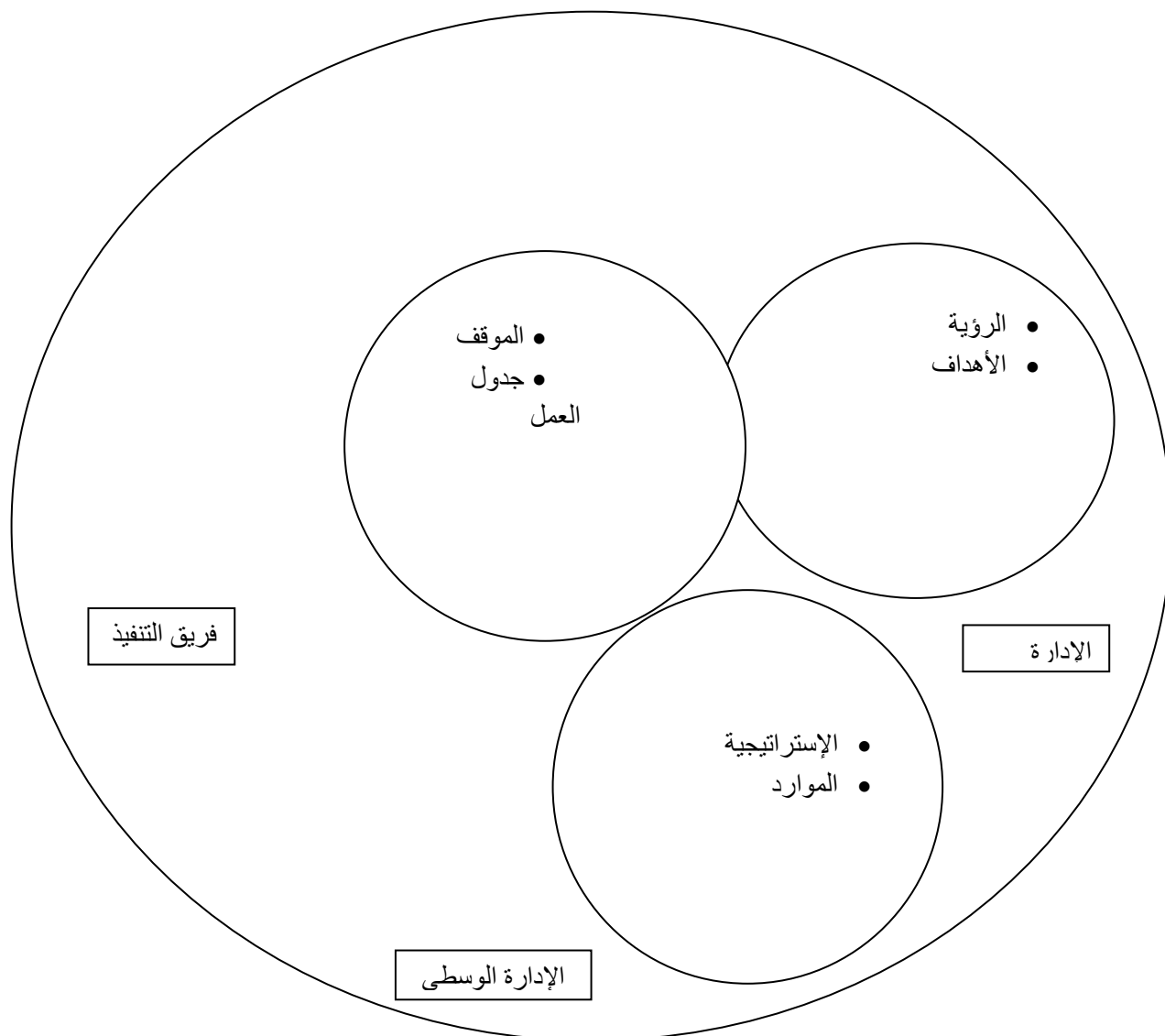
٦. مفهومة بدءاً من الإدارة العليا ونزولاً إلى خط الإنتاج، متضمنة الأشخاص العاديين، والمستفيدين، والموردين.

٣- خطة الأعمال الشاملة (المدمجة) Intergrated Business Plan

إن خطة الأعمال الشاملة عبارة عن "أهداف طويلة الأمد لتحقيق أهداف الجودة، والسعر، والتوصيل (التوزيع)، والمبادئ"، وتتضمن عناصر الجودة؛ العيوب والإخفاقات السابقة، وشكاوي المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، أما عناصر السعر فتتضمن؛ الإنتاج، وإستراتيجية السعر، والأمور المالية الأخرى مثل؛ ميزانية المبيعات ونصيب المنتج، بينما تتضمن عناصر التوصيل؛ ترقية نظام تطوير المنتج، وتوزيعه، في حين يتضمن عنصر المبادئ؛ رضا المساهمين، ومهارات العاملين، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها.

كما تعرف **منهجية هوشين كانري** بأنها "المنهجية العملية المستخدمة لتحديد احتياجات الأعمال المهمة، والوصول للنتيجة المرجوة خلال عام من خلال التركيز على الإستراتيجيات المكتوبة والعمل الإستراتيجي، والخبرة في العمل، والتحسين المستمر، والمستوي التشغيلي، والتزام القيادة، وفريق الإدارة العليا، وفرق الإدارة في المستويات المختلفة، والثقافة التنظيمية" (Nicholas, 2014: 40)

وقد تم تصميم منهجية هوشين كانري كدورة سنوية تعمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، ويجب أن تستمد الأولويات الإستراتيجية السنوية من أهداف متوسطة الأجل، مما يعني أن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة تحتاج إلى التحديث في كل دورة سنوية، مع إجراء التحليلات المناسبة والداخلية، وبما أن الأولويات الإستراتيجية هي أهداف مبنية على تعزيز الأداء، فإنها غالباً ما تكون أهداف طموحة لا يتم وضع نهاية لها إلا بعد تنفيذها، ولكن يجب تحديدها كمياً حتي يمكن تقييم التقدم فيها على المستوى التشغيلي، وبالتالي فإن كل أولوية إستراتيجية هي مجموعة تتألف من هدف أداء وإجراء، ويشار أيضاً إلى هذه المجموعة في الأدبيات بأنها "سياسة" والأولوية/الهدف الإستراتيجي السنوي يساوي سياسة سنوية، والشكل التالي يوضح ذلك: (da Silveir, et al., 2016:87)



شكل (١) يوضح نموذج هوشين كانري للتطوير والتحسين الإداري

المصدر: (Leppanen، 2014:38)

يوضح الشكل السابق نموذج هوشين كانري، الذي يمثل دورة متكاملة على كافة المستويات الإدارية، ويتم التواصل المستمر بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفريق التنفيذ، بحيث يكون هناك اتصال متبادل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بما يفصل الاتصالات العمودية والأفقية بين كافة المستويات، ويشمل تطبيق منهجية هوشين كانري جميع جوانب المؤسسة؛ الإستراتيجية، والرؤية، والموارد، والأهداف الأساسية والفرعية، والمقاييس، والمراجعات الدورية، ويكون ذلك وفق جدول زمنية للعمل.

إن تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات يهدف إلى التعبير عن الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية، وتعمل على تطوير وسائل تنفيذها في الواقع، وترتبط أنشطة الرقابة اليومية بإستراتيجية الجامعة، وتكون الأنشطة قصيرة الأجل محددة في الخطط نفسها، حيث تبدأ بتحديد الأولويات الإستراتيجية

الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، وتستمد الأولويات الإستراتيجية السنوية من أهداف متوسطة الأجل، مما يعني أن الخطة الإستراتيجية للجامعة تحتاج إلى تحديث سنوياً، ويتم دمج السياسات في إجراءات الإدارة، ومراقبتها باستمرار، وإجراء مراجعات للأداء بشكل منتظم، بحيث يتم إجراء الاحتياطات المضادة كلما كان ذلك ضرورياً، مما يدعم العمل داخل الجامعة ويساعد على تحسين الأداء.

٤- مبادئ منهجية هوشين كانري:

تركز منهجية هوشين كانري على صياغة إستراتيجية المؤسسة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات وعلى جميع العمليات، والغرض الأساسي من هذه المنهجية هو بناء إجراءات في الإدارة اليومية التي تتفق مع تحقيق عدد قليل من الأولويات الإستراتيجية الحيوية في إطار سنة معينة، ويكون ذلك وفقاً لمجموعة من المبادئ يمكن توضيحها على النحو التالي: (Ahmed,H.,2016: 175)

- أ. التركيز على العمليات وليس النتائج.
- ب. السيطرة على العمليات يوماً بعد يوم.
- ج. صياغة الأهداف بناء على احتياجات العملاء.
- د. ملائمة أهداف المؤسسة مع متغيرات البيئة الخارجية.
- هـ. التركيز على معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيوية، من خلال آليات المراجعة المتكررة والإجراءات التصحيحية.
- و. مشاركة كل المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات، فكل فرد في المؤسسة مسئول عن عملية تحقيق النتائج.
- ز. تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ح. ربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرورية قصيرة المدى.
- ط. تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية العليا والتنفيذية.

وتتمثل مبادئ منهجية هوشين كانري –أيضاً- فيما يلي: (The Important Advantages of Hoshin Kanri (for Strategic Planning, 2018,Internet Paper) (Khadri, 2016: 161)

163

١. الاعتماد على أهداف قابلة للقياس: فكثيراً ما يدور التخطيط الإستراتيجي حول تقديم الأرقام في جدول البيانات، دون وجود مسار واضح لجعلها حقيقة، لكن منهجية هوشين كانري تعتمد على أهداف قابلة للقياس لتحقيق النجاح، فالنتائج طويلة الأجل تعتمد على التكتيكات التي يتم نشرها على كل المستويات.
٢. الفهم الواضح لاحتياجات المؤسسة: حتى يتم الوصول إلى أهم أهدافها، فتحدد الإدارات والفرق أولوياتها الخاصة التي يجب أن تكون مرتبطة بالإستراتيجية العامة، وبالتالي تتأكد منهجية هوشين كانري من أن جميع من في المؤسسة يسيرون في نفس الاتجاه.
٣. مشاركة العاملين في تحديد الإستراتيجية: فالخطط الإستراتيجية التي يتم إصدارها دون مشاركة الأشخاص الذين سيكلفون بتنفيذها غير ناجحة، ولكن عندما يشارك العاملون بنشاط في تحديد الإستراتيجية

ووضع خطة العمل التي تتماشى معها، فإنهم يشعرون بالانتماء ويمتلكون رغبة أكثر في مضاعفة الجهد المبذول في تحسين العمليات.

٤. دعم عملية صنع القرار: غالباً ما يكون الصراع بالمؤسسة نتيجة لأولويات غير واضحة أو متنافسة، وعادة ما يريد الأفراد أن يفعلوا ما هو أفضل للمؤسسة دون تركيز على ما هو أكثر أهمية، ويساعد هوشين كانري على تحسين عملية صنع القرار ويعطي أعضاء الفريق معياراً يتم الاستناد إليه في اختيار الخيارات اليومية.

٥. التركيز على الوضع الحالي والمستقبلي: منهجية هوشين كانري ليست مجرد تصور للحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، لكن يجب فهم الظروف الحالية والعقبات حتى يمكن التغلب عليها، وهذا يعنى البحث في الأسباب الجذرية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة اليوم.

٦. ربط مهارات العاملين بالأولويات الإستراتيجية للمؤسسة: حتى يمكن تقديم فرص التطوير ذات الصلة بالعاملين الحاليين والبحث عن القدرات المرغوبة في الأفراد التي تسعى المؤسسة لتعيينهم، ولذا يعد إطار منهجية هوشين كانري أداة فعالة لصياغة الإستراتيجية، وتجديد النجاح وتنفيذ الخطة.

٧. بناء إستراتيجية قوية للمؤسسة وتنفيذها: توجد دائماً منافسة بين المؤسسات مما يتطلب العمل بطريقة أكثر ذكاءً للفوز في المنافسة، لذا يجب على المؤسسات التأكد من أن لديها إستراتيجية مدروسة ويمكن تنفيذها دون تهاون.

٨. وضع قائمة محددة من الأهداف الأساسية والفرعية: عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ منهجية هوشين كانري بشكل فعال، فإن ذلك يجبر القادة على التوصل إلى رؤية واضحة وقائمة بالأهداف الأساسية والفرعية، التي تضمن التوافق والتنفيذ بنجاح، حيث تقوم المنهجية بسد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ من خلال التوافق والتركيز.

٩. التركيز على هدف مشترك: يتم تحديد هدف مشترك لجميع المستويات الإدارية، وإيصال هذا الهدف إلى جميع القادة، وإشراكهم في التخطيط لتحقيق الهدف ومساءلة المشاركين عن دورهم في تحقيق الجزء المناط بهم من الخطة بصورة دورية.

ومما سبق يتضح أنه عند تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات سوف تقوم على عدة مبادئ أهمها؛ أنها تؤكد على ضرورة التركيز على صياغة إستراتيجية الجامعة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات وعلى جميع العمليات، وأن يكون التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، ويكون التواصل بين كافة المستويات الإدارية بما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة، كما أنه من مبادئها أن الأهداف الأساسية والفرعية للجامعة تكون قابلة للقياس، وضرورة إشراك جميع العاملين في تحديد الأهداف ووضع إستراتيجية الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة توفير الجامعة للمتابعة الدورية لأداء الأفراد بصفة مستمرة.

