



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

د/ مجدي عبد الرحمن عبد الله محمد

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة الوادي الجديد

تاريخ الاستلام : ١٩ يوليو ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٩ أغسطس ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال التعرف على نشأة وماهية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وتحديد الإطار الفكري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ودورها في بناء خطة تنفيذية لهذه المراكز. كذلك هدف البحث إلى استنتاج مقومات تطوير أداء تلك المراكز في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. واعتمد البحث على المنهج الوصفي متمثلاً في خطوتي الوصف والتحليل. وتكونت عينة البحث من أعضاء مجالس إدارات وحدات ضمان الجودة بالكليات، ومديري البرامج الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، قد توفرت بدرجة متوسطة في كل من بعد العملاء والمستفيدين، وبعد التعلم والنمو، بينما لم تتوفر في كل من البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية. وانتهى البحث إلى بناء خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الخطة التنفيذية- تطوير الأداء- مراكز ضمان الجودة- الجامعات المصرية- بطاقة الأداء المتوازن.

A proposed Executive Plan to develop the performance of quality assurance Centers in Egyptian Universities in the light of the balanced score card model

Abstract:

The current Research aimed at developing the performance of the quality Assurance center at Egyptian universities in the light of the balanced score card, by identifying the establishment of quality assurance centers in Egyptian universities, and the nature of the balanced score card, its objectives, dimensions and functions. The Research used the descriptive method. the research sample includes members of quality assurance units in colleges, Academic Program Managers, and The faculty members are experienced in the field of quality. The research found that the components of the dimensions of the balanced score card for developing the performance of quality assurance centers in Egyptian universities were available to a medium degree in the dimension of clients and beneficiaries, and in the dimension of learning and growth. while it was not available in the financial dimension, and the internal operations dimension. The research concluded with a proposed executive plan to develop the performance of quality assurance centers in Egyptian universities in light of the balanced scorecard model.

key words: Executive Plan- Performance Development- Quality Assurance Centers - Egyptian Universities - Balanced Score Card.

مقدمة:

يعيش العالم سلسلة من التطورات والتغيرات الثقافية والمعرفية والتكنولوجية والتعليمية التي أثرت على كافة المراحل التعليمية وخاصة الجامعية منها، الأمر الذي ساهم في زيادة الدعوات نحو تكثيف الجهود المرتبطة بجودة وتطوير الأداء الجامعي، وضرورة اعتماد الجامعات من الهيئات المحلية والعالمية.

ومسايرة لتلك الدعوات، فقد بادرت الكثير من الدول بوضع نظم ومعايير للجودة في كافة مؤسساتها الجامعية؛ باعتبار أن معايير ومؤشرات جودة التعليم الجامعي تعد المرتكز الرصين في إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكافة مكونات المنظومة الجامعية، بحيث تشمل تلك التغييرات المعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية وصولاً إلى أعلى جودة في المخرجات. (زايد. ٢٠٢٠. ٨٨٣)

ومصر شأنها شأن كثير من الدول، فقد وضعت قضية جودة التعليم على رأس الأولويات المهمة لبناء الجامعة الحديثة، واتخذت من إجراءات ضمان الجودة وتقييم الأداء مطلباً أساسياً يجب تحقيقه على مستوى كافة المؤسسات الجامعية؛ ضماناً لتطوير أداء منسوبيها وتجويد مخرجاتها وتفعيل كافة أنشطتها.

من أجل ذلك بدأت مصر جهوداً متسارعة في مجال الجودة منذ نهاية القرن العشرين، وظهر ذلك جلياً في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية، والتي توجت ثمارها بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ لتعزيز جودة التعليم العام في ظل مؤشرات الجودة والاعتماد المؤسسي طبقاً للبيانات التعليمية المختلفة. (رئاسة الجمهورية. ٢٠٠٧)

ودعماً للتوجه القومي المرتبط بجودة وتطوير التعليم العالي، فقد عُقدت الكثير من الفعاليات الرامية إلى جودة وتطوير الممارسات والأساليب داخل المؤسسات الجامعية، وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تجاوز توقعات واحتياجات المستفيدين من الخدمات والأنشطة الجامعية.

وتلبيةً لنتائج تلك الفعاليات، فقد تم تشكيل لجنة قومية من وحدة إدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي؛ لتكون مهمتها الإشراف على بناء خطة استراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، ووضع تصور لآليات التنفيذ، على أن تقوم الوحدة بمتابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجية. (إبراهيم، ٢٠٠٩)

و ضمناً لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مشروعات التطوير التي طرحتها وزارة التعليم العالي، والتي من أهمها مشروع توكيد الجودة والاعتماد، فقد وافقت وحدة إدارة المشروعات على إنشاء مراكز لضمان الجودة في بعض الجامعات، بحيث تكون بيت الخبرة، والمرجعية الأهم في تخطيط ومتابعة كافة مفردات المنظومة الجامعية وخاصة من الناحية الفنية، فضلاً عن متابعة أداء الكليات في مجال الجودة، وتقديم الدعم والمشورة الفنية لها، وإعداد التقارير الدورية عن مستوى أداء تلك الكليات ورفعها إلى الإدارة العليا بالجامعة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩، ١٠٤)

ومنذ إنشاء مراكز ضمان الجودة بالجامعات، وهي تحت الخطى نحو تأصيل ثقافة الجودة ومعاييرها المختلفة، وقد تمثل ذلك في إنشاء وحدات للجودة بكافة الكليات، وبناء الخطط وإعداد الآليات، بالإضافة إلى تدريب الكوادر على كيفية استيفاء أنشطة وممارسات الجودة والاعتماد.

وتعمل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية وسط الكثير من التحولات التي تضع العديد من التحديات أمامها، وتزيد من مسؤولياتها تجاه التطوير المستمر لأدائها، ومن أهم تلك التحولات ما فرضته إدارة الجودة الجامعية المعاصرة من ضرورة التحول إلى إدارة الأداء بدلاً من مراقبة وضبط النفقات والتحول إلى تحكم المستفيد بدلاً من التحكم المهني والإداري، والتحول إلى جودة الأنشطة والخدمات بدلاً من زيادة المخرجات الكمية، وأخيراً التحول إلى الإدارة بالنتائج وتجنب الانحرافات والأخطاء بدلاً من الاهتمام بمدى سلامة وصحة المهام والإجراءات. (صبري، ٢٠١٣، ٢٠٠-٢٠١)

ومما يزيد من أهمية التطوير المستمر لأداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية هو تغير النظرة إلى التعليم الجامعي من كونه استهلاكاً إلى كونه أحد العوامل التي يجب الاستثمار فيها، وأصبحت مؤسساته تبحث عن تحقيق الربح وفق محيط يتميز

بالمنافسة القوية المرهونة بالسير في طريق الجودة ضماناً لإرضاء المستفيدين وتحقيق رغباتهم. (نور. ٢٠١٢. ١-٢).

وأثناء السير في هذا الطريق تواجه مراكز ضمان الجودة الكثير من الصعوبات التي تعوق عملها، ومنها أن الجودة بدعة مستعارة من عالم الأعمال (مبارك. ٢٠١١. ١٧)، والجودة هي نتاج العولمة التي قوامها المنافسة والبقاء للأقوى، في حين أن نظماً الجامعية ليست قادرة على المنافسة بل هي في حاجة إلى التحسين والتطوير لتصل إلى مستويات الأداء المقبولة محلياً (إبراهيم. ٢٠٠٧. ١٦٦-١٦٧)

ويعتمد نجاح مراكز ضمان الجودة في تطوير أدائها على بناء الخطط التنفيذية الفعالة التي تُسهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع تطوير تلك المراكز، على اعتبار أن تحديد تلك الخطط تمثل نقطة الانطلاق لجميع الممارسات والأنشطة التي تتم داخل مراكز ضمان الجودة بما يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها المرتبطة بتطوير الأداء.

وتأسيساً على ما سبق، فقد أصبحت مراكز ضمان الجودة مطالبة بتبني نظم وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من تنفيذ ومتابعة الخطط والاستراتيجيات، وتربط أهدافها الاستراتيجية برويتها ورسالتها، وتوضح مواطن القوة والضعف في عملياتها، وتقدم مبادرات متنوعة لتطوير أداءها بشكل مستمر، ولعل من أهم هذه النظم بطاقة الأداء المتوازن.

(Mohamed.2016.69-70)

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة لمراكز ضمان الجودة في الجامعات المصرية؛ حيث تمتلك القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ بمستقبلها؛ نظراً لكونها نظام لقياس الأداء مشتق من الرؤية الاستراتيجية الخاصة بتلك المراكز، كما أنها ترجمة حقيقية لرسالة هذه المراكز إلى إجراءات ملموسة، وأهداف تطويرية سواء كانت أهداف قصيرة المدى أو أهداف بعيدة المدى. (Cardoso.2005.4).

ومن منطلق أن التطوير المستمر للأداء هو سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، حيث يمنحها المزيد من التقدير والاعتراف المحلي والدولي، بالتالي فإن مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية والتي تعمل بعيداً عن تطوير أدائها، لن تمتلك القدرة على تطوير غيرها من وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، وسوف تُبعد جامعاتها عن مضمار المنافسة؛ خاصة مع التغيير المستمر للبيئة الجامعية، وتغيير رغبات واحتياجات المستفيدين، وتغيير واختلاف

المشكلات الجامعية من وقت لآخر، ومن ثم فقد أضحت تطوير أداء تلك المراكز مطلباً ملحاً وضرورياً، ضماناً لترسيخ مكانتها ومكانة جامعاتها في البيئة التنافسية الجديدة.

مشكلة البحث:

رغم تيقن قادة الجامعات المصرية من أهمية الجهود التي تبذلها مراكز ضمان الجودة؛ لتحقيق جودة عالية في الأداء الجامعي، والارتقاء بأنشطة وممارسات تلك الجامعات، إلا أن نجاح تلك الجهود وجنى ثمار حقيقية لها بات أمراً نسبياً. ذلك لأن تطبيق الجودة لم يصاحبه تغيير نوعي بنفس القدر الذي حققته مراكز ضمان الجودة في التغيير الكمي؛ نظراً لسيادة ثقافة العمل الفردي، وغياب ثقافة النظام والعمل الجماعي (حسن. ٢٠١٨ . ٢٢١)، كذلك لم تنجح مراكز ضمان الجودة في التحول بكليات الجامعة ووحدات ضمان الجودة بها من نظم الجودة الورقية والجدارية إلى نظم الجودة التطبيقية.

ولم يعد خافياً على أحد من منسوبي الجامعات المصرية أن معظم الجهود التي تقوم بها مراكز ضمان الجودة لم تتعد الإجراءات الشكلية مثل تقديم الدعم والمشورة الفنية المرتبطة بتصنيف وتقرير البرامج والمقررات وإجراء الدراسات الذاتية للكليات، دون معالجة حقيقية للعوامل الأساسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق جودة فاعلة للتعليم الجامعي. (محمود. ٢٠٠٩)

من ناحية أخرى يرى كثيرون أن مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية لم يكن لها دوراً واضحاً ومحددًا في الارتقاء بالتصنيف الدولي لكثير من الجامعات، وقد ترتب على ذلك خروج الكثير من الجامعات المصرية من التصنيف العالمي، ومن ثم انخفاض قدرتها التنافسية، وضعف امتلاكها لسمات عامة ومميزة لها عن الجامعات الأخرى سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي. (عباس. ٢٠٢٠ . ١٠٤٦)

وما من شك في أن توفير الدعم المالي يعد ضرورة لنجاح الجودة في تحقيق أهدافها الكمية والنوعية، كما لا يمكن أن تكون للجامعات القدرة على المنافسة بدون الحصول على تمويل مناسب، ومن ثم فإن ضعف التمويل يمثل معوقاً لضمان جودة التعليم (Samuel. 2008)

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يظل تحفيز العنصر البشري في المؤسسة الجامعية من أجل استثماره في ظل تنفيذ ممارسات وأنشطة الجودة المختلفة، مطلباً لا يمكن تجاهله على

الاطلاق. (محمد. ٢٠٢٠. ٤)، وبالتالي فإن نجاح مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية مرهون بتحفيز الكوادر العاملة في استيفاء ممارسات الجودة المختلفة، خاصة وأن تلك المراكز تستمد قوتها من قوة تلك الكوادر، وحيث أن مراكز ضمان الجودة تفتقر إلى وجود ميزانيات مخصصة لأنشطتها المختلفة، بالتالي سنظل عملية الاستيفاء من جانب تلك الكوادر شكلية وظاهرية، كما ستغيب روح التعاون والمسؤولية الجماعية، فضلاً عن غياب البيئة المحفزة على الإنتاجية ومن ثم خلق جو من الرفض والاعتراض ومقاومة التغيير. وبأسلوب يعتمد على الاستشهاد، لابد من الإشارة إلى المشاكل والمعوقات المرتبطة بطبيعة عمل

بعض مراكز ضمان الجودة، والتي ترددت ولهجت بها ألسن العاملين بوحدات ضمان الجودة في كثير من الكليات، وقد تمثلت تلك الشكاوى في ندرة تعاون مراكز ضمان الجودة مع وحدات الجودة بالكليات، وإصرار تلك المراكز على إشعار الجميع بأنها مراكز تفتيشية أو رقابية، وغياب اللوائح التي تلزم مدراء تلك الوحدات بضرورة مراعاة معايير الجودة في كل جانب من جوانب العمل، والافتقار إلى خطة واضحة ومحددة لