

أثر قناعة الإدارة العليا على تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية.

محمد جميل مصطفى معجوز

إشراف

الأستاذ الدكتور/ حسين مصيلحي سيد أحمد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث وأستاذ إدارة الأعمال -

بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

الملخص:-

هدف الدراسة هو التعرف على " أثر قناعة الإدارة العليا على تحسين الاداء الاداري " - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها بلغت (٣٨٤) على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من اعضاء هيئة التدريس والهيئة الادارية. توصلت الدراسة: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٠٨)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "قناعة الإدارة العليا" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أهم توصيات الدراسة : تعزيز مفهومي "دعم قناعة الإدارة العليا و تحسين الاداء الاداري ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الجامعات محل الدراسة
الكلمات المفتاحية: قناعة الإدارة - العليا - تحسين - الاداء

Abstract:

The aim of the study is to identify "the impact of having a strategic plan on improving administrative performance" - a field study applied to Egyptian universities.

Using the descriptive analytical approach and obtaining secondary data through a survey list that was distributed (384) to the research community using a stratified random sample of faculty and administrative staff.

The study concluded: The results showed that the arithmetic mean equals (4,108), and this means that there is a high degree of approval by the sample members on the paragraphs of the field, so the field of “senior management conviction” is considered statistically significant at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$).

The most important recommendations of the study: Strengthening the concepts of “support and commitment of senior management and improving administrative performance and disseminating them among workers at their various levels in the universities under study.”

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

يعتبر التعليم الجامعي له الدور الأكبر في النهوض بالأمة والارتقاء بها كما يشكل رمزها الحضاري واستقلالها الثقافي والفكري، وهذا ما دعا كثير من البلدان النامية والغير نامية إلى تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بإدراك الجامعة وقياداتها المختلفة، خاصة القيادات على مستوي الكليات بداية من العمداء ثم الوكلاء ثم رؤساء ومجالس الأقسام.

ويجدر القول بان دعم قناعة الإدارة العليا هي التي تنسج الخيوط التي تمتد بين جميع الأفراد الذين يعلمون في الجامعة سواء علي المستوي هيئة التدريس والهيئة الإدارية ، وتشكل منهم نسيجاً حيويماً ينبض بالنمو والحركة والنشاط والفاعلية فإذا

كانت هذه الخيوط صلبة كان نسيج العمل متماسكاً ويؤخذ بالفاعلية أما إذا كانت واهية وضعيفة تمزق نسيج العمل.

مما سبق يتبين ان دعم قناة الادارة العليا هي محور الفعالية الإدارية والعملية داخل كل كلية بالجامعات وهي الأكثر قدرة على إحداث التغييرات وتطبيق اللوائح والنظم خاصة مع النمو المستمر في مجال التعليم الجامعي وتعدد إدارة وتعددتها.

١- مشكلة الدراسة:

لم يحظ الربط بين دعم قناة الادارة العليا وتحسين الأداء الإداري باهتمام كاف من قبل الجامعات المصرية حيث لاحظ الباحث خلال عمله في مجال التدريس الجامعي ، أن عملية دعم قناة الادارة العليا لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير تحسين الأداء الإداري ، كما لاحظ أن الجامعات المصرية لا تهتم بدعم قناة الادارة العليا وتطويرها لتحسين للأداء الإداري ، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور دعم قناة الادارة العليا وتكامله وربطه مع تحسين الأداء الإداري .ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة فيال تعرف علي اثر دعم قناة الادارة العليا في تحقيق تحسين الأداء الإداري ، ومدى الارتباط بين عمليات دعم قناة الادارة العليا ومكونات تحسين الأداء الإداري المتمثلة بكلا من الرؤية والرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، والحيز الإداري ، الموارد المتاحة والخدمات ،وذلك من خلال تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي الإداري يربط بين دعم قناة الادارة العليا وتحسين الاداء الإداري ويضع معايير ومؤشرات أداء إداري واضحة ومحددة تشمل كافة جوانبها والمرتكز على التخطيط الدقيق بما يتناسب مع بيئة الجامعات المصرية .وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو " " ما اثر دعم قناة الادارة العليا علي تحسين الاداء الإداري"
بالتطبيق على الجامعات المصرية محل الدراسة.؟

٢- فروض الدراسة:

يعتمد الباحث علي فرضية وهي:- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية موجبة بين دعم قناة الإدارة العليا علي تحسين الاداء الإداري.

٣ - أهمية الدراسة:

١/٣ - الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع دعم قناة الإدارة العليا عنصرا هاما من عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

٢/٣ - الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في الجامعات المصرية لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد دعم قناة الإدارة العليا كبعد من ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وكذلك التعرف على أثر " دعم قناة الإدارة العليا عنصرا هاما من عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية " في الجامعات المصرية .

٤- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف علي:

أ- ما مدى إمكانية توفير دعم قناة الإدارة العليا علي تحسين الاداء الإداري للجامعات المصرية محل الدراسة.

ب- هل يوجد اختلاف في تحسين الأداء الإداري باختلاف الخصائص الديموجرافية؟

ج- معرفة مدى تأثير تطبيق معايير لدعم قناة الإدارة العليا علي تحسين الاداء الإداري للجامعات المصرية محل الدراسة.

د- وضع توصيات للجامعات المصرية من اجل تحسين الأداء الإداري بها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: دعم قناعة الإدارة العليا-

لقد تطور دعم قناعة الإدارة العليا بمفهومها الحديث وخصائصه المميزة في منتصف القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة دعم قناعة الإدارة العليا البعيد المدى، ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وادواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع دعم قناعة الإدارة العليا من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من انواع إعادة الهندسة الإدارية الدلائل التي تشير إلى نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم دعم قناعة الإدارة العليا أكثر نجاحاً وفاعلية عن التي لا تستخدمه¹.

ولقد اشارت البحوث الحديثة خلال القرنين الماضيين أن درجة دعم قناعة الإدارة العليا في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء الأعمال، وتقييمها إذا أوضحت هذه البحوث أن هناك روابط بارزة تبين انتهاج المنظمات لدعم قناعة الإدارة العليا سواء كان ذلك في المنظمات الصغيرة أو في المنظمات الكبيرة².

وبذلك يعتبر دعم قناعة الإدارة العليا أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يساعد على تشجيع ادارة الجامعات بالانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع المؤسسي. ويتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة³.

أ. قيادات المجتمع الجامعي: وتعرف القيادة "بأنها محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو انجاز الأهداف"^٤

ب. دعم وقناعة قيادات الإدارة العليا :

يمكن تعريفها بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاستراتيجي في مجال اتخاذ القرارات واصدار الاوامر والاشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية التي تنبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والاقناع بقصد تحقيق الأهداف.

ومن الضروري توفر القناعة والايمان عند القيادة العليا والقيادات الادنى بجدوة ومزايا الاختيار المناسب ووجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم لتوفير متطلبات تحققها لأنها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق ضمان أفضل الخدمات بكفاءة وفاعلية.

إن نجاح المؤسسة التعليمية وفشلها يتوقف إلى حد كبير على كفاية قيادتها الإدارية، وقد اثبت الواقع العملي ان نجاح عملية الاختيار يتوقف على ما تظهره القيادة من حرص بتوفير الموارد المادية الكافية واعتماد التدريب من أجل التطوير .

ج. أثر دعم الإدارة في تحسين الاداء الاداري.

يعتبر يعتبر الدعم والالتزام أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة لمساعدتها في عملية الوصول إلى القرارات الصحيحة والمثالية والقابلة للإنجاز، فضلاً عن مساعدة المنظمات في تخطيط نشاطاتها المستقبلية، من خلال تحديد الأولويات وتخصيص الموارد المادية والبشرية بشكل كفوء، فضلاً عن تقديم الإرشاد والتوجيه لمجموعة الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم وضع المنظمة على أفضل الطرق المحتملة للوصول إلى أهدافها المنشودة، ومن المهم تحديد ودمج أدوار كل من الإدارة العليا ، والمديرين على خط السلطة ، وتوحيدها للحصول على نتائج أفضل والتي تعكس نقاط قوة تنافسية قد تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تنعكس على الاداء الاداري، أمام تحديات البيئة التنافسية التي قد تتصف بالتعقيد

وسرعة التغيير، والتي قد تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أداء إداري متميز، وأن تطوير المنظمة يجب أن يشمل كل المنظمة ويدار من قبل الإدارة العليا ليتمكن من التكيف مع الظروف المحيطة^٦.

دور الإدارة العليا في تحسين الاداء الإداري.

الدعم والالتزام والقناعة هي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بالتالي:

- تحديد دور المنظمة في المستقبل واقناع العاملين بالرؤية المستقبلية للمنظمة.
- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية وتدعيم انتماءهم وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا.
- تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية ووضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية.
- تهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والاختصاصيين الفنيين في عملية التخطيط من خلال تداخل أقل في عمليات اتخاذ القرار الروتينية.
- استخدام أكثر وأكبر وبشكل أفضل لأساليب المحاكاة.
- رؤية أوضح للمشاكل ووضع بدائل لها من خلال نظام متكامل لاعادة هندسة العمليات الادارية .
- مواكبة التطور بسرعة عالية وتنفيذه لمواكبة التطورات في الاداء والانجاز.
- الابتعاد عن الازدواجية والتوازي في الاعمال.
- تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها.
- تكامل الهيكل التنظيمي والاداري.
- تحسين عمليات الاتصال ورفع مستواها العام والموافقة على اعادة هندسة العمليات الادارية لكل قسم وادارة في المنظمة.
- بيان البدء في والانتهاى من كل خطوة من خطوات الخطط الاستراتيجية
- تنمية وعي الأعضاء بعملية التخطيط ومنهج إعداد اعادة هندسة العمليات الادارية وتنفيذها وتقويمها.

دور القادة في عملية دعم قناة الإدارة العليا لتحسين الاداء الإداري.

لا بد من مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية اعادة هندسة العمليات الادارية لما لمشاركتهم من اهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة ، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كلما زاد وعي المديرين وادراكهم وفهمهم لعملية اعادة هندسة العمليات الادارية ، كلما كانت استجابتهم ايجابية للمشاركة، وتختلف الأدوار والمهام من منظمة إلي أخرى تبعاً للاختلافات في الاهداف والغايات لكل منظمة ويشترك المدراء في المستويات الادارية الوسطي(مديري الأقسام) والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهام وأعمال داخل حدود استراتيجيات المنظمة^٧

أن المديرين التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة هم القادة الاستراتيجيين في هذا المستوى، والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لجميع ارجاء المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

ثانياً: الاداء الإداري-

تواجه المؤسسات المختلفة وخاصة مؤسسة التعليم العالي في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر أيضا مجهودا أكثر تعلم ووعيا برسالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة. وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري، وأصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة و متكاملة لتطوير^٨ مفهوم الأداء الإداري

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين

أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة⁹
- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ب- أهمية الأداء الإداري:

يكتسب مفهوم الأداء الإداري أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة

النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو اختفائها وانهيارها، كما يُعد من المفاهيم الهامة التي شغلت أهميه في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية¹⁰

وإن الأداء الإداري الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الإدارية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات، لذا يمثل موضوع الأداء الإداري في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه¹¹

- يمثل محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإدارية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.
- تواجه دراسة الأداء الإداري وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإدارية التي تؤثر تبين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

والأداء الإداري يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الإداري للوحدة واختياراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الإداري المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإداري للوحدة مع بيئتها^{١٢}. وكذلك أهمية الأداء الإداري وقد حظي باهتمام استثنائي لكونه يعكس التوجه الإداري للمنظمة ويعد اختباراً حقيقياً لمصادقية المدخل الإداري المعتمد، وأنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإداري للمنظمة مع بيئتها، وأن عملية الرقابة الإدارية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء الإداري ومن خلال اعتماد المنظمات لأسلوب محدد للتغذية العكسية^{١٣}

ج- قياس الأداء الإداري:

إن قياس الأداء الإداري هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في

التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً على العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك لقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة^{١٤}. ويعرف قياس الأداء بأنه نشاط لتقييم الإداري، ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية، التحري بنسبة الانحرافات عن الخطط، تقييم الأداء الإداري الفردي، فحص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعية^{١٥}.

ويعد قياس الأداء مهماً وضرورياً للمنظمات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة، وبذلك نالت عملية القياس اهتمام الباحثين والكتاب في هذا المجال بتحديدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معبرة عن المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحو يؤشر عدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها من قبل جميع المنظمات وذلك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الإدارية^{١٦}.

ومما تقدم أن عملية قياس الأداء الإداري هي عملية مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها ومجالات أعمالها للتأكد من كونها تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها، فضلاً عن أنّ تقويم الأداء الإداري يُمثل المدى الذي يتطلب من المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها، من خلال قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية، باعتماد مجموعة من المقاييس التي تقوم نوعيته وتظهر جوانبه وتبين مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية يتضح مما سبق أنّ مقاييس الأداء الإداري هي الإطار الذي يحتوي على عدد من المعايير التي

تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم المقاييس بما تحويه من معايير إنما تُستعمل وسيلة لقياس الأداء الإداري، أما المعلومات المستخدمة في قياس الأداء الإداري فيمكن أن تكون مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية)، وغير مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية). ونظراً لتعدد المقاييس المستخدمة وتعقدها في قياس الأداء الإداري، فقد تظهر مشاكل ليس في عدد المقاييس فحسب بل في طبيعة البيانات سواء كانت كمية منتقاة من سجلات المنظمة أو وجهات نظر مديري المنظمات.

د. أبعاد الأداء الإداري :

لقياس الأداء الإداري سيتم الاعتماد على الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، والتي يشير إليها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وفيما يأتي وضح هذه الأبعاد التالية:

١ - البعد المالي:

يركز هذا البعد على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإداري وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم مراقبة المقاييس والمؤشرات حسبما تدعو حاجة المنظمة وفي ضوء ذلك فإن الأهداف المالية للجامعات تركز على توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منها، وتنفيذ استراتيجياتها على المستوى المطلوب، وذلك في ظل التوجه المعلن أو غير المعلن نحو التمويل الذاتي للجامعات، من

خلال تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع، ومن خلال الوحدات ذات الطابع الخاص... وغيرها، وأيضاً عليها أن تعمل على تحقيق جودتها وفعاليتها وكفاءتها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، كما يتطلب منها أن تحسن استثمار مواردها المالية بما يحقق أهدافها^{١٧}

ويطبق هذا البعد على الجامعات عبارة عن تفاصيل مالية لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاثة الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبى جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الإداري^{١٨}.

٢ - بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضاء الطلبة الحاليين والجدد، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الجامعة لتنفيذ الإدارية، أي إنه يجب أن تركز الجامعة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضاء الطلبة وبالتالي على تحقيق أهداف الجامعة، حيث إن الأداء الجيد لخدمات الطلبة ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الجامعة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للطلبة والمجتمع

ويطبق هذا البعد على الجامعات يتضمن عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية، لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد

الأداء، وكذلك يتضمن هذا المنظور لعمليات التشغيل المتمثلة في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعمليات توكيد الجودة، وضبط الانحرافات...، وخدمات ما بعد التخرج والتي تتضمن متابعة الخريجين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم، بما يسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها^{١٩}

٣- بعد التعلم والنمو:

إن منظور التعلم والنمو ذو أهداف استراتيجية للجامعة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير

قدرات العاملين والمدرسين داخل الجامعة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم وغايات المجتمع، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر الجامعة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانه مقدمة بين الجامعات^{٢٠}. ويعد هذا البعد هو أساس نشأة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، إذ يعكس النية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء^{٢١}

وبالتطبيق على الجامعات يجب عليها أن تسعى لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (أكاديميين وإداريين)، وعلى أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، والتي تجعلهم قادرين على التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل؛ بل وقادرين أيضاً على قيادة هذا التغير، ويجب أن يتوافق مع ذلك تغيير في نظم

المعلومات الداخلية للجامعة التي يجب أن ترصد كل التغيرات الداخلية والخارجية، ومتطلبات التوافق مع هذه المتغيرات واستخدامها في تطوير الأداء، ويعتمد نجاح هذا على وجود نظام للحوافز يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، يتساوى في ذلك أفراد الهيئة الأكاديمية والإدارية

هـ. العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :

هناك العديد من العوامل التي تؤدي دوراً كبيراً في الحد من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التي

تسعى إليها من جهة وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها من جهة أخرى، وبالتالي

تحديد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء الإداري الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وبصدد العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري للمنظمة فإن هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، ونظراً لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير سلفي الضوء عليها بشيء من التفصيل وتتضمن الآتي:

١. العوامل التنظيمية:

وتتمثل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية، ونظراً لأهمية مثل هذه المتغيرات إلى ضرورة تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية للاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الإدارية وتحليلها واختبار البديل الأفضل ومن ثم تطبيقه ويعتمد هذا التحليل بشكل كبير على إجراءات منطقية تتمثل في تحديد ما حققته المنظمة من أهداف في المستقبل، ويساعد هذا التحليل في تحديد أهداف الأقسام المختلفة داخل المنظمة وتشخيص مدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

٢. عوامل البيئة الخارجية:

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الإداري عديدة من بينها حجم المنافسة في

القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون أقل تأثراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاماً مع المنظمات الأخرى في القطاع نفسه، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية^{٢٢}. وإن البيئة المحيطة بالمنظمة تتميز بعدم الثبات والاستقرار وإن فشل المنظمة في مراقبة وتقييم عوامل هذه البيئة قد يقودها إلى التراجع في الأداء فنجاح المنظمة أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تواجهها من البيئة الخارجية^{٢٣}. وتتكون العوامل البيئية الخارجية في النقاط التالية^{٢٤}:

أ- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

ب- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

ج- التشريعات الحكومية.

د- سياسات النقابات.

هـ- الاضطراب السياسي.

٣. العوامل الأخرى:

ينطوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الإداري للمنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل بالآتي:

١/٣. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتمثل هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، والصراع، وبيئة العمل، وطرق معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الإداري^{٢٥}.

٢/٣. العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:

إن ظهور المنظمات الكبيرة وتوسع الملكية العامة أدى إلى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، وأن المنظمات التي يتم إدارتها من قبل المالكين قد تتفوق في أدائها عن تلك التي إدارتها أو السيطرة عليها من قبل الإدارة وقد يعود ذلك إلى كون المديرين أقل رغبةً واستعداداً للمخاطرة مقارنةً بالمالكين^{٢٦}. ومن خلال المقارنة بين أداء

المنظمات التي تسيطر على الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار أعلى، وإن تخصيص المواد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة، وذلك سبب كون المدراء أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين. ومن المحتمل أن يفضل المدراء الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلاً من بذل الجهود المطلوبة لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم.

٣/٣. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المنظمة فيما يتعلق بانسجامها وتوافقها مع حاجات الزبائن الفعلية، أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين

بالإضافة لما سبق يمكن سرد بعض العوامل المؤثرة في الأداء الإداري وهي^{٢٧}

-**الدافعية:** تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الإداري، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإدارية.
-**البيئة الخارجية:** يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.
-**القدرات الإدارية:** تعد القدرات الإدارية إحدى المحفزات إلى تحقيق الأداء الجيد، حيث إنها في قمة قدرات المنظمة القيادة الإدارية والتي تسعى إلى قياس نجاح استراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية .

و. خصائص الأداء الإداري :

يتصف الأداء الإداري الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي:^{٢٨}

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.

-الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة التعليمية، ويضمن على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
-المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة. استثمر جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

-التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً:مجتمع الدراسة:

ان جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الجامعات المصرية (جامعة طنطا، جامعة المنصورة، جامعة المنوفية، جامعة كفر الشيخ، جامعة دمياط) محل الدراسة.
ثانياً: عينة الدراسة:

يشير الباحث إلى أنه قد تم توزيع الاستقصاء وتم رصد عدد ٣٨٤ استقصاء بما يفي الغرض وحجم المجتمع بالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن N حجم المجتمع ، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%) ، Q النسبة المكتملة ، Z الدرجة المعيارية (٠.٠٥=١.٩٦) ، d خطأ المعاينة سواء عند (٠.٠٥) أو من خلال الرابط الإلكتروني لتقدير حجم العينة

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف - الأهمية النسبية).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق
- التحليل العاملي التوكيدي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي (البسيط - المتعدد).
- تحليل المسارات.

رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاوِر الدراسة:-

١- نتائج التحليل المعلمي لمحور قناة الإدارة العليا:

جدول رقم (١/١)

التحليل العاملي التوكيدي لفقرات محور قناة الإدارة العليا

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.550	0.914		0.701	1.000	قناة الإدارة العليا x2	<---	x2.16
		13.367	0.725	0.962		<---	x2.17
		15.276	0.839	1.144		<---	x2.18
		13.262	0.719	0.991		<---	x2.19
		13.911	0.757	1.098		<---	x2.20
		14.032	0.764	1.183		<---	x2.21
		12.531	0.678	0.925		<---	x2.22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS *** معنوى عند مستوى ٠,٠١

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد قناة الإدارة العليا ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩١٤ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا

كرونباخ والتي بلغت ٠.٨٩٤ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور والتي تراوحت بين ٠.٦٧٨ و ٠.٨٣٩ (جميعها أكبر من ٠.٥٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٥.٠% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٤.٢% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن بعد **قناة الإدارة العليا** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٢- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري وهي: ١/٢ جودة الأداء

جدول رقم (٢/١)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - جودة الأداء -

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.517	0.808		0.715	1	جودة الأداء y1	<---	y1.1
		11.491***	0.593	0.738		<---	y1.2
		12.718***	0.655	0.959		<---	y1.3
		11.377***	0.587	0.802		<---	y1.4
		12.106***	0.624	0.9		<---	y1.5
		12.145***	0.626	0.875		<---	y1.6
		11.522***	0.595	0.833		<---	y1.7
		11.247***	0.58	0.825		<---	y1.8
		11.852***	0.611	0.835		<---	y1.9
		12.025***	0.62	0.859		<---	y1.10

- بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد **جودة الأداء** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٨ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل

الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٩ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٩% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر ويشكل قوي عن محور **جودة الأداء** وأنه لا يمكن حذف أيًا من هذه الفقرات.

٢/٣ كفاءة الأداء

جدول رقم (٣/١)

التحليل العامل التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - كفاءة الأداء -

المتغيرات الظاهرة	المسار	المتغيرات الكامنة	التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	اختبارات	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
y2.11	<---	كفاءة الأداء y2	1	0.676		0.804	0.503
y2.12	<---		0.787	0.576	10.705***		
y2.13	<---		0.849	0.581	10.79***		
y2.14	<---		0.84	0.582	10.82***		
y2.15	<---		0.948	0.633	11.697***		
y2.16	<---		1.074	0.698	12.789***		
y2.17	<---		0.934	0.644	11.884***		
y2.18	<---		0.957	0.633	11.689***		
y2.19	<---		0.834	0.6	11.13***		

- بدراسة التحليل العامل التوكيدي لفقرات بعد **كفاءة الأداء** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٤ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٥ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة

٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٣% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور **كفاءة الأداء** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٣/٣ أداء الموارد البشرية

جدول رقم (٤/١)

التحليل العائلي التوكيدي لأبعاد تحسين الأداء الإداري - أداء الموارد البشرية -

المتغيرات الظاهرة	المسار	المتغيرات الكامنة	التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	اختبارات	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
y3.20	<---	أداء الموارد البشرية y3	1	0.74		0.86	0.502
y3.21	<---		0.955	0.713	14.258***		
y3.22	<---		0.691	0.559	10.994***		
y3.23	<---		0.912	0.677	13.47***		
y3.24	<---		0.711	0.6	11.853***		
y3.25	<---		0.801	0.597	11.783***		
y3.26	<---		0.909	0.68	13.534***		
y3.27	<---		0.835	0.635	12.579***		
y3.28	<---		0.926	0.661	13.139***		
y3.29	<---		0.911	0.708	14.135***		
y3.30	<---		0.876	0.649	12.884***		
y3.31	<---		0.789	0.605	11.964***		
0.935	0.507						

*** معنوى عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS

بدراسة التحليل العائلي التوكيدي لفقرات بعد **أداء الموارد البشرية** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٦٠ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا

كرونباخ والتي بلغت ٠.٩٣٣، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٢% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور **أداء الموارد البشرية** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

- بدراسة التحليل العاملي التوكيدي على مستوى أبعاد **تحسين الأداء الإداري** ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٣٥ وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات جميعها تعبر وبشكل قوي عن محور **تحسين الأداء الإداري** وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٣- نتائج فقرات مجال الخطة الاستراتيجية فروض الدراسة:

جدول رقم (٥/١)

الإحصاء الوصفي لبعدها **قناعة الإدارة العليا**

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبارات عند نقطة	الترتيب
يتوفر لدى إدارة الجامعة قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة الى التطوير المستمر	4.066	0.909	22.35	1.438	6
تدرك الإدارة أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الجامعة	4.164	0.845	20.30	3.864	1

4	2.197	21.22	0.869	4.096	تلتزم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا
2	3.550	21.12	0.878	4.157	تحرص إدارة الجامعة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات
7	1.250	22.78	0.925	4.058	يتوفر لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتدريب الإداريين والأكاديميين على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
5	1.579	24.19	0.987	4.078	تعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية
3	3.121	21.02	0.870	4.136	تستعين إدارة الجامعة بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
	3.055	17.10	0.703	4.108	قناعة الإدارة العليا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد **قناعة الإدارة العليا** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧٠٣ ومعامل اختلاف ١٠,١٧%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,١٠٨ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبارات المحسوبة ٣.٠٥٥ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩% وقد جاءت بذلك في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والبحث بالموافقة على أهمية بعد **قناعة الإدارة العليا** بنسبة ٨٢.٩٠%.

- يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تدرك الإدارة أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الجامعة)، تعد في رأي عينة البحث من النقاط الهامة والتي تؤكد الجامعة على الاهتمام بها كأحد فقرات بعد **قناعة الإدارة العليا** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,١٦٤

بدرجة تشتت ٢٠.٣٠، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٩.٧٠% نحو إدراك الإدارة الجامعية لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الجامعة.

- يوضح الجدول أن الفقرة (تدرك الإدارة أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الجامعة) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٠.٣٠%، في حين أن الفقرة (تعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٤.١٩%.

ب- تحليل فقرات مجال تقييم الأداء

توصيف اتجاهات العينة لأبعاد تحسين الأداء الإداري:

■ جودة الأداء

جدول رقم (٦/١)

الإحصاء الوصفي لبعد جودة الأداء

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
8	0.855	24.71	0.999	4.043	تقوم الجامعة بتحسين العمليات والأنشطة الإدارية المنجزة
1	2.740	21.36	0.880	4.121	تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية
10	0.000	25.90	1.036	4.000	تعمل الجامعة على تحسين مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة
7	1.046	23.73	0.961	4.051	تقوم الجامعة بالعمل على تقليل الأخطاء والحد من المشكلات في أداء الأعمال الإدارية
9	0.808	24.64	0.995	4.040	تقوم الجامعة بتطوير قدرة الكوادر الإدارية على إنجاز المعاملات الإدارية بكفاءة
6	1.082	24.07	0.976	4.053	تعمل الجامعة على تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطه
3	1.538	24.06	0.980	4.076	تقوم الجامعة بتقليص نسبة الازدواجية في العمل (فصل المهام) وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
4	1.504	23.79	0.969	4.073	تسهم الجامعة في تقليص نسبة الأعمال الروتينية في أداء الأعمال الإدارية
5	1.277	23.27	0.945	4.061	تعمل الجامعة على سهولة إيصال التعليمات والقرارات الإدارية للموظفين

2	2.638	22.18	0.914	4.121	تقوم الجامعة باعتماد الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية
	1.537	18.36	0.745	4.058	جودة الأداء

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد **جودة الأداء** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧٤٥ ومعامل اختلاف ١٨,٣٦%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,٠٥٨ وهي لا تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإنه ليس هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبارات المحسوبة ١.٥٣٧ وهي أقل من القيمة الجدولية ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% وقد جاءت بذلك في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد تحسين الأداء الإداري، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية بعد **جودة الأداء** بنسبة ٨١.٦٤%.
- يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (**تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية**)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد **الجامعة** على الاهتمام بها كأحد فقرات بعد **جودة الأداء** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,١٢١ بدرجة تشتت ٢١.٣٦، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٨.٦٤% نحو **حرص إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية**.
- يوضح الجدول أن الفقرة (**تعمل إدارة الجامعة على زيادة مستوى وضوح وشفافية العمليات الإدارية**) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢١.٣٦%، في حين أن الفقرة (**تعمل الجامعة على تحسين مستوى جوده الخدمات الإدارية المقدمة**) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٥.٩٠%.

■ كفاءة الأداء

جدول رقم (٧/١) الإحصاء الوصفي **لبعد كفاءة الأداء**

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
1	26.749	11.64	0.556	4.780	توفر الشركة برامج حديثة تلبي احتياجات العملاء في وقت سريع
8	19.688	13.76	0.642	4.662	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء
2	21.501	13.40	0.631	4.712	تحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها
4	19.999	13.69	0.639	4.670	تحرص إدارة الشركة على الالتزام بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد
3	20.818	13.38	0.627	4.684	تهتم الشركة بمشاكل العملاء من خلال الإجابة عن كافة استفساراتهم
6	20.490	13.27	0.619	4.665	تحرص الشركة على تمتع موظفيها بسلوك يشعر العملاء بالثقة
9	18.565	14.07	0.652	4.635	تمتلك الشركة المهارات والكفاءات اللازمة لتقديم الخدمة الجيدة
5	19.481	14.06	0.656	4.670	تتعامل الشركة مع العملاء بسرية تامة في معاملاتهم
7	19.404	14.01	0.654	4.665	تتعامل الشركة مع العميل بكل احترام وبسلوك مهذب
	30.916	9.00	0.421	4.683	الجودة المدركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه **بعد كفاءة الأداء** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧٢١ ومعامل اختلاف ١٧,٥٦%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد ٤,١٠٨ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ما هو متوقع حيث بلغت قيمة اختبارات المحسوبة ٢.٩٨٨ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩% % وقد جاءت بذلك في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بين أبعاد تحسين الأداء الإداري ، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية **بعد كفاءة الأداء** بنسبة ٨٢.٤٤%.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تقوم الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد الجامعة على الاهتمام بها كأحد فقرات **بعد كفاءة الأداء** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,٢٠٢ بدرجة تشتمت ٢٠٠٣، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بالموافقة بشدة بنسبة ٧٩.٩٧% نحو قيام الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية.

- يوضح الجدول أن الفقرة (تقوم الجامعة بخفض التكاليف المالية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية) تعد أكثر الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٠.٠٣%، في حين أن الفقرة (تقوم الجامعة برفع معدلات الأداء للموظفين) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٤.٨٩%.

■ أداء الموارد البشرية

جدول رقم (٨/١) الإحصاء الوصفي لبعد أداء الموارد البشرية

الترتيب	اختبارات عند نقطة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
11	1.043	23.80	0.964	4.051	يمتلك العاملون بالجامعة القدرات المناسبة لطبيعة العمل
7	1.943	23.37	0.957	4.093	يتوفر لدى العاملين بالجامعة المعرفة الكاملة بالادوار والوظائف التي يقومون بها
2	2.907	21.76	0.899	4.131	تتوفر الرغبة لدى العاملين بالجامعة لإنجاز أعمالهم
5	2.504	22.90	0.943	4.119	يحرص العاملون بالجامعة على إنجاز العمل في الوقت المناسب
4	2.713	21.57	0.889	4.121	تقوم إدارة الجامعة بتحديد نظام لتقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين
9	1.403	23.76	0.967	4.068	تعمل إدارة الجامعة على تقييم الأداء بأسس علمية ومعايير واضحة

1	3.282	21.42	0.888	4.146	يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
3	2.597	23.45	0.967	4.126	يتقيد العاملون بالجامعة بقواعد وإجراءات العمل
12	0.707	24.67	0.996	4.035	تراجع إدارة الجامعة معايير التوظيف دوريا
6	2.115	22.61	0.927	4.098	تسمح إدارة الجامعة لموظفيها بتقييم رؤسائهم في العمل
8	1.431	24.16	0.983	4.071	تتم الترقية في الجامعة على أساس استعداد الموظف لشغل المنصب المترقي إليه
10	1.349	23.81	0.968	4.066	تركز إدارة الجامعة على إقناع الموظفين بضرورة التغيير المستمر
	2.605	17.51	0.717	4.094	أداء الموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه **بعد أداء الموارد البشرية** وذلك بإنحراف معياري ٠,٧١٧ ومعامل اختلاف ١٧,٥١%، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٤,٠٩٤ وهي تختلف بشكل ايجابي وبشدة عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي (٤)، ومن ثم فإن هناك فرق معنوي بين متوسط استجابات المستقصى منهم (المتوسط الفعلي) وبين ماهر متوقع حيث بلغت قيمة اختبارات المحسوبة ٢.٦٠٥ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ثقة ٩٩%، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على أهمية **بعد أداء الموارد البشرية** بنسبة ٨٢.٤٩%.

كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي تؤكد الجامعة على الاهتمام بها كأحد فقرات **بعد أداء الموارد البشرية** حيث جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي والتي بلغت لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٤,١٤٦ بدرجة تشنت ٢١.٤٢، وهي تختلف عن نقطة الاختبار لمقياس ليكرت الخماسي

(٤)، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بالموافقة وبنسبة ٧٨.٥٨% نحو تطوير العاملون بالجامعة لأدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

- يوضح الجدول أن الفقرة (يطور العاملون بالجامعة أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر) تعد أكثر

- الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢١.٤٢%، في حين أن الفقرة (تراجع إدارة الجامعة معايير

التوظيف دوريا) تعد أقل الفقرات تجانسا بمعامل اختلاف ٢٤.٦٧%.

" " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية موجبة للخطة الاستراتيجية وتحسين الأداء الإداري".

■ القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٩/١)

جدول رقم (٥) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار قناعة الإدارة العليا على تحسين الأداء الإداري

المعنوية	اختبارات	التقدير المعيارى	التقدير غير المعيارى		
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
0.000	6.027		0.108	0.651	الثابت
0.000	32.273	0.852	0.026	0.836	قناعة الإدارة العليا
		.852		R	معامل الارتباط الكلى
		0.726		R Square	معامل التحديد
		0.725		Adjusted R Square	معامل التحديد المعدل
		1 / 394		DF	درجة الحرية
		1041.559		F	تحليل تباين الانحدار
		.000		P_value	المعنوية

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- **معامل الارتباط الكلي (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **قناعة الإدارة العليا** كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية و **تحسين الأداء الإداري** عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٨٥٢، وهو ارتباط إيجابي قوي جداً، ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر **قناعة الإدارة العليا على** تحسين الأداء الإداري من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- **معامل التحديد (R²):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٧٢٦)، مما يشير إلى أن **قناعة الإدارة العليا** تفسر ٧٢.٦% من أى تغير يطرأ على مستوى تحسين الأداء الإداري، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائى أو إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ فى الاعتبار.

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (١٠٤١,٥٥٩) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩%، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدره لمستوى تحسين الأداء الإداري من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

- **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** باستخدام اختبار T نجد أن **معامل بيتا لبعد قناعة الإدارة العليا** ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط، وذلك عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت قيمة اختبار ت المحسوبة ٣٢.٢٧٣ وهى أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت ٠.٨٣٦ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على مستوى تحسين الأداء الإداري، بحيث أنه إذا ارتفع مستوى **قناعة الإدارة العليا** ارتفع معها مستوى تحسين الأداء الإداري المحققة.

■ **معادلة النموذج:** تتمثل معادلة نموذج الانحدار فى الآتى:

$$\text{تحسين الأداء الإداري} = ٠.٦٥١ + ٠.٨٣٦ (\text{قناعة الإدارة العليا})$$

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق **قناة الإدارة العليا** بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تحسين الأداء الإداري ترتفع بمقدار ٠.٨٣٦ .

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذات دلالة إحصائية موجبة **لقناة الإدارة العليا** على مستوى تحسين الأداء الإداري.

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

١/٤ - النتائج العامة للدراسة:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤,١٠٨)، ويشير ذلك لوجود

درجة اختلاف من الموافقة العالية جدا على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال

"**قناة الإدارة العليا**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث.

٢/٤-النتائج المتعلقة باختبار الفروض:

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ($a \leq 0.05$)

بين "وجود أثر ذات دلالة إحصائية قناة الإدارة العليا على تحسين الاداء الإداري.

٣/٤-توصيات الدراسة:

تعزيز مفهومي "دعم قناة الإدارة العليا و تحسين الاداء الإداري ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الجامعات محل الدراسة ، وربط الاداء الإداري برؤية ورسالة المؤسسة التعليمية لتكون أكثر فعالية، بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، ووضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية لاحداث التحسين الإداري.

-زيادة الاهتمام "بدعم قناة الإدارة العليا" باعتبارها مدخل مهم وحيوي للارتقاء بالاداء الإداري الفعال ما له من أثر حيث يساعد باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة و سليمة وواضحة.

- العمل على ترسيخ الممارسات الجيدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات وذلك بالعمل على التالي: (تشجيع العمل الجماعي بين العاملين وأعضاء

الهيئة التدريسية، وضع آليات لتبادل الخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية، إصدار نشرات دورية تشمل التجارب العالمية والعربية ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة).

-الاهتمام من قبل الإدارة العليا بدراسة المشكلات التي تواجه عملها بدقة والوقوف على حقيقتها وليس مظهرها أو نتائجها والنظر إليها بشكل شامل ورصد التفاعل بينها وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزئة للوصول الي تحسين الاداء الإداري.

-أهمية الإستثمار بشكل واسع في الجامعات محل الدراسة بشكل عام "بدعم الإدارة العليا"، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.

-توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين فى الجامعات في مجال استخدام "دعم الإدارة العليا" ، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم تحسين جودة الاداء المؤسسي من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

الجزء الخامس: المراجع

المراجع والدوريات

- بني حميدان وآخرون، (٢٠٠٧) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٨.
- Juul, Anderson. T, "Strategic Planning Autonomous Action Corporate Performance", **Long Range Planning**, Vol. 1.33, 2000, P 184-200.
- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد (٢٠١١)، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، ص.٥٩.
- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٨) "كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا؟" مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية"، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- محفوظ احمد جودة، (٢٠٠٩) "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، ص ٩١.
- Atos, **Sector For Strategic Planning**, Aid Coordination and European Integration, , 2008, p8. <http://www.mpr.Gov.ba/userfiles/>
- طاهر محسن الغالبي وآخرون، (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، ص ١٢٢.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (1999) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- خطاب، عابدة (2001) الإدارة الاستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرين،
- محمد، أنمار عبدالرزاق، (٢٠٠٨) "انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:" دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ١٠٨.
- سعيد، سناء عبدالرحيم، (٢٠٠٥) "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ٤١.

- عقراوي، شليز عبدالرحمن رشيد، (٢٠٠٨) "تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة": دراسة تطبيقية في مديرية التنمية الاجتماعية في محافظة دهوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، ص ٣١.
- الصيادي، عامر سالم مصطفى، (٢٠٠٨) "دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي": دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص ٢١.
- النوري، عبدالسلام علي حسين، (٢٠١٣) "تحليل أبعاد الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ١١٥.
- David, Fred R. Strategic Management: concepts and cases, 13th ed, person Ed, Inc., (2011), P342.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد، (٢٠١٢) "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي": دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للابسة الجاهزة في محافظة نينوى"، مجلة الكلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد ٥، العدد ٩، ص ٢١٣-٢٤٨.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (٢٠١٢) "تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٢٩، العدد ٨١، ص ٣٩.
- الياسري، أكرم محسن، حسين، ظفر ناصر، (٢٠١٣) "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ٢٤٩.
- قرني، أسامة محمود، (٢٠١١) "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد ٣٢، ص ٢٧-٢٨.
- البشتاوي، سليمان حسين، (٢٠٠٤) "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية": دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ٣٨٥-٤٢٥.

- الفايز، محمد خلف، (٢٠١١)"استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٣٥.
- الطويل، أكرم أحمد، الكيكي، غانم محمود أحمد، (٢٠٠٩) "أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي:" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد ٣١، العدد ٩٤، ص ٢٠.
- الصيادي، عامر سالم مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.
- النلبيسي، أسامة زياد يوسف، (٢٠١٢)"دورة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص ٢٥-٢٦.
- الخطيب، سعيد كامل، (٢٠٠٢) "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ص ٨٤.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله، (٢٠٠٠) "إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، طبعة أولى"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص ص ٢٣١-٢٣٢.
- علي، مصطفى عبد الحسين، حسين، علي كاظم، يعقوب، فيحاء عبد الله، (٢٠١٣) "دور الحكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد ٨، العدد ٢٢، ص ١١٢.
- العدلوني، محمد (٢٠٠٢). "العمل الإداري لبنان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.