٥- أهمية منهجية هوشين كانري:

تعد منهجية هوشين كانري أساساً للتخطيط وتوجيه التغيير داخل أي مؤسسة، والتنسيق بين الإجراءات المؤسسية وإعداد إستراتيجية المؤسسة، وتكمن القوة الرئيسية لمنهجية هوشين كانري في البعد الإضافي للتكيف الذي ينشأ من التطبيق المستمر لمنهجية "PDCA" Plan-Do-Check-Act خطط- نفذ- راجع- تصرف، وتظهر أهمية منهجية هوشين كانري فيما يلي: (Mohamed, (Hutchins,2008:5) (Zairi& Erskine, 2014: 77-80)

(Witcher,2014:72-75)

١. **تحقيق الأهداف** عبر خطط العمل التي تعتمز التطوير، وبالتالي يكون لها دور قوي في تحسين الأداء، حيث تتعامل المنهجية مع السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤى طويلة المدى للمؤسسة بشكل محدد سنوياً.
٢. **تقديم ملاحظات لتحسين العمل** من خلال تقديم الأفكار الإبداعية للخطط طويلة المدى في مستويات أقل، حيث تتضمن المنهجية كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتتعامل مع كلا الاتجاهين بالمؤسسة، الاتجاه من أعلى إلى أسفل في وضع الرؤية والخطط طويلة المدى، والاتجاه من أسفل إلى أعلى في طلب الاستشارة وتقييم الأداء.
٣. **تطوير العمليات** الذي يعد الأساس لتحقيق أفضل النتائج، حيث تسعى المنهجية إلى جعل المؤسسة بأكملها تعمل في نفس الاتجاه من خلال المحاذاة العمودية والأفقية للأهداف والوسائل، وتنقل المنهجية التركيز على الإدارة من النتائج إلى العمليات، ومن الناتج إلى المدخلات.
٤. **تحسين العمليات المتعددة داخل المؤسسة**، حيث تؤكد المنهجية على محور الإستراتيجية في الإدارة، وبالتالي تتميز المؤسسة التي تطبق منهجية هوشين كانري عن غيرها من المؤسسات الأخرى.
٥. **مواعاة موارد المؤسسة على جميع المستويات وتطبيق دورة "PDCA" لتحقيق النتائج**، حيث تؤكد المنهجية على بيان النتيجة المرجوة لمدة عام، وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق تلك النتيجة وتقيس مدى الإنجاز، وتركز على الأساليب العملية لتحديد احتياجات الأعمال المهمة ومعالجتها وتطوير قدرات العاملين. **تجمع منهجية هوشين كانري جميع العاملين بالمؤسسة نحو هدف رئيسي لها**، وتجمع كافة المهام سواء كانت أعمالاً روتينية أو أعمال تحسين، وتولي المنهجية اهتماماً كبيراً بنقاط القوة لزيادة القدرة التنافسية، وتركز على النتائج عن طريق تجنب تكرار الأداء الخاطئ، ونقل نفس الهدف على جميع المستويات، وتركز الانتباه على الأداء الفردي وتقييم أداء العاملين.
٦. **تركز المنهجية على مراجعة عملية هوشين نفسها في الخطوة الأخيرة من مراحل تطبيق المنهجية**، وهذا التركيز غير مألوف في التخطيط الاستراتيجي التقليدي، فوجود خطة مدتها سنة هو أساس منهجية هوشين كانري، ويجب أن يتم إنجاز الأهداف المستمدة من الرؤية والخطط طويلة الأجل خلال العام، وأن يشارك الجميع في تحقيق الأهداف والخطط الفرعية، والوصول إلى اتفاقات حول كيفية تحقيق الخطط وفق جدولة زمنية للعمل.

❖ **كما يحدد ليبانين Leppanen أهمية منهجية هوشين كانري فيما يلي: (36: 2014, Leppanen)**

- أ. تساعد على دعم أهداف المؤسسة على جميع المستويات.
- ب. تركز على رؤية مستقبل المؤسسة.
- ج. توحد جهود الأفراد داخل المؤسسة في أعمال المؤسسة بأكملها نحو تحقيق الأهداف.
- د. توجد إجراءات لتحسين الأداء بالمؤسسة سنة بعد سنة وتطويرها.
- هـ. تدعم المشاركة والالتزام في التطبيق على كل الاتجاهات.
- و. تعزز التعاون بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.
- ز. توظف دورة (PDCA) وتقويها لتحقيق التقدم في العمل.
- ح. تطوير نظام التخطيط والتنفيذ بشكل إيجابي قابل للتكيف وبصورة منضبطة ومنتظمة.
- ط. توفر آلية للقيادة لفهم الإستراتيجية على كافة المستويات، والتمكين من تحديد الأولويات.
- ك. تخلق ردود فعل أسرع وأكثر دقة، ويمكن من خلال استخدام التوافق التفاعلي Catch ball من التواصل الجيد مع الإدارات المعنية.

ومما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تساعد على دعم أهداف المؤسسة وتحقيقها من خلال مشاركة جهود جميع العاملين بالمؤسسة، وتعزيز التعاون بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة، وكذلك توظيف دورة (PDCA) لتحقيق التقدم في العمل، وتحسين أداء المؤسسة سنة بعد سنة، وتطوير نظام التخطيط والتنفيذ بشكل إيجابي داخل المؤسسة بصورة منتظمة، بالإضافة إلى أن منهجية هوشين كانري توفر آلية للقيادة لفهم الإستراتيجية على كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، واستخدام التوافق التفاعلي Catch ball لتحقيق التوافق الجيد مع الإدارات المعنية.

٦- مراحل تطبيق منهجية هوشين كانري داخل الجامعات:

تتضمن مراحل تنفيذ منهجية هوشين كانري أربعة مراحل أساسية، تشتمل كل مرحلة على مجموعة من الخطوات بإجمالي عشر خطوات بالمرحلة الأربعة، وذلك كما يلي:

• **المرحلة الأولى: وضع سياسة سنوية:** وتتمثل هذه المرحلة في تحديد السياسات طويلة المدى والتي يمكن من خلالها التوصل للسياسة السنوية للجامعة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

١. وضع شعار الجامعة، وسياسة الجودة.
 ٢. تحديد إستراتيجيات الإدارة الجامعية على المدى الطويل وال المدى المتوسط.
 ٣. جمع المعلومات وتحليلها.
- وتبقي الأنشطة التي تتعلق بهذه الخطوات ثابتة في إطار صلاحيات الإدارة العليا، ورؤية الجامعة أو الغرض منها، ويتم التعبير عن هذه الخطوات كإرشادات عامة، ويتم تقديم بيان سنوي لها، وتركز سياسة الجودة على القضايا التي تتعلق برضا العملاء ويتم التعبير عنها من حيث الجودة والتكلفة والتسليم والتعليم Quality-Cost- Deliver- Education

(QCDE)، وأن تكون السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى مشتقة من رؤية الجامعة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات التي تكشف عن الأداء الحالي للجامعة من خلال إجراء مجموعة من مقاييس الأداء، وتوفير المعلومات اللازمة لتحديد السياسة السنوية عند مقارنتها بالتوقعات التنظيمية المعبر عنها في السياسات طويلة الأجل، وهذه هي الخطوة التي تقود هوشين كانري السنوية من خلال تطبيق دورة (PDCA) Plan-Do-Check-Act — Total Quality Cost (TQC)، وتؤكد منهجية هوشين كانري على وضع السياسة ضمن إطار زمني أوسع، ويكون الأساس هو توفير خطة سنوية.

وتحدد الرؤية والخطط طويلة الأجل للجامعة السياق الذي يتم من خلاله وضع السياسة سنوياً، ويتم ترجمتها لخطط قصيرة الأجل، وتتمثل العمليات الأساسية في التركيز على سياسة الجودة التي تستخدم في تحديد الأولويات على مستوى تنظيمي داخل الجامعة، وتعتمد المنهجية على ضرورة تحديد الأهداف وأن تكون قابلة للتحقيق، ويتم تحديد الهدف من جانبين؛ الضرورة والقابلية للتحقيق.

• **المرحلة الثانية: نشر السياسة السنوية:** تعتمد هذه المرحلة على إدارة الأنشطة التنظيمية من خلال ترجمة الأهداف مما يؤدي إلى وضع سياسات لكل جزء من الجامعة، وتتم هذه المرحلة وفقاً للخطوات التالية: (Witcher, 2014: 88)

١. وضع خطة الهدف والوسائل.
٢. ضبط عناصر الرقابة، وإعداد قائمة بعناصر الرقابة.

٣. نشر السياسة.

٤. نشر عناصر الرقابة.

وتكون هذه الأهداف عبارة عن نتائج متوقعة، وتهتم بتحديد الإجراءات المتخذة لتحقيقها، وتطبيق مفاهيم مراقبة الجودة التي تؤكد على أن الأولويات القائمة على البيانات تصبح محور العمل، ويستخدم المديرون السياسة السنوية لتحديد الأهداف والوسائل المناسبة لهم، ثم يتم تمريرها لمستوي الإدارة التالي لتحدي أهدافهم، وهذا يتطلب التنسيق المتكرر بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم وضع خطة السياسة بطريقة من أعلى إلى أسفل، والتنسيق لتحقيق أهداف الجامعة، ويتم تحديد الأهداف على المستوي الإستراتيجي، وفي النهاية يتم وضع القرارات النهائية من قبل الرئيس أو أحد كبار المسؤولين التنفيذيين، ويقوم جميع الأفراد بالمستويات المختلفة داخل الجامعة بترجمة الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، كما يجب أن تكون السياسة مفهومه جيداً لجميع العاملين، ويتم تحديد الأولويات، والتنسيق بين الأنشطة في المستويات التنظيمية المختلفة.

وتتم هذه المرحلة من خلال آليتين أساسيتين هما؛ آلية Catch ball والتي تشير إلى الاتصالات صعوداً أو هبوطاً، والاتصالات الأفقية المتكررة، وآلية دورة (PDCA) في أثناء وضع السياسة والخطط المرتبطة بها، وتحديد الأهداف والوسائل يتطلب نشر خطة السياسة، والتنسيق الشامل للأنشطة داخل كل قسم وبين الإدارات المختلفة بالجامعة وعلى كافة المستويات الإدارية.

● **المرحلة الثالثة: تنفيذ السياسة السنوية:** وتتحدد هذه المرحلة في خطوة واحدة هي؛ تنفيذ خطة العمل. (Jolyaemi, 2008: 298-299)

هناك افتراض ضمني أنه بمجرد الوصول إلى مرحلة التنفيذ، تتحدد العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ وتتحدد القضايا التي قد تنشأ في الجامعة نتيجة لذلك، ويمكن أن يعكس الافتراض الاعتقاد بأنه نتيجة تعظيم المشاركة التنظيمية في الخطوات السابقة سنصل إلى التنفيذ التلقائي، ويتحدد هنا الشكل الذي يستغرقه ودرجة التأثير على العملية، والطريقة التي تنشأ بها الإجراءات المختلفة نتيجة نشر السياسة، فمن المهم هنا على سبيل المثال معرفة كيف تتم إدارة الأهداف الإدارية جنباً إلى جنب.

● **المرحلة الرابعة: مراجعة السياسة السنوية:** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

١. التحقق من نتائج التنفيذ.

٢. إعداد تقرير الحالة لتنفيذ هوشين كانري.

وتتضمن هاتان الخطوتان مراجعة تقدم عملية نشر السياسة، ويتمثل ذلك في محور العمل، والتحقق من نتائج التنفيذ من خلال دورة (PDCA) على كل مستوي تنظيمي، ويحدد هذا الإجراء التصحيح المناسب استناداً إلى تحليل البيانات والنتائج المتوقعة، ومراجعة الأهداف العملية، بالإضافة إلى المراجعات السنوية، وإعطاء اهتمام خاص للإدارة العليا، وتقييم الأهداف السنوية العليا، مما يتطلب التواصل المباشر مع الأفراد على جميع المستويات، والغرض من المراجعة هو إجراء التغييرات، وينبغي أن تكون خطة العمل مرنة، ويمكن تغييرها عند الحاجة، وتتضمن عملية المراجعة تقديم تقرير يشرح الوضع الحالي لمدى إنجاز الأهداف على كل مستوي من مستويات الجامعة، حتى يمكن اتخاذ القرارات المستقبلية.

كما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تتضمن أربع مراحل تشتمل على مجموعة من الخطوات؛ تبدأ بمرحلة وضع السياسة السنوية ويتم في هذه المرحلة تحديد شعار المؤسسة وسياسة الجودة، وتحديد استراتيجيات الإدارة طويلة المدى ومتوسطة المدى، وجمع المعلومات وتحليلها، يليها مرحلة نشر السياسة السنوية، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف والوسائل وعناصر الرقابة، وعمل قائمة بها، ثم يتم نشرها في جميع أنحاء الجامعة، ثم يليها مرحلة تنفيذ السياسة السنوية، ويتم فيها تنفيذ خطة العمل، ثم مراجعة السياسة السنوية، وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها التحقق من نتائج التنفيذ، وإعداد تقرير عن التنفيذ تتحدد فيه جوانب القوة والضعف في السياسية وخطة العمل، ويتم في ضوءه وضع السياسة السنوية والخطط الإستراتيجية للسنة القادمة.

❖ وقد حدد Boisvert - أيضاً- خطوات منهجية هوشين كانري التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات عن الأداء الحالي للمؤسسة ولعملائها الحاليين والمستقبليين، واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتتم مراجعة المهمة والرؤية وتطوير مقاييس النجاح بالمؤسسة، بحيث تتضمن منهجية هوشين كانري أربع خطوات تتمثل فيما يلي: (Boisvert, 2012: 62-66)

● **الخطوة الأولى: الاختيار:** يمكن زيادة نجاح خطة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات على المستوى التنفيذي، وتحديد الأولويات قد يكون مهمة صعبة للقادة، ويمكن للمديرين التنفيذيين إدارة هذه المهمة الصعبة عن طريق ترتيب الأولويات، وهنا نتضح ثلاث ميزات لهوشين كانري وهي؛ أن التغيير الأساسي في أنظمة المؤسسة يصبح لابد منه، وأنه يستلزم إشراك المؤسسة ككل، وإذا تم تحقيقه فإنه سيرفع المؤسسة إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.

● **الخطوة الثانية: النشر- المشاركة Catch ball:** حيث تعد هذه العملية ضرورية للتنفيذ الناجح لهوشين كانري، لأنه يمثل حلقة وصل بين اختيار هوشين كانري وتنفيذها، وتعتبر عملية Catch ball عن العملية الأساسية التي تستلزم التواصل المستمر لتطوير الأهداف ولوسائل المطبقة ونشرها على جميع المستويات والأقسام في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون ردود الفعل متعددة الاتجاهات، ومن خلال كافة العمليات، ويكون ناتج عملية Catch ball هي الخطة نفسها، التي تتألف من مجموعة متصلة من جداول التخطيط، وفي هذه العملية يقوم المديرون وكبار الموظفين بتطوير الاستراتيجيات والمهام والمقاييس التي تحافظ على إنجاز هوشين كانري وبناء خطة سنوية، حيث يبحث الأشخاص المسؤولون عن واقعية تقييم ما سوف يستغرقونه لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ويتم الوصول إلى خطط شاملة مرة أخرى من خلال المستويات العليا للخطة والسماح بالتعديل في الاستراتيجيات على أعلى مستوى.

● **الخطوة الثالثة: التنفيذ – واستخدام أدوات التخطيط والجداول:** والذي يصبح عمل المجموعة في مكونات الخطة نفسها، مع توفير أدوات مصممة لدعم قرارات التوافق، وهنا ينبغي على المديرين التنفيذيين الذين يعملون مع الزملاء إنتاج صورة مشتركة تستثمر بشكل جيد في دعم النتائج في وقت لاحق، ويتم استخدام أدوات معالجة المجموعة وجداول التخطيط بدلاً من الاجتماع التنفيذي.

● **الخطوة الرابعة: المراجعة:** تتمثل أقوى مميزات هوشين كانري العملية في المراجعة، وتقديم تقرير للتقدم النموذجي، وفي منهجية هوشين كانري يجب على واضعي الإستراتيجية الإبلاغ بشكل منتظم حول ما إذا كانت المقاييس قد تم إجراؤها أم لا، وتحديد السبب الرئيسي الذي أدى إلى هذه النتيجة، ويتم إجراء اجتماعات المراجعة أسبوعياً وشهرياً وربيع سنوياً كفرص تعلم مما يؤكد ما هو مهم للمؤسسة.

ومما يميز منهجية هوشين كانري أنها تعطي اهتماماً كبيراً بنقاط القوة لزيادة القدرة التنافسية، حيث إنها تركز على النتائج عن طريق تكرار العمليات المتواصلة من أجل تجنب تكرار الأداء الخاطي، ويطبق هوشين

كانري نفس الهدف على جميع المستويات، ويضمن تحقيق اتفاق الهدف أو المواعمة الحقيقية، ويركز الانتباه على الأداء الفردي ويتبع التسلسل الهرمي الموجود للسلطة والمسئولية، ويضع مخطط لتدفق العملية ويقيم أداء الفريق. (Zairi & Erskine,2014: 79,80)

ومما سبق يتضح أن **Boisvert** قد حدد خطوات تطبيق منهجية هوشين كانري في أربع مراحل هي؛ الاختيار، والنشر، والتنفيذ، والمراجعة، وهذه المراحل تؤكد على ضرورة أن يتم تحديد إستراتيجية المؤسسة، ورؤيتها، وسياساتها، وتنفيذ العمل بها، وأن تتم المراجعة بصورة دورية، وأن يتم ذلك بآليات لتحقيق التحسن المستمر في الأداء.

٧- أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري:

تؤكد منهجية هوشين كانري على التحسن المستمر للعمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال آليات تحقيق الهدف والتحسين المستمر، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

(١) **آلية كاتشبول (Catch ball):** وهي آلية التوافق التفاعلي حول إجراءات منهجية هوشين كانري: يشتق مصطلح Catch ball من لعبة الأطفال التي تسمى " امسك الكرة " وفي سياق منهجية هوشين كانري يفترض أن الكرة تتخذ شكل فكرة، بمعنى أن الفكرة الرئيسية هي طرح الأفكار من شخص إلى آخر، والمعني الكامن وراء ذلك هو أن المدير يشارك أهدافه مع مرؤوسيه، ويجب أن تكون هذه الأهداف متفق عليها مسبقاً بين المدير ورؤسائه، ثم يضع الفريق التابع خطة عمل تحتوي على الأهداف المحددة التي يجب تحقيقها للوصول إلى أهداف المدير أيضاً، بالرجوع إلى الفكرة الرئيسية، أي أن خطة العمل هي اقتراح للأفكار، ثم يتم تمرير هذا الاقتراح إلى المدير، الذي يتحقق من فعالية الاقتراح، وإذا لم يوافق يعيدها إلى الفريق، وتستمر العملية حتى يتم التوصل إلى اتفاق على خطة العمل. (Nicholas,2014:44)

وتعد عملية Catch ball قلب منهجية هوشين كانري والعملية الرئيسية لمواعمة ودمج الإستراتيجيات، حيث تشير Catch ball لعملية ثنائية الاتجاه من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بحيث يتم من خلالها تحقيق الأهداف وتوزيع الخطط وتقاسمها في المؤسسة، ووضع الخطط والأنشطة في كل مستوي من مستويات المؤسسة مع المستوي الذي يليه، والاتصال صعوداً وهبوطاً عبر المؤسسة يجب أن يذهب من شخص إلى شخص عدة مرات ليكون مفهوماً بوضوح، ويرتبط هذا العنصر ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الهدف، لأنه يظهر أن الهدف لكل مستوي مؤسسي هو تحديد الإجراءات أو الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات المقصودة من المستوي الأعلى. (Tennant and others,2001:289)

والاتصال ثنائي الاتجاه الذي يوفره Catch ball هو جزء من طريقة عمل هوشين كانري وهو مفهوم ضمنى في الثقافة اليابانية، أما مفهوم تحقيق الهدف Catch ball فهو مصطلح غربي بالنسبة لليابان، كما تعد عملية التفاوض والمشاورات المسبقة لتحقيق التوافق وغياب الصراع جانب موجود في مجموعة من العادات الرسمية وغير الرسمية في عمليات صنع القرار، ويجب أن تكون السياسات متسلسلة رأسياً من الإدارة العليا إلى المستويات الهرمية الأدنى للمؤسسة، وأن تكون أفقية في مهام العمل. (Bach,2018,Internt Paper)

ومما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تحقق التوافق التفاعلي في بيئة العمل، وتركز على العمل في كافة المستويات داخل المؤسسة، من خلال اعتمادها بشكل رئيسي على آلية Catch ball، وعن طريق

مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات داخل المؤسسة في تحديد الأهداف، ووضع الخطة، واقتراح الأفكار، وتكون السياسات متسلسلة رأسياً من الإدارة العليا إلى المستويات الهرمية الأدنى للمؤسسة، وأن تكون أفقية في مهام العمل، ويكون الاتصال متبادل بما يدعم تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات ومراجعة خطة العمل الموضوعية، وذلك بطريقة دورية وفي المدى الزمني المحدد.

٢) دورة (PDCA) (خطط نفذ- راجع - تصرف)، أو دورة (FAIR) (التركيز- المواءمة- التكامل- المراجعة) لتطبيق منهجية هوشين كانري: يمكن استخدام كل من دورة (PDCA)، ودورة (FAIR) لتطبيق منهجية هوشين كانري بنجاح داخل أي مؤسسة لتحسين الأداء المؤسسي، وفيما يلي عرض لهاتين الدورتين:

أ. دورة (PDCA)؛ (Plan-Do-Check-Act) (خطط- نفذ- راجع - تصرف): لقد تم تطبيق هذه الدورة لأول مرة في اليابان من قبل ديمنج كأسلوب مستمر لتحسين الجودة، والذي يعني في منهجية هوشين كانري التحسين المستمر من الناحية الإستراتيجية، وتتكون دورة (PDCA) من أربع خطوات هي: (Hoshin Kanri PDCA, 2018, InterntPaper)

٨- خطط **Plan** : التخطيط للتجربة والتنبؤ بما ستكون عليه النتائج.

٩- نفذ **Do** : قم بتنفيذ الخطة

١٠- راجع **Check** : قم بتقييم الغرض

١١- تصرف أو اتخذ إجراء **Act** : في حالة النجاح عند تقييم الغرض، قم بتوحيد نتائج التجربة وأعد بدء العمل من جديد وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها.

ويمكن اعتبار دورة (PDCA) منهجاً علمياً للتحسين المستمر يتطلب بعض الممارسات الإضافية، فلا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا إذا كانت هذه الدورة عملاً مستمراً، فإذا قمت بتجربتها عدة مرات، فمن المرجح أن تحقق تحسين في الأداء داخل المؤسسة، ولكن إذا لم تتكرر باستمرار فإنها ستكون أقل قيمة، ومن المهم تنفيذ التجارب في بيئة منضبطة، فإذا لم تؤد نتائج التجربة إلى نتائج ذات معنى، فإن التجربة لا قيمة لها ولا يمكن التعامل مع النتائج على أنها الأساس لدورة (PDCA) المستقبلية، كما يجب عند تشغيل تجارب (PDCA) اتباع النظام الأمثل دائماً وليس الأمثل محلياً، فقد يكون الأداء الأمثل محلياً خطراً على مستوي النظام لأنه يؤدي إلى زيادة العمل بشكل كبير مما يؤدي إلى صعوبة العمل. Liedtke, (2013:5)

ويبنى المستوي التالي خطة عمل على السياسات التي تم نشرها من قبل الإدارة العليا، حيث ينبغي أن يكون مجموع جميع الأهداف في خطة العمل كافياً لتحقيق أهداف المستوي السابق، وقد تكون بعض الإجراءات غير قابلة للنشر، في حين أن العمليات القابلة للنشر ستصبح سياسات للمستوي التالي بحيث يستمر النشر المتتالي، وعندما تتكرر هذه العملية وتترابط الأهداف في إطار الهيكل التنظيمي، فإنها تأخذ شكل مجموعة متوازنة من الأهداف، التي يشار إليها عادة باسم أهداف (QCDE) وهو اختصار للأبعاد الآتية: "الجودة، والتكلفة، والتسليم، والتعليم/الموظف" (Quality, Cost, Deliver and Education)، ويرى البعض أن أبعاد (QCDE) مشابهة مع الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن Blanced Scorecard: المالية والعملاء والعمليات والتعلم، حيث إن المفهوم الكامن وراء أهداف QCDE يعني أن هوشين كانري يعالج الحاجة إلى مجموعة متوازنة من الأهداف. (Witcher & Chau, 2007:518)

ب. دورة (FAIR) (Focus-Alignment-Integration-Review) (التركيز- المواءمة- التكامل- المراجعة): تعد دورة (FAIR) من أهم المحاولات التي استهدفت فن تكييف هوشين كانري مع ثقافة

الإدارة الغربية ووجد أنه أكثرها ملائمةً وتكراراً، وتمثل (FAIR) دورة سنوية تبدأ عندما تبدأ الإدارة بمراجعة أداء العام السابق وتطوير الهدف الإستراتيجي للسنة القادمة، ويتم مطابقة الأهداف مع الخطط السنوية وتنفيذها من خلال أسلوب Catch ball ومن خلال وحدات الأعمال، ثم تتحول الدورة إلى مرحلة التركيز على دمج الأهداف في الإدارة اليومية، ونتيجة لذلك يتم تنفيذ الخطط حيث يتم تنفيذ دورة (PDCA) باستمرار لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحسين العملية وتوحيد المقاييس، ويتم بعدها التحكم واستعراض الأداء السنوي، بحيث يتم تغذية البيانات من دورة كاملة مرة أخرى. Witcher & Chau, (2007,518)

❖ وتعتمد دورة (FAIR) على أربع مراحل يتم توضيحها كما يلي:

١. **مرحلة التركيز Focus:** وتقابل مرحلة التصرف (Act) من دورة (PDCA)، وتتضمن اختيار بعض الأولويات الإستراتيجية الحيوية لهذا العام، وتمثل هذه الأولويات الإستراتيجية تغييرات مبتكرة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط والمدى الطويل (Witcher & Chau, 2007,518)، ويتم في هذه المرحلة مراجعة أداء الإدارة الإستراتيجية بشكل عميق، ويتم فحص أداء العام السابق بدقة مع التركيز على العام القادم (Asan & Tanyas, 2007,999)، ويتم في هذه المرحلة تحديد الوضع التنظيمي، وهي مشابهة لنموذج التصميم التقليدي للتخطيط، ويتم في هذه المرحلة – أيضاً- التحليل البيئي التقليدي وتطبيق أدوات عديدة، بالإضافة إلى التحليل الداخلي للموارد والقدرات. (Henery, 2000: 295)

٢. **مرحلة المواءمة Alignment:** وتقابل مرحلة التخطيط (Plan) من دورة (PDCA)، ويتم تطوير السياسات السنوية ونشرها رأسياً وأفقياً في جميع أنحاء المؤسسة عن طريق آلية Catch ball، ويتم توظيف الأولويات الإستراتيجية بما يتفق مع أولويات الوحدات الفرعية في مرحلة المواءمة، وعلى الرغم من أن الأدوات المستخدمة تتداخل مع التصميم التقليدي للتخطيط، والنتائج تختلف اختلافاً كبيراً في منهجية هوشين كانري، لأن الهدف ليس في تطوير خطة إستراتيجية شاملة، إنما الهدف هو الحفاظ على أهداف شاملة ومحددة ومن الأفضل أن تكون عامة، ولن تقتصر على العديد من الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي يكون هناك قدرة على الالتزام بعدد كبير من القضايا التي تعد حيوية بالنسبة لنجاح منهجية هوشين كانري. (Asan & Tanyas, 2007,999)، (Jolayemi, 2008, 301)

٣. **مرحلة التكامل Integration:** وتقابل مرحلة التنفيذ (Do) من دورة (PDCA)، ويتم دمج أهداف الأداء وخطط العمل المتفق عليها من خلال آلية Catch ball في روتين العمل، بحيث تتم إدارة التقدم في الأهداف والخطط بشكل صحيح من خلال دورة (PDCA)، وتهتم هذه المرحلة بدمج الأولويات يوماً بيوماً مع الأنشطة، ويتم في هذه المرحلة التركيز على عمل الإستراتيجية وعلى كيفية تنفيذ الخطط التي وضعت من قبل الإستراتيجيين، وينبغي أن يكون التنفيذ مقرباً ومتقارباً ولا يسمح بالاضطرابات، وتعتمد آلية Catch ball وفقاً لمنهجية هوشين كانري على التوافق والحوار، ويتم تفسير هذا المنهج في عمل إستراتيجية لامركزية، وتطوير الخطة النهائية والمفصلة في المؤسسة، والخطط طويلة المدى والأهداف التي يتم تفسيرها من خلال إجراء محادثة داخل المؤسسة ومع جميع المستويات. (Henery, 2000: 60)

٤. **مرحلة المراجعة Review:** وتقابل مرحلة التحقق (Check) من دورة (PDCA)، وتتضمن الخطوة الأخيرة إجراء تشخيص سنوي من قبل الإدارة العليا من أجل التحقق من كيفية استخدام المؤسسة لهوشين كانري لإدارة أهدافها الإستراتيجية، ويتم استخدام التطبيقات المتقدمة للمراجعة السنوية بعد دورة (PDCA)، حيث يوفر التشخيص السنوي رؤي مهمة لاختيار أولويات التخطيط الإستراتيجي للدورة السنوية التالية، وهذه المراجعة تعطي التغذية الراجعة لمرحلة التركيز، وتعد هذه المرحلة هي الأكثر أهمية في منهجية هوشين كانري، وتستغرق عملية هوشين كانري عدداً من الدورات للبدء، حيث لا يتم تطويرها بالكامل، بالإضافة إلى

والنقاط المهمة، ونشرها على جميع المستويات، ثم دمج الأهداف والخطط في بيئة العمل، ثم المراجعة ومراقبة التقدم بشكل دوري، من خلال آلية Catch ball الذي يحقق الاتصال المتبادل على كافة المستويات الإدارية.

٣. **مصفوفة منهجية هوشين كانري (X-Matrix):** تمثل مصفوفة هوشين كانري وثيقة منفردة تحتوي على أهداف وإستراتيجيات ومشروعات وإستراتيجية، ويتمثل الهدف من تطبيق المصفوفة في موازنة الاحتياجات طويلة الأجل مع المبادرات الإستراتيجية، وتحديد أهم الأنشطة خلال فترة العمل، وإدراج المقاييس التي تحتاج إلى تحسينها. (Demy Stifying the Hoshin Kanri X Matrix, 2018, Internet paper)، ويتم بناء مصفوفة هوشين كانري من خلال المراحل التالية: Barnabe, Federico & Maria (Cleofe, 2017: 595)

١. **وضع الرؤية الإستراتيجية والأهداف طويلة المدى:** حيث يجب أن تبدأ بأهداف فريقك على المدى الطويل والتي عادة ما تكون في الإطار الزمني ما بين ثلاث أو خمس سنوات، ويتم إدراجها في الربع السفلي من المصفوفة، وكل مبادرة سيكون لها عدد كبير من المهام الصغيرة التي سيتعين على فريق العمل معالجتها قبل تحقيق الهدف، مع مراعاة قدرة فريق العمل قبل وضع عشرة أهداف طويلة الأجل، وتوجد طريقة بسيطة لحساب إجمالي عدد المهام التي سيتعين على فريقك إتمامها، وهي تقسيم كل مبادرة إلى خطة فعلية للتنفيذ لأصغر مهمة ممكنة قبل إدراج الخطة طويلة الأجل التالية في المصفوفة.

٢. **تحديد الأهداف السنوية (الأهداف متوسطة الأجل):** بعد تحديد الأهداف طويلة المدى، يتم تحديد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار زمني أقصر، ووضعها في الربع الأيسر من مصفوفة هوشين كانري، وللقيام بذلك يجب تحديد ما تحتاج المؤسسة إلى تحقيقه أولاً للاستمرار في المسار الصحيح ثم البدء في البناء من هناك.

٣. **تحديد الإجراءات والمبادرات على المدى القصير:** يتم القيام بتعبئة الربع العلوي بأهم الأنشطة والإجراءات التي يجب على الفريق إتمامها لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، وتعد هذه الأنشطة هي مهام القائد/ المدير للأشهر القادمة.

٤. **وضع مقاييس مهمة للتحسين:** يخصص الربع الأيمن للمقاييس التي ستجعل المؤسسة تبقى على الطريق في أثناء تنفيذ أهدافها، ويجب أن تكون جميع فرق العمل لديها مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها.

٥. **الاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية:** حيث يتحدد هنا التوقيت المثالي لتطبيق منهجية هوشين كانري وتحقيق Catch ball مع تبادل الخطط مع بقية أصحاب المصلحة، ويتم الاتفاق على المقاييس الأكثر أهمية التي تحتاج إلى تحسينها وإدراجها في الرسم البياني دون المخاطرة بخفض حافز الأفراد أصحاب الدور الحيوي لتحقيق الأهداف، ثم يتم إدراج أصحاب المصلحة المسؤولين عن قيادة إنجاز الأنشطة في الربع الأعلى من المصفوفة، على الرغم من أن المنهجية تؤكد على تشجيع مشاركة الجميع في سير العمل بشكل أكثر وضوحاً، لكن من الأفضل إدراج الأشخاص المسؤولين فقط عن التسليم الناجح لأعمال الفريق، أو التركيز على قادة الفرق والمديرين وأصحاب العمليات.

٦. **توصيل النقاط – تحديد العوامل التابعة:** يجب القيام بتحديد العوامل التابعة بين كل قائمة في المصفوفة، حيث يتم تحديد خريطة من عمليات الارتباط المختلفة التي تعمل على ربط كل ربع بالتالي، وعلى الرغم من توافر المرونة لكي ينبغي وضع ثلاث طرق مختلفة لهذه الارتباطات، فعلى سبيل المثال؛ يمكن استخدام طرق أساسية وثانوية للارتباط للتمييز فيما بينهما، أو استخدام أشكال مختلفة مثل الدوائر والمثلثات والمربعات وغيرها من الأشكال، حيث يمكن تطبيق جميع أنواع الأشكال الهندسية ولكن

تذكر أن المصفوفة يجب أن تظل شفافة، ويجب على كل شخص أن يفهم المعلومات الموجودة داخل المصفوفة، ولتمييز العوامل التابعة بين الأرباع في مصفوفة هوشين كانري، يجب وضع رقم مناسب في المربعات على التقاطعات بين كل ربع في زوايا الرسم التخطيطي.

وبعد الدورة السنوية لعملية هوشين كانري، يجب إجراء التشخيص من قبل الإدارة العليا، فالتشخيص هو مراجعة منهجية هوشين كانري لمدى فاعلية الإدارة من أجل تحقيق الأولويات الإستراتيجية، ويشار إلى التشخيص عادة باسم المراجعة التنفيذية العليا (TEA) Top Executive Audit، التي تعمل كوسيلة لتحفيز النقاش المتبادل بين المديرين وأولئك الذين ينفذون السياسات السنوية الإستراتيجية في مجالات العمل، فهي تحقق التفاعل الذي لم تستطع الاجتماعات والتقارير القيام به. Tennant, C. & Roberts, (P., 2001,262)

وفي المراجعة التنفيذية العليا يزور أعضاء الإدارة العليا مناطق العمل ويتحدثون بشكل مباشر إلى العاملين المتعاونين، ومن خلال ذلك يحصل فريق الإدارة العليا على فهم واقعي وحديث لاحتياجات المستوي التشغيلي، فالفكرة هي أن العاملين المتعاونين في المستويات الدنيا يحصلون على فرصة للتأمل في كيفية تأثير تصرفاتهم اليومية على هدف المؤسسة الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه تحصل الإدارة العليا على فرصة للتأمل في كيفية تنفيذ القضايا الإستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة، والغرض العظيم هو تعزيز قدرة تنفيذ هوشين كانري وتطوير القدرات الإدارية الأساسية بين الأفراد في المؤسسة. Witcher, (and others, 2008:95)

ومما سبق يتضح أن التحسين المستمر هو جزء حيوي من منهجية هوشين كانري؛ حيث تمثل المصفوفة طريقة رائعة لإعداد خطة قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة، ومتابعة التقدم علي المستوي الكلي بسهولة، ومع ذلك لا يمكن استخدامها لتحقيق أهداف علي فترات قصيرة (فترات يومية)، حيث إنه بعد أن يتم توضيح الرؤية الإستراتيجية والعوامل التابعة، يمكن تحويل الإستراتيجية إلي مهام وأنشطة وإجراءات، وتعد مصفوفة X Matrix الأداة الرئيسية للمساعدة في تحقيق التوافق التفاعلي داخل المؤسسة، فهي مخطط للارتباط يحدد العلاقة بين الأهداف والإجراءات، وتتم المنهجية بصورة مستمرة، حيث يتم دمج الأهداف في إجراءات الإدارة اليومية، وتخضع باستمرار لعمليات الفحص والمراجعة وبالتالي يتم رصد التقدم في الأهداف بشكل مستمر، وبعض الأهداف أو خطط العمل قد تتخذ شكل مشاريع إستراتيجية، مما يتطلب تكوين هيكل تنظيمي متعدد الوظائف للتنفيذ بشكل فعال.

المحور الثالث: مبررات تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

تواجه الجامعات المصرية مجموعة كبيرة من التحديات، والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي، سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل والبنى الجامعية أو الأهداف وطرق التقويم والتعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة.

والواقع الحالي يشير إلى أنه بات لزاماً على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظاماً إدارياً قوياً وفعالاً يساعدها على البقاء والاستمرار، من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وإفرازات العولمة ووحدة التنافسية في عالم سريع التغير، فلا بد أن تضطلع الجامعات بدورها في إحداث تغييرات كيفية في سياستها

والأساليب المتبعة في إدارتها، وأن تستفيد من مواردها البشرية في تصميم وتطبيق مستجدات الفكر الإداري لتطوير أدائها. (غبور، ٢٠٢١: ٥)

وسوف يعرض البحث فيما يلي أهم مشكلات الجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة واقع الجامعات المصرية، والتي يمكن أن يكون لتطبيق منهجية هوشين كانري دور كبير في التغلب عليها، وسوف يتم عرض هذه المشكلات وفقاً للمحاور التي يمكن من خلالها تطبيق منهجية هوشين كانري، وهي نفس المحاور التي ستعرض على السادة الخبراء لاستطلاع آرائهم حولها، وسيتم وضع الآليات المقترحة في ضوءها، وفيما يلي عرض لهذه لمشكلات:

(١) مشكلات تتعلق بالعمليات الداخلية بالجامعات المصرية:

يشير واقع العمليات الداخلية بالجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة لما يلي:

١. أشارت دراسة أحمد، أشرف محمود وآخرون (٧٢، ٢٠٢٠، ٧٥ - ٧٥) إلى بعض مشكلات العمليات الداخلية بالجامعات المصرية والتي منها:
 - أ. الميل إلى النمطية في النظم واللوائح والمناهج، واتساع الصلاحيات في التنظيم الإداري، حيث تغلب المركزية على العمل الإداري بالتعليم الجامعي، وهرمية التنظيم الإداري.
 - ب. غلبة الجو البيروقراطي على الجامعة ووحداتها المختلفة سواء على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، إلا أنها تطغي على القضايا العلمية والفنية، سواء في مجال المناهج أو طرق التدريس أو مستويات التعليم والتعلم أو شئون المكتبات أو التعلم الذاتي أو قضايا البحث العلمي.
 - ج. قدم اللوائح المنظمة للتعليم الجامعي في مصر والتشريعات وغياب السياسات التعليمية المعلنة الأهداف والمعالم، والخوف من الجديد، وغياب المرونة، ومقاومة التغيير.
 - د. سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعات، وغياب ثقافة النظام عند تغيير القيادات، سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى إدارة الكليات أو الأقسام.

هـ. غلبة الجمود على التعليم الجامعي الذي أرسى دعائمه قانون الجامعات، وهو ما انعكس بالسلب على جوهر العملية التعليمية ومحتواها من ناحيتين؛ أولها: غياب التخصصات المواكبة لروح العصر، وثانيها: محدودية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التدرج الجامعي، والمفترض فيهم أنهم المعنيون بالدرجة الأولى بصياغة سياسات الجامعة.

١. كما أشارت حرب، إيمان وصفي (٢٠١٠، ٢٩٠) إلى بعض المشكلات وهي:
 - أ. كل مستوي من مستويات التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المصري يعمل على إخضاع المستوي الأدنى منه لسلطته مما يضعف استقلاليته.
 - ب. البناء التنظيمي المزدوج للكليات والجامعات، والذي يظهر فيه نوع التمييز والفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى وجود اتجاهين متوازيين في العمل، لكنهما غير متعاونين بالمستوي المطلوب.
 - ج. الإدارة الجامعية لا تملك وضع قوانينها، ولا تخطيط العمل بها، ولا تنظيم الرقابة عليها، كما أنها لا تستطيع تعيين أعضاء هيئة التدريس أو ترقيتهم بكلياتها دون موافقة جهات أخرى.

د. يخضع إنشاء الكليات والأقسام والمناهج بالجامعات لقرارات المجلس الأعلى للجامعات الذي يتسم بالنزعة المركزية في فرض سياسة القبول بما يؤثر بشكل كبير على الجوانب الاقتصادية لكفاءة التعليم الجامعي وفعاليتيه.

(٢) مشكلات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية:

يشير واقع البيئة الخارجية للجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى المشكلات التالية:

١. أشارت دراسة عيسي، ثروت عبد الحميد (٢٠١٧، ٩-١١) إلى مجموعة من المشكلات منها:
 - أ. قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية وعدم تماشيها مع المتغيرات المعاصرة.
 - ب. قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة وتشعب الكثير من الفئات.
 - ج. قلة توافق مهارات ومعارف ومخرجات منظومة التعليم الجامعي مع متطلبات العمل المتطورة والمتغيرة.
٢. وأشارت دراسة حسن، ماهر أحمد (٢٠١٤، ١٤٥) إلى أن الجامعات المصرية لا تمتلك مقومات القدرة على منافسة الجامعات المتقدمة، وذلك بسبب غياب تواجدتها على مستوى التميز البحثي الدولي، ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وبالتالي تراجع ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.
٣. وقد أشارت دراسة أسامة قرني، وإبراهيم مرعي (٢٠١٢، ٣٢٤) إلى ضعف موازنة خريجي التعليم الجامعي المصري لمتطلبات سوق العمل ومواصفات المهن المختلفة.
٤. كما أشارت دراسة داوود، عبد العزيز (٢٠١٧، ١٢٣) إلى ضعف استفادة الجامعات المصرية من المخرجات البحثية التي تنتجها في معالجة قضايا المجتمع الخارجي، والأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية الدقيقة.
٥. وكذلك أشارت دراسة زاهر، ضياء الدين، وسيد، فايزة (٢٠١٨، ٨٠١-٨٠٤) إلى عدد من المشكلات أهمها:
 - أ. ضعف الإنفاق على البحث العلمي مقارنة بما تخصصه جامعات العالم المتقدم لهذا المحور.
 - ب. ضعف النشر العلمي الإلكتروني.
 - ج. زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية بما يؤثر على جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم.
 - د. ضعف الإنتاج البحثي المصري عن المجالات والدوريات العالمية، وهجرة الموهوبين منهم بسبب نقص الإمكانيات.
 - هـ. ضعف قدرة الجامعات المصرية على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية.

(٣) مشكلات تتعلق بالوارد البشرية بالجامعات المصرية:

يشير واقع الموارد البشرية بالجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

١. أشارت دراسة كامل، هشام (٢٠١٢) إلى أن الموارد البشرية بالجامعات المصرية تعاني العديد من المشكلات أهمها:

- أ. أن اختيار الموارد البشرية بالجامعات المصرية يعاني من الاعتماد على الأقدمية بالنسبة للإداريين، والاعتماد على التفوق التحصيلي للطلاب لاختيارهم كنواة لأعضاء هيئة التدريس.
- ب. سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة، وهرمية العلاقات بين العاملين.
- ج. أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد على وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، حيث لم تحقق دورات إعداد المعلم الجامعي الهدف المرجو منها، فهي تعتمد على المحاضرات النظرية وتفتقد للتدريب الميداني.
- د. الاعتماد على نظم تقييم أداء تقليدية وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

٢. وقد أشارت دراسة مطر، محمد (٢٠٢١، ١١٦٨) أن ٦٥٪ تقريباً من الوظائف المتوقعة لسوق العمل لا يتم تأهيل الطلاب وتدريبهم في نظم التعليم الجامعي الحالية على المهارات اللازمة لشغلها.
٣. كما أشارت دراسة سعيد، عمر (٢٠١٢) إلى تركيز التعليم الجامعي على الجانب المعرفي في المناهج الدراسية دون الاهتمام بالمهارة والسلوك، ومن ثم ظهور فجوة كبيرة بين ما تقدمه الجامعات من تخصصات وبرامج وبين احتياجات سوق العمل، وكذلك أصبحت مخرجات التعليم الجامعي أكثر اغتراباً عن مجتمعاتنا.
- (٤) مشكلات تتعلق بنظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية:

يشير واقع نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

١. أشارت دراسة داوود، عبد العزيز (٢٠١٧، ١٣٣) إلى ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات.
٢. كما أشارت دراسة حرب، إيمان وصفي (٢٠١٠، ٢٩١) إلى قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الراسية الصاعدة والهابطة.
- (٥) مشكلات تتعلق بالمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية:

يشير واقع المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- أ. ضعف حرص الجامعات المصرية على إجراء تقييم واقعي لوضعها التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي، وعدم اكتمال بعض خطط التنفيذ بخصوص الإطار الزمني، وتحديد مسؤوليات التنفيذ، ومحدودية دور وحدة ضمان الجودة والاعتماد في تطوير ومتابعة تنفيذ خطط دعم القدرة المؤسسية، مما يعيق عملية المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٣)
- ب. نقص الأنظمة الإدارية المتطورة لمراقبة الأداء بالجامعات المصرية بهدف تحسين فعالية العمل. (داوود، ٢٠١٧: ١٣٣)
- ج. الجامعات المصرية تخضع مالياً وإدارياً لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد بينها أدنى تنسيق، كما أن دور الجامعات المصرية يعد دوراً هامشياً فيما يتصل بوضع اللوائح الداخلية سواء على مستوى الكليات أو على مستوى الأقسام، وسلطة الموافقة على تلك اللوائح بعد أن تقترحها الجامعة تظل في يد المجلس الأعلى للجامعات. (حرب، ٢٠١٠: ٢٩٠)

المحور الرابع: استمارة استطلاع رأي الخبراء حول الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري:

يسعي هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء من أساتذة الجامعة في مجال الإدارة التعليمية، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والعاملين في مجال الجودة، حول الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير الجامعات المصرية وتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، والذي يتضمن العناصر التالية:

أ. الهدف من استمارة استطلاع الرأي وتصميمها.

ب. وصف استمارة استطلاع الرأي.

ج. المعالجة الإحصائية لأراء الخبراء من خلال استمارة استطلاع الرأي.

د. تحليل نتائج استطلاع الرأي.

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل عنصر من هذه العناصر:

أ. الهدف من استمارة استطلاع الرأي وتصميمها:

هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى تعرف درجة موافقة آراء الخبراء حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تم تصميمها من خلال الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن ملامح الأداء المؤسسي من حيث؛ مفهومه، ومعايير، وأبعاده، وخصائصه، ومستوياته وفلسفته، ومقوماته، ومتطلباته، وأهم معوقاته، وكذلك الإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري من خلال توضيح؛ ماهيتها، وأهميتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها بالجامعات، بالإضافة إلى أهم أساليب تطبيقها بالجامعات.

وقد تم توزيع الاستمارة على (٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والذين شغلوا الوظائف القيادية الأكاديمية، والعاملين في مجال الجودة، للتوصل إلى آرائهم حول آليات تحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.

ب. وصف استمارة استطلاع الرأي:

تم بناء الاستمارة من خلال خمسة محاور رئيسية، تضمن كل منها عدداً من الآليات المقترحة لكل محور، وذيل المحور بعبارة مفتوحة تتيح للخبراء اقتراح آليات أخرى لم تذكر داخل المحور، والجدول التالي يوضح عدد الآليات المقترحة في كل محور من المحاور الخمسة، وذلك كما يلي:

جدول (١) يوضح محاور استمارة استطلاع الرأي وعدد العبارات المتضمنة في كل محور

| المحور | عنوانه | عدد الآليات |
|--------|--------------------------------------------------------|-------------|
| الأول | تطوير العمليات الداخلية بالجامعة لتحسين الأداء. | ١٠ |
| الثاني | رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة لتحسين الأداء. | ١٠ |
| الثالث | تنمية الموارد البشرية بالجامعة لتحسين الأداء. | ١٠ |
| الرابع | تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة لتحسين الأداء. | ١٠ |
| الخامس | المتابعة المستمرة لأداء الجامعات لتحسين الأداء. | ١٠ |
| | إجمالي عدد الآليات | ٥٠ |

(ج) المعالجة الإحصائية لأراء الخبراء من خلال استمارة استطلاع الرأي:

اعتمد البحث على برنامج (Excel)، واستخدمت التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات السادة الخبراء، وذلك كما يلي:

١. حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة، وحساب النسبة المئوية (%) لتكرار كل عبارة، وذلك

$$\text{باستخدام المعادلة الآتية: النسبة المئوية لتكرار العبارة} = \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات للعبارة}}{\text{عدد العينة الكلي}} \times 100$$

٢. حساب مجموع الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبانة في محورها لأفراد العينة، وذلك من خلال إعطاء: الاختيار الأول "درجة الموافقة مرتفعة" الدرجة (٣)، والاختيار الثاني "درجة الموافقة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "درجة الموافقة منخفضة" الدرجة (١)، وقد تم حساب مجموع الدرجات من المعادلة التالية: (عبد الجواد، ١٩٨٣: ٢٠٥)

$$\text{مجموع الدرجات} = ٣ك١ + ٢ك٢ + ١ك٣$$

حيث: (ك١) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة مرتفعة"

(ك٢) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"

(ك٣) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة منخفضة"

٣. وتم تحديد مدى استجابة السادة الخبراء على الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، من خلال تقدير مدي الاستجابة التي يمكن من خلالها الحكم علي موافقة السادة الخبراء بأنها؛ (درجة كبيرة، أو بدرجة متوسطة، أو بدرجة صغيرة) وفقاً للمعادلة الآتية: (عبد

$$\text{الحميد و كاظم، ١٩٨٦: ٩٦) مدي الفئة} = \text{مستوي الاستجابة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة للبدل الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{مستوي الاستجابة} = (١-٣) / ٢ = ٦٧.$$

وعليه يكون مدي الاستجابة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح مدي الاستجابة على عبارات الاستبانة

| مدى الاستجابة | | درجة الموافقة | درجة الأهمية |
|---------------|-----------|---------------|----------------|
| من | إلى | | |
| ١ | ١,٦٧ | صغيرة | قليلة الأهمية |
| أكبر من ١,٦٨ | ٢,٣٤ | متوسطة | متوسطة الأهمية |
| أكبر من ٢,٣٥ | ٣ تقريباً | كبيرة | شديدة الأهمية |

د. تحليل نتائج استطلاع الرأي:

فيما يلي عرض لنتائج استجابات الخبراء على محاور استطلاع الرأي:

(١) المحور الأول: تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء في الآليات المقترحة لتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، والذي يتضمن؛ تطوير النظام الإداري بالجامعة، ودراسة البيئة الداخلية لها، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي للجامعات على ضوء منهجية هوشين كانري، وتوضح استجابات السادة الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣) يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات تطوير العمليات الداخلية بالجامعة

| م | الألية | درجة الموافقة | | | | | | درجة الموافقة | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------|----|-------|----|---------------|-------|
| | | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | تبني رؤية ورسالة موجهة نحو تحقيق التميز بالجامعات. | ٤٠ | ٨٠ | ٩ | ١٨ | ١ | ٢ | ٢,٧٨ | كبيرة |
| ٢ | تبني هيكل تنظيمي مرن بالجامعات. | ٣٦ | ٧٢ | ٩ | ١٨ | ٥ | ١٠ | ٢,٦٢ | كبيرة |
| ٣ | التحول في اتخاذ القرارات بالجامعات من المركزية إلى اللامركزية. | ٢٨ | ٥٦ | ١٩ | ٣٨ | ٣ | ٦ | ٢,٥٠ | كبيرة |
| ٤ | تطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعات بشكل مستمر وفق المتغيرات البيئية. | ٤١ | ٨٢ | ٩ | ١٨ | ٠ | ٠ | ٢,٨٢ | كبيرة |
| ٥ | استخدام التكنولوجيا الحديثة بنظام القبول والتسجيل بالجامعات . | ٣٩ | ٧٨ | ١٠ | ٢٠ | ١ | ٢ | ٢,٧٦ | كبيرة |
| ٦ | وضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعات يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية. | ٣٧ | ٧٤ | ١٠ | ٢٠ | ٣ | ٦ | ٢,٦٨ | كبيرة |
| ٧ | تعريف العاملين بنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات. | ٣٠ | ٦٠ | ١٦ | ٣٢ | ٤ | ٨ | ٢,٥٢ | كبيرة |
| ٨ | تقييم العاملين بالجامعات لمدى تقبلهم لبيئة العمل بها من خلال الاستبانات والمقاييس المعدة لذلك. | ٢٥ | ٥٠ | ٢٤ | ٤٨ | ١ | ٢ | ٢,٤٨ | كبيرة |
| ٩ | إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في تقييم مدى تميز بيئة العمل بالجامعات عما يقدمه المنافسون. | ٢٩ | ٥٨ | ١٦ | ٣٢ | ٥ | ١٠ | ٢,٤٨ | كبيرة |
| ١٠ | تطوير العمليات الداخلية بالجامعات في ضوء التغذية الراجعة. | ٣٣ | ٦٦ | ١٤ | ٢٨ | ٣ | ٦ | ٢,٦٠ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء بدرجة كبيرة على آليات تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٤٨ - ٢,٨٢)، مما يؤكد اقتناع السادة الخبراء بضرورة تطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعات المصرية بشكل مستمر ودائم وفق المتغيرات البيئية، وأنه ينبغي التحول في اتخاذ القرارات بالجامعات من المركزية إلى اللامركزية، وضرورة وضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعات يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية، وتعريف العاملين بنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات، إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في تقييم مدى تميز بيئة العمل بالجامعات عما يقدمه المنافسون، بالإضافة إلى ضرورة تطوير العمليات الداخلية بالجامعات في ضوء التغذية الراجعة.

(٢) المحور الثاني: رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء بشأن الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، والذي يتضمن؛ تعرف المحيط الخارجي للجامعات، والفرص والتحديات بها وكيفية مراعاة المرونة في التعامل معها، ودراسة احتياجات الأطراف المعنية من خدمات الجامعة، وتطوير الجامعة وفقاً لمتطلبات الأطراف المعنية، وتوضح استجابات السادة الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٤) يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة

| م | الآلية | درجة الموافقة | | | | | | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------|----|-------|----|--------------|---------------|
| | | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | تحرص الجامعات على رصد المخاطر والتهديدات من البيئة الخارجية بصفة مستمرة. | ٣٢ | ٦٤ | ١٤ | ٢٨ | ٤ | ٨ | ٢,٥٦ | كبيرة |
| ٢ | متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية بالبيئة المحيطة محلياً وعالمياً . | ٣٥ | ٧٠ | ١١ | ٢٢ | ٤ | ٨ | ٢,٦٢ | كبيرة |
| ٣ | تشجيع العاملين بالجامعات- أعضاء هيئة التدريس وإداريين- على تركيز انتباههم على المحيط الخارجي. | ٣٠ | ٦٠ | ١٤ | ٢٨ | ٦ | ١٢ | ٢,٤٨ | كبيرة |
| ٤ | الاستفادة من كافة التغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة لتطوير الجامعة. | ٣٣ | ٦٦ | ١٤ | ٢٨ | ٣ | ٦ | ٢,٦٠ | كبيرة |
| ٥ | رصد احتياجات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجامعات باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق التميز في أدائها. | ٣٢ | ٦٤ | ١٤ | ٢٨ | ٤ | ٨ | ٢,٥٦ | كبيرة |
| ٦ | السعي المستمر لتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات الجامعية ومتطلباتهم . | ٣٢ | ٦٤ | ١٣ | ٢٦ | ٥ | ١٠ | ٢,٥٤ | كبيرة |
| ٧ | تلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات الجامعية التعليمية والتربوية. | ٣٢ | ٦٤ | ١٤ | ٢٨ | ٤ | ٨ | ٢,٥٦ | كبيرة |
| ٨ | عقد الجامعات لشراكات مع مؤسسات وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع الخارجي المحيط بها . | ٣٥ | ٧٠ | ١٤ | ٢٨ | ١ | ٢ | ٢,٦٨ | كبيرة |
| ٩ | تطوير كافة برامج الجامعات وفقاً لرغبات المستفيدين من خدماتها. | ٣٠ | ٦٠ | ١٦ | ٣٢ | ٤ | ٨ | ٢,٥٢ | كبيرة |
| ١٠ | وضع خطة لارتقاء الجامعات للوضع التنافسي محلياً وإقليمياً ودولياً. | ٣٨ | ٧٦ | ٨ | ١٦ | ٤ | ٨ | ٢,٦٨ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء بدرجة كبيرة على الآليات المقترحة لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٤٨ - ٢,٦٨)، مما يؤكد اقتناع السادة الخبراء بضرورة أن تحرص الجامعات على رصد المخاطر والتهديدات من البيئة الخارجية بصفة مستمرة، وأن تتابع التطورات العلمية والتكنولوجية بالبيئة المحيطة محلياً وعالمياً، وأن تشجع العاملين بالجامعات أعضاء هيئة التدريس وإداريين على تركيز انتباههم على المحيط الخارجي، وضرورة أن تسعى الجامعات إلى الاستفادة من كافة التغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة لتطوير ذاتها، وضرورة أن ترصد الجامعات احتياجات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق التميز في أدائها، وكذلك عقد شراكات مع مؤسسات وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع الخارجي المحيط بها، بما يساعدها على وضع خطة للارتقاء للوضع التنافسي محلياً وإقليمياً ودولياً.

(٣) المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء في الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك؛ تنمية قدرات ميع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والتنمية المهنية لهم، وتتضح استجابات السادة الخبراء على هذه الآليات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات تنمية الموارد البشرية بالجامعة

| م | الألية | درجة الموافقة | | | | | | الدرجة الموافقة | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------|----|-------|----|-----------------|-------|
| | | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | تحرص الجامعات على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ومعالجتها. | ٣٢ | ٦٤ | ١٢ | ٢٤ | ٦ | ١٢ | ٢,٥٢ | كبيرة |
| ٢ | تمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات. | ٣٥ | ٧٠ | ٩ | ١٨ | ٦ | ١٢ | ٢,٥٨ | كبيرة |
| ٣ | التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالجامعات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين . | ٣٨ | ٧٦ | ٨ | ١٦ | ٤ | ٨ | ٢,٦٨ | كبيرة |
| ٤ | اختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار الرشيد . | ٣٢ | ٦٤ | ١٢ | ٢٤ | ٦ | ١٢ | ٢,٥٢ | كبيرة |
| ٥ | تشجيع جميع العاملين بالجامعات على حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية . | ٢٨ | ٥٦ | ١٨ | ٣٦ | ٤ | ٨ | ٢,٤٨ | كبيرة |
| ٦ | التغيير الجذري في فكر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات. | ٢٩ | ٥٨ | ١٨ | ٣٦ | ٣ | ٦ | ٢,٥٢ | كبيرة |
| ٧ | تشجيع العاملين بالجامعات على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف المعنية وتوظيفها. | ٣١ | ٦٢ | ١٦ | ٣٢ | ٣ | ٦ | ٢,٥٦ | كبيرة |
| ٨ | توجيه العاملين بالجامعات نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل للأداء . | ٣٧ | ٧٤ | ١١ | ٢٢ | ٢ | ٤ | ٢,٧٠ | كبيرة |
| ٩ | استقطاب الكفاءات البشرية الداعمة لتميز الجامعات. | ٣٩ | ٧٨ | ٦ | ١٢ | ٥ | ١٠ | ٢,٦٨ | كبيرة |
| ١٠ | تعامل القيادات الجامعية - الأكاديمية والإدارية- مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل. | ٣٢ | ٦٤ | ١٢ | ٢٤ | ٦ | ١٢ | ٢,٥٢ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء بدرجة كبيرة على الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية للجامعات المصرية لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٤٨ - ٢,٧٠)، مما يؤكد اقتناع السادة الخبراء بضرورة أن تحرص الجامعات على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ومعالجتها، وتمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات، وقيام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات بالتغيير الجذري في فكرها، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار الرشيد، وضرورة توجيه العاملين بالجامعات نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل للأداء، واستقطاب الكفاءات البشرية الداعمة لتميز الجامعات، وضرورة تعامل القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل.

(٤) المحور الرابع: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء في الآليات المقترحة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، والذي يتضمن؛ كافة نظم المعلومات الموجودة بالجامعات وجميع كلياتها ووحداتها المختلفة، وشبكات المعلومات المتاحة بالجامعات، وتتضح استجابات السادة الخبراء على هذه الآليات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق بتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات

| م | الألية | درجة الموافقة | | | | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------|----|-------|----|------|-------|
| | | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | إنشاء نظام معلومات رقمي لحفظ المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها. | ٤٢ | ٨٤ | ٦ | ١٢ | ٢ | ٤ | ٢,٨٠ | كبيرة |
| ٢ | تحديث نظم المعلومات بالجامعات بشكل مستمر. | ٣٩ | ٧٨ | ١٠ | ٢٠ | ١ | ٢ | ٢,٧٦ | كبيرة |
| ٣ | تخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية. | ٣٩ | ٧٨ | ٩ | ١٨ | ٢ | ٤ | ٢,٧٤ | كبيرة |
| ٤ | تحليل المعلومات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في تطوير الجامعات. | ٣٥ | ٧٠ | ١٠ | ٢٠ | ٥ | ١٠ | ٢,٦٠ | كبيرة |
| ٥ | توظيف المعلومات التي تم جمعها في اتخاذ القرارات الجامعية. | ٣٨ | ٧٦ | ٩ | ١٨ | ٣ | ٦ | ٢,٧٠ | كبيرة |
| ٦ | التوثيق الإلكتروني لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعات. | ٤١ | ٨٢ | ٧ | ١٤ | ٢ | ٤ | ٢,٧٨ | كبيرة |
| ٧ | تطوير شبكة المعلومات بالجامعات لتضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية. | ٤٢ | ٨٤ | ٦ | ١٢ | ٢ | ٤ | ٢,٨٠ | كبيرة |
| ٨ | توفير المعلومات المطلوبة لوضع خطط التمويل الذاتي بالجامعات. | ٣٥ | ٧٠ | ١١ | ٢٢ | ٤ | ٨ | ٢,٦٢ | كبيرة |
| ٩ | توفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعات. | ٣٨ | ٧٦ | ٩ | ١٨ | ٣ | ٦ | ٢,٧٠ | كبيرة |
| ١٠ | توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى المنافسة باستمرار. | ٣٥ | ٧٠ | ١١ | ٢٢ | ٤ | ٨ | ٢,٦٢ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء بدرجة كبيرة على الآليات المقترحة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية لتحسين أدائها على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٦٠-٢,٨٠)، مما يؤكد اقتناع السادة الخبراء بضرورة إنشاء نظام معلومات رقمي لحفظ المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها، وتحديث نظم المعلومات بالجامعات بشكل مستمر، وضرورة تخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية، وتحليل المعلومات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في تطوير الجامعات، وكذلك ضرورة التوثيق الإلكتروني لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعات، وضرورة تطوير شبكة المعلومات بالجامعات لتضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية باستمرار، وتوفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعات، بالإضافة إلى ضرورة توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى المنافسة بشكل دائم ومستمر.

(٥) المحور الخامس: المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية بهدف تحسينه على ضوء منهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الآليات المقترحة للمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية بهدف تحسينه وتطويره على ضوء منهجية هوشين كانري، والذي يتضمن؛ التقييم الكلي لأداء الجامعة، وتقييم الموارد والإمكانات المتاحة بالجامعات، وتتضح استجابات السادة الخبراء على هذه الآليات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) يوضح استجابات الخبراء فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية

| م | الألية | درجة الموافقة | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|--------|----|-------|----|------|-------|
| | | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| ١ | تحرص الجامعات على إنشاء نظام لتقويم أداء العمل بها . | ٣٦ | ٧٢ | ١٠ | ٢٠ | ٤ | ٨ | ٢,٦٤ | كبيرة |
| ٢ | استخدام مداخل إدارية حديثة لتقويم الأداء الجامعي . | ٣٤ | ٦٨ | ٩ | ١٨ | ٧ | ١٤ | ٢,٥٤ | كبيرة |
| ٣ | القياس المرجعي المستمر لأداء الجامعات المصرية مقارنة بأداء الجامعات الأخرى محلياً وإقليمياً وعالمياً . | ٣٢ | ٦٤ | ١٠ | ٢٠ | ٨ | ١٦ | ٢,٤٨ | كبيرة |
| ٤ | متابعة الجامعات للمنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على أدائها. | ٣٧ | ٧٤ | ٩ | ١٨ | ٤ | ٨ | ٢,٦٦ | كبيرة |
| ٥ | مراقبة الجامعات باستمرار لوظائفها الداخلية وفقاً للقواعد المنظمة لعملها . | ٣٤ | ٦٨ | ١٢ | ٢٤ | ٤ | ٨ | ٢,٦٠ | كبيرة |
| ٦ | اهتمام الجامعات بالزيارات الميدانية بشكل دائم لتتمكن من تقويم أداء العاملين بها . | ٣٤ | ٦٨ | ٩ | ١٨ | ٧ | ١٤ | ٢,٥٤ | كبيرة |
| ٧ | تقييم أداء العاملين بالجامعات سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي بالمناصب العليا . | ٣٥ | ٧٠ | ١٢ | ٢٤ | ٣ | ٦ | ٢,٦٤ | كبيرة |
| ٨ | تقييم تصميم المباني الجامعية على ضوء أحدث المعايير العالمية في البناء . | ٢٦ | ٥٢ | ١٧ | ٣٤ | ٧ | ١٤ | ٢,٣٨ | كبيرة |
| ٩ | تقييم كفاية المرافق الخدمية الحالية لتحديد مدى مناسبتها لأعداد الطلاب | ٢٩ | ٥٨ | ١٤ | ٢٨ | ٧ | ١٤ | ٢,٤٤ | كبيرة |
| ١٠ | انتقاء المقاييس المناسبة لتقييم الأداء داخل الجامعات بشكل متكامل. | ٣١ | ٦٢ | ١٥ | ٣٠ | ٤ | ٨ | ٢,٥٤ | كبيرة |

يتضح من الجدول السابق موافقة جميع الخبراء بدرجة كبيرة على آليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية لتحسينه وتطويره على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٦٦-٢,٣٨)، مما يؤكد اقتناع السادة الخبراء بضرورة أن تحرص الجامعات على إنشاء نظام لتقويم أداء العمل بها، وأن تستخدم مداخل إدارية حديثة لتقويم الأداء الجامعي، وضرورة متابعة الجامعات المصرية مقارنة بأداء الجامعات الأخرى محلياً وإقليمياً وعالمياً، وضرورة اهتمام الجامعات بالزيارات الميدانية بشكل دائم لتتمكن من تقويم أداء العاملين بها، وتقييم أداء العاملين بالجامعات سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي بالمناصب العليا، وتقييم تصميم المباني الجامعية وكفاية المرافق الخدمية الحالية لتحديد مدى مناسبتها لأعداد الطلاب، وضرورة انتقاء المقاييس المناسبة لتقييم الأداء داخل الجامعات بشكل متكامل.

المحور الخامس: الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية

هوشين كانري:

من خلال عرض الإطار النظري الذي تضمن؛ ملامح الأداء المؤسسي من حيث؛ مفهومه، ومعايره، وأبعاده، وخصائصه، ومستوياته وفلسفته، ومقوماته، ومتطلباته، وأهم معوقاته، وكذلك الإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري من خلال توضيح؛ ماهيتها، وأهميتها، ومبادئها، ومراحل تطبيقها بالجامعات، بالإضافة إلى أهم أساليب تطبيقها بالجامعات، ومن خلال الدراسة الميدانية والتي اشتملت على استمارة استطلاع رأى الخبراء حول الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وفيما يلي عرض لهذه الآليات وكيفية تطبيقها بالجامعات المصرية:

• الآلية الأولى: تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية

هوشين كانري: ويتم ذلك من خلال؛ تبني رؤية ورسالة موجهة نحو تحقيق التميز بالجامعات، وتبني هيكل تنظيمي مرن، والتحول في اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية من المركزية إلى اللامركزية، تطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعات بشكل مستمر وفق المتغيرات البيئية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة بنظام القبول والتسجيل بالجامعات، ووضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعات يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية، وتعريف العاملين بنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات، وتقييم العاملين بالجامعات لمدى تقبلهم لبيئة العمل بها من خلال الاستبانات والمقاييس المعدة لذلك، وإشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في تقييم مدى تميز بيئة العمل بالجامعات عما يقدمه المنافسون، وتطوير العمليات الداخلية بالجامعات في ضوء التغذية الراجعة.

• الآلية الثانية: رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية

هوشين كانري: ويتم ذلك من خلال؛ حرص الجامعات على رصد المخاطر والتهديدات من البيئة الخارجية بصفة مستمرة، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية بالبيئة المحيطة محلياً وعالمياً، وتشجيع العاملين بالجامعات- أعضاء هيئة التدريس وإداريين- على تركيز انتباههم على المحيط الخارجي، والاستفادة من كافة التغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة لتطوير الجامعة، ورصد احتياجات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجامعات باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق التميز في أدائها، والسعي المستمر لتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات الجامعية ومتطلباتهم، وتلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات الجامعية التعليمية والتربوية، وعقد الجامعات لشراكات مع مؤسسات وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع الخارجي المحيط بها، وتطوير كافة برامج الجامعات وفقاً لرغبات المستفيدين من خدماتها، ووضع خطة لارتقاء الجامعات للوضع التنافسي محلياً وإقليمياً ودولياً.

• الآلية الثالثة: تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين

كانري: ويتم ذلك من خلال؛ حرص الجامعات على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ومعالجتها، وتمكين العاملين بالجامعات من الاستخدام الأمثل للمعلومات، والتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالجامعات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار الرشيد، وتشجيع جميع العاملين بالجامعات على حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية، والتغيير الجذري في فكر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، وتشجيع العاملين بالجامعات على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف المعنية وتوطيدها، وتوجيه العاملين بالجامعات نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل للأداء، واستقطاب

الكفاءات البشرية الداعمة لتميز الجامعات، وتعامل القيادات الجامعية – الأكاديمية والإدارية- مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل.

● **الآلية الرابعة: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية لتحسين الأداء على ضوء منهجية هوشين كانري:** ويتم ذلك من خلال؛ إنشاء نظام معلومات رقمي لحفظ المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها، وتحديث نظم المعلومات بالجامعات بشكل مستمر، وتخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية، وتحليل المعلومات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في تطوير الجامعات، وتوظيف المعلومات التي تم جمعها في اتخاذ القرارات الجامعية، التوثيق الإلكتروني لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعات، وتطوير شبكة المعلومات بالجامعات لتضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية، وتوفير المعلومات المطلوبة لوضع خطط التمويل الذاتي بالجامعات، وتوفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعات، وتوفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى المنافسة باستمرار.

● **الآلية الخامسة: المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية بهدف تحسينه وتطويره على ضوء منهجية هوشين كانري:** ويتم ذلك من خلال؛ حرص الجامعات على إنشاء نظام لتقويم أداء العمل بها، واستخدام مداخل إدارية حديثة لتقويم الأداء الجامعي، والقياس المرجعي المستمر لأداء الجامعات المصرية مقارنة بأداء الجامعات الأخرى محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومتابعة الجامعات للمنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على أدائها، ومراقبة الجامعات باستمرار لوظائفها الداخلية وفقاً للقواعد المنظمة لعملها، واهتمام الجامعات بالزيارات الميدانية بشكل دائم لتتمكن من تقويم أداء العاملين بها، وتقييم أداء العاملين بالجامعات سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي بالمناصب العليا، وتقييم تصميم المباني الجامعية على ضوء أحدث المعايير العالمية في البناء، وتقييم كفاية المرافق الخدمية الحالية لتحديد مدى مناسبتها لأعداد الطلاب، وانتقاء المقاييس المناسبة لتقييم الأداء داخل الجامعات بشكل متكامل.

❖ **خطوات تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري:**

يمكن تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية علي ضوء منهجية هوشين كانري من خلال مجموعة من خطوات تتمثل فيما يلي:

١- تكوين فريق لتطبيق مهام منهجية هوشين كانري: يتم في هذه الخطوة تحديد فريق من العاملين بالجامعة من الأكاديميين والإداريين الذين سيقومون بمهام منهجية هوشين كانري، بحيث يشتمل هذا الفريق علي:

- نواب الجامعات وعمداء الكليات ومدراء بعض كليات الجامعة، وبعض من أعضاء هيئة التدريس من لديهم القدرة علي وضع وتحديد أهداف الجامعة، ومعرفة التطورات الحادثة بالبيئة الخارجية، ويمثلوا متخذي القرارات الإستراتيجية بالجامعات.

- اختيار بعض الأفراد الذين لديهم القدرة على الملاحظة الجيدة للبيئة المحيطة بالجامعة من العاملين بالجامعة، حيث يمثلون حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، بما يدعم الاتصال المتبادل من أعلي لأسفل ومن أسفل إلى أعلي .

- انتقاء مجموعة من الأفراد من العاملين بالجامعات ممن لديهم القدرة على العمل الجماعي والعمل في فريق، ويتمتعون بروح جماعية عالية ولديهم نشاط حيوي ودائم في العمل، و يكونوا هم الأساس في تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار بالجامعة .

٢- **تدريب الفريق على مهام هوشين كانري:** والتي تتمثل في؛ وضع رؤية المؤسسة، ووضع خطة المؤسسة، وتحديد الأهداف السنوية، ونشر الأهداف ووسائل تحقيقها، والتنفيذ، والمراجعة الدورية، والمراجعة السنوية، وتعرف كل عضو في الفريق بمهامه واختصاصاته مع وضع جدول زمني للعمل لتنفيذ هذه المهام .

٣- **تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها:** سواء عن البيئة الخارجية للجامعات والتي تتضمن؛ تعرف المتغيرات التي تطرأ علي المجتمع، والفرص والتحديات في المحيط الخارجي، وتحديد الأطراف المعنية والمنافسين الخارجيين، أو عن البيئة الداخلية للعمل بالجامعات وتتضمن؛ تعرف العمليات التشغيلية وخطط التحسين المستمر، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة العمل بالجامعة، وهنا في هذه الخطوة يقوم متخذو القرارات الإستراتيجية بتوجيه أعضاء الفريق للقيام بأدوارهم في جمع المعلومات وتقديم الدعم المستمر لهم .

٤- **جمع المعلومات عن المحيط الخارجي للجامعات من مصادرها المختلفة:** والتي تتضمن؛ الخطة الإستراتيجية للجامعة، وبراءات الاختراع، والتقارير، وقواعد البيانات والمؤتمرات، والملتقيات والمعارض، وورش العمل، وشبكة المعلومات الإلكترونية، والدوريات العلمية، ويستخدم في ذلك الأساليب العلمية في جمع المعلومات، ويقوم بهذه الخطوة فريق مهام منهجية هوشين كانري حيث يتمثل دورهم في استكشاف البيئة المحيطة، وتحديد مصادر المعلومات وكيفية جمعها.

٥- **تحليل ومعالجة المعلومات وتفسيرها:** وانتقاء المعلومات الهامة منها والمفيدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بحيث يتم تصفية المعلومات وفقاً لمدى أهميتها في الوقت الحالي ولاستشعار خطورتها في المستقبل، وترجمة تلك المعلومات المهمة إلى تقارير ومؤشرات يمكن استخدامها بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ورفع هذه التقارير لمتخذي القرارات الإستراتيجية بحيث يتمكنوا من المراجعات الدورية للعمليات الداخلية، ومن مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجه الجامعات .

٦- **وضع رؤية للجامعة، وصياغة الأهداف الأساسية والفرعية:** وتحديد الأهداف طويلة المدى، والأهداف السنوية، والأولويات ومقاييس التحسين بخطة العمل .

٧- **التنفيذ:** حيث يتم تنفيذ خطة العمل، وتنفيذ الأهداف الموضوعية، ويتم الاعتماد في تنفيذ خطة العمل على أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري كأسلوب التوافق التفاعلي Catch ball، ودورة (PDCA) (خطط - نفذ - راجع - تصرف) ودورة (FAIR) (التركيز - المواءمة - التكامل - المراجعة) بما يضمن التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف، ويتضمن التنفيذ عمل مراجعات شهرية لتنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني الموضوع .

٨- **عمل مراجعة سنوية في نهاية العام لتعرف ما تم انجازه و الوقوف على نقاط الضعف:** حتى يمكن تفاديها لاحقاً، والتأكد تنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني، والوقوف على النتيجة النهائية التي تم تحقيقها، وتكون هذه المراجعات بشكل مستمر حتى تضمن التدخل الدوري والتحسين المستمر الذي يساعد على تطوير الأداء بالجامعات، وتحسين العمليات الداخلية بها بشكل مستمر، وتمكين الجامعات من مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، وتجنب مخاطرها .

❖ معوقات تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية

هوشين كانري:

تتنوع التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الآليات المقترحة لتحسين الأداء بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، ويمكن الإشارة إلى بعض منها، وسبل التغلب عليها فيما يلي:

١. اعتياد النظم التقليدية في العمل بالجامعات، وتخوف القيادات من خوض الخبرات الجديدة في التطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: نشر الوعي بأهمية منهجية هوشين كانري للجامعات ومراحل تطبيقها، من خلال الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الجامعية.
٢. مقاومة التغيير من بعض الأفراد العاملين بالجامعات، لأنه قد يلقي عليهم أعباء جديدة في ظل تعدد الأعباء التعليمية والبحثية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية على العاملين، وضعف الوعي بأهمية منهجية هوشين كانري على كافة المستويات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: نشر التحسين المستمر بين العاملين وتعريفهم بأن هذا التكامل الجديد هو وسيلة التطوير، ووضع دليل واضح حول آليات تحسين الأداء المؤسسي للجامعات المصرية يوضح دور كل منهم ويشجع مبادراتهم.
٣. نقص الكفاءات والكوادر اللازمة لتطبيق منهجية هوشين كانري، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: توفير المنح والتدريب اللازم لتوفير كوادر بشرية لتطبيق منهجية هوشين كانري، وتشجيع العاملين على العمل، وتحفيزهم على الأداء المتميز.
٤. ضعف الاهتمام بالمواءمة بين الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى والأهداف التشغيلية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: ترجمة الجامعات للأهداف الإستراتيجية طويلة المدى إلى أهداف تشغيلية محددة ونشرها على كافة المستويات، ووضعها في إطار زمني محدد، وتوفير نظام للتغذية الراجعة حول أداء الجامعة.
٥. ضعف البنية التحتية التكنولوجية والموارد المادية اللازمة لتطبيق منهجية هوشين كانري، وضعف نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعات، وقلة البيانات الإحصائية المتوافرة عن الأداء الجامعي والتي تمثل عائقاً نحو تنفيذ آليات منهجية هوشين كانري للتحسين، والذي يعتمد في المقام الأول على المعلومات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: وضع قاعدة بيانات إلكترونية مركزية وربطها بالكليات وتحديثها باستمرار، مع توفير كافة البرامج الإحصائية اللازمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفق خطة مجدولة تتناسب مع توجهات الجامعة.

المراجع :

١. أبو العزم، فهم (٢٠١٧): "إطار مقترح لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد: منهجية هوشين كانري بدلاً من بطاقة القياس المتوازن للأداء"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، س ٣٧، ع ٢٤.
٢. أبو المجد، مها عبد الله (٢٠١٨): "تعزير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٧٠، ع ٢٤.
٣. أبو النصر، مدحت (٢٠١١): "الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٤. أحمد، أشرف محمود وآخرون (٢٠٢٠): "متطلبات تحقيق المنظمة البارعة بالجامعات المصرية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع ٤٣.

٥. أحمد، محمد جاد حسين(٢٠١٥): " تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة"، **مجلة الإدارة التربوية**، مج ٢، ٧٤.
٦. باحصين، أحمد محفوظ عوض (٢٠٢٠): أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمينية في الفترة ٢٠١٣- ٢٠١٨، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
٧. بعجبي، سعاد(٢٠١٧): **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الجزائر: الدار الجامعية.
٨. بن مسعود، محمد بن علي(٢٠١٦): "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، **مجلة البحوث التجارية**، جامعة الزقازيق، العدد الأول.
٩. جاد الله، باسم سليمان صالح(٢٠٢٠) : "الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن(BSC): دراسة تقييمية"، **مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة**، مج ٢٨، ٣٤.
١٠. جمهورية مصر العربية (٢٠١٣): **الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد – تقرير عن إنجازات الهيئة في السنوات (٢٠٠٨ - ٢٠١٣) ورؤيتها نحو التطوير**.
١١. الجندلي، مفتاح: **الأداء المؤسسي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح بـ :**

<https://hrdiscussion.com/hr83272.htm.2/7/2021>

١٢. حتاملة، حابس محمد (٢٠١٩) : " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، **مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية**، مجلد ٤٦.
١٣. حرب، إيمان وصفي كامل (٢٠١٠) : **التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق**.
١٤. حسن، أبو القاسم علي (٢٠١٩) : **أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركة أوتوباشي للسيارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين**.
١٥. حسن، ماهر أحمد(٢٠١٤): " تدويل التعليم كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية – آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية "، **المجلة التربوية، جامعة الكويت**، مج ٢٩، ع ١١٣.
١٦. حسين، إبراهيم عثمان عبد الرحمن (٢٠١٤) : " المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM"، **المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بعنوان: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف ٢٠١٣، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس**.
١٧. حماد، نزيه (٢٠٠٨): **معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء**، دمشق: دار القلم.
١٨. خريوش، حمد صفي الدين(٢٠١٤): **التعليم الجامعي في مصر- بعض المشكلات ومقترحات التطوير، مجلة أحوال مصر، السنة ١٢، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، العدد ٥٤**.
١٩. خليل، نبيل سعد(٢٠٢١): **تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع**.

٢٠. داوود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٧): "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥٥.
٢١. زاهر، ضياء الدين، وسيد، فايزة رضا (٢٠١٨): "دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات - دراسة تحليلية نقدية"، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٥، ع ١١١.
٢٢. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢٣. السرحان، عطا الله فهد (٢٠٢١): "أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، مج ٦، ع ١٤.
٢٤. سعيد، عمر أحمد (٢٠١٢): "جودة المخرجات الأكاديمية وملائمتها لسوق العمل"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، بعنوان: "آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم"، في الفترة من ٢-٣ سبتمبر ٢٠١٢، القرية الذكية، القاهرة.
٢٥. سليمان، محمد (٢٠٠٧): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.
٢٦. سمحان، مني عبد الله (٢٠١٩): "واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، مج ٢، ع ٣٤.
٢٧. الشنتف، يوسف أحمد سعيد (٢٠١٩): "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوي الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، ع ٦٤.
٢٨. شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٧): "إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة بالأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول"، مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج ٤٤، ملحق.
٢٩. صبحي، وائل أحمد، ومنصور، طاهر محسن (٢٠٠٩): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر.
٣٠. عبد الجواد، عبد الله السيد (١٩٨٣): المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الانسانية، أسيوط، مكتبة جولد فنجرز.
٣١. عبد الحميد، جابر و كاظم، أحمد خيري (١٩٨٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.
٣٢. عبد السلام، رمضان محمود (٢٠١٩): "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ع ٦٤.
٣٣. عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٩): "إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٨.

٣٤. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٤): **تقييم الأداء- مداخل جديدة لعالم جديد**، الإسكندرية: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
٣٥. عبد المليك، مزهوده (٢٠٠١): **"الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"**، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ١٤.
٣٦. عمر، أحمد مختار عبد الحميد (٢٠٠٨): **معجم اللغة العربية المعاصرة**، القاهرة: عالم الكتب، ج ١.
٣٧. عوده، محمد توفيق (٢٠١٧): **واقع التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨-٢٠١٣**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
٣٨. عيسى، ثروت عبد الحميد (٢٠١٧): **أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية**، عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
٣٩. غبور، أماني السيد (٢٠٢١): **"تصور مقترح لإدارة الجامعات المصرية في ضوء مداخل تطوير إدارة عمليات البرمجة"**، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع ٦١.
٤٠. قرني، أسامة محمود، والعتيقي، إبراهيم مرعي (٢٠١٢): **"إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح"**، مجلة التربية، مج ١٥، ع ٣٨.
٤١. كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢): **تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٤٢. المجالي، راتب عارف (٢٠٢٠): **أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن.
٤٣. مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠٢١): **"تدويل التعليم الجامعي مديلاً لتلبية الوظائف المتوقعة لسوق العمل - تصور مقترح"**، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٨٣.
٤٤. المقري، أحمد بن محمد بن علي الفيومي (١٩٨٧): **المصباح المنير في غريب الشرح الكبير**، بيروت: مكتبة لبنان.
٤٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧): **معجم المصطلحات الإدارية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٤٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧): **معجم المصطلحات الإدارية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

47. Ahmed, H. O. K.(2016): A proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions, **European Scientific Journal**, Vol.12,No.16.
48. Asan& Tanyas(2007): Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic Management: The Case of Higher Education, **Total Quality Management& Business Excellence**, Vol.18, No.9.
49. Federico, Barnabe & Giorgino, Maria Cleofe (2017): Practicing Learn Strategy: Hoshin Kanri and X Matrix in health care- centered Simulation, **The TQM Journal**, Vol.29,No.4.
50. Boisvert(2012): **Strategic Planning Using Hoshin Kanri** , Founder Business Sentered Learning, TM bclearning, bclearning.com, available at:

<https://www.goalqpc.com/cms/docs/whitepapers/GOALQPCHoshinwhitepaper.pdf/2/8/2021>

51. Buck, R.(2004): **Building Knowledge in Organization Performance** .McGraw-Hill, Boston Publishing co.
52. Liedtke, Charles,A.(2013): Accomplishing Strategic Objectives using Hoshin Kanri(HK).**PEN Fall Conference, Bloomington, MN.** Minnesota USA.
53. Naikuni, Daniel Munke Nchorira(2017): "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance" in Kenya: Narok County Government Perspective. **A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management** in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
54. Danny, M., Isabelle, L. B. M., Mario, D. A., Alessandro, M., Guido, C.(2017): Institutional logics, family firm governance and performance. **Journal of Business Venturing**,Vol.32, Issue6.
55. Hutchins, David (2008): **Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous improvement**, Gower publishing, Farnham, UK.
56. Demy Stifying the Hoshin Kanri X Matrix (2018): **Internet Paper:**

<https://Kanbanize.com/learn-management/hoshin-kanri/what-is-hoshinkanri-x-matrix,20/9/2021>.

57. Eva ,N., Albert ,J., Ana ,B. L., Maryse, C., Rodrigo, L.(2017): Sustainable collaboration Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**,Vol.155,Part2.
58. Khadri, Hanaa Ouda (2016):"A proposed Systematic Framework for A pplaying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions", **European Scientific Journal**,Vol.12, No.16, ISSN:1857-7881.
59. Taher, Hasan & Husein, Issa (2014):"The role of knowledge management processes to improve Institutional performance " **Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies Economic and Legal Sciences Series**,Vol.36, No.6.
60. Mintzberg, Henery (2000): **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Prentice Hall. London, UK.
61. Hutchins, David(2008): **Hoshin Kanri :The strategic approach to continuous improvement**, Gower Publishing, Farnham, UK.
62. Nicholas, John(2014):" Hoshin Kanri and Critical Success Factors in Quality Management and Learn Production", **Total Quality Management& Business Excellence**, DOI:10.1080/14783363.2014.986938.
63. Jolaymi, JK (2008):"Hoshin Kanri and hoshin process: Areview and literature survey",**Total Quality Management**, Vol.19, No.3.
64. Khalil, M. & Raheel, Y.(2015):"Impact of Leadership Style of Academic Administrators on Institutional Performance": A South Asian State University Case Study, **Proceedings of the IOARP International Conference on Management, Leadership and Entrepreneurship**.
65. Kyriaki M.& Michael G. A(2016).: Institutional performance and ship registration, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, V. 85.
66. Leppanen & Kalle- Pekka(2014): Study of the hoshin kanri strategy deployment elements in Sappi Kirkniemi Paper Mill, **Master's Thesis**, Tampere University of Applied Science.

67. Gioconda, Marvin, E., Gonzalez, Quesada, Juanluis, Martinez(2021): Global Education: Using learn Tools to Explore New Opportunities, **Journal of International Education in Business**, Vol.14, No.1.
68. Zairi, Mohamed & Erskine (2014): Driving Strategy With Quality: A useful Insight Excellence is Born out of Effective Strategic Deployment: The Impact of Hoshin Planning, **International Journal of Applied Strategic Management**, Vol.2, No.2, Special Edition. Available at: <http://www.managementjournals>
69. Bach, Nancy (2018): **The "Do's and Don'ts" of the Hoshin Kanri Catch ball Process**, Internet Paper, available at: <https://www.eonsolutions.io/blog/the-dos-and-donts-of-the-hoshin-kanri-catchball-process>.
70. Ng'ang'a, L.W.(2015): Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya, **International Journal of Business and Commerce**, Vol.6, No.4.
71. Roberts, Paul & Tennant, Charles(2001): "Hoshin Kanri: A tool for Strategic Policy Deployment", **Knowledge and Process Management**, Vol.8, No.4.
72. EL-Sinawi, Saleh Hamood et. al (2016): "developing a model of work performance system and institutional performance for strategic human resource management" in the ministry of education Oman, Malaysian on line: **Journal of educational management**, Vol.4, Issue 4.
73. Shibu, S., Bibiso, M. & Ousman, K.(2017): Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The case of Wolaita Sodo University, **Journal of Education and Practice**, Vol.8, No.7 .
74. Tennant, C. & Roberts, P.(2001): Hoshin Kanri: Implementing the Catch ball Process, **Journal of LRPL ong Range planning**, Vol.34, No.3.
75. The Important Advantages of Hoshin Kanri for Strategic Planning(2018): Internet Paper, available at: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/hoshin-kanri/the-important-advantages-of-hoshin-kanri-for-strategic-planning/8/7/2021>
76. Matthias, Thurer & Others(2018): On the integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri, **Management Research Review**: available at: <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0178>
77. What is Hoshin Kanri: Internet Paper, 2018, available at: <https://Kanbanize.com/learn-management/hoshinkanri/what-is-hoshin-kanri/8/7/2021>
78. Wijayanto, A., Wartini, S., Witiastuti, R.: Improve institutional performance of study program based on knowledge management roles and academic information system mediated by strategic planning, **Interinal Journal of the computer**, the internet and management, Vol.25, No.1, 2017.
79. Witcher, B.J: Hosgin Kanri Through the Eyes of English Language Texts, **The Journal of Business Studies**, Vol.5, No.3, 2014.
80. Witcher, Barry J., Vinhsum Chau: Balanced Scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit, **Management Decision**, Vol.45, No.3, 2008, available at: <https://doi.org/10.1108/00251740710745115>.
81. Xiaoying L. & Laixiang S. (2017): How do sub-national institutional constraints impact foreign firm performance?, **International Business Review**, Vol.26, No.3.

Suggested Mechanisms to Improve Institutional Performance in Egyptian Universities in the View of the Hoshin Kanri Methodology

Dr. Eman Mahmoud Mohamed Abd El Naiem

Instructor, Department of Comparative Education and Educational Management, Faculty of Education , Aswan University

Abstract:

The goal of the research to develop suggested mechanisms to improve institutional performance in Egyptian universities in the view of the Hoshin Kanri methodology, Through a set of axes, namely; The development of internal processes in Egyptian universities , and mechanisms of continuous follow-up to the performance of Egyptian universities. The research used the descriptive approach for its relevance to the content of the research and an opinion poll form was prepared to know the opinions of the experts from the faculty members specialized in the field of educational administration, those interested in the field of quality, and those who held academic leadership positions, whose number reached (50) members, about the suggested mechanisms to improve the performance of Egyptian universities in the view of the Hoshin Kanri methodology , Mechanisms for improving the performance of Egyptian universities have been reached in view of the Hoshin Kanri methodology, which included; Mechanisms for developing internal processes Egyptian universities, mechanisms for monitoring changes in the external environment of universities, mechanisms for developing human resources in universities, mechanisms for developing information and communication systems in universities, mechanisms for continuous monitoring of universities' performance in the view of the Hoshin Kanri methodology, as well as the steps for implementing these mechanisms. And the most important obstacles to their implementation and how to overcome them.

key words: Suggested Mechanisms, Institutional Performance, Egyptian Universities, Hoshin Kanri Methodology.

Received on:8 /12/2021 - Accepted for publication on:11 /1 /2022- E-published on: 12/ 2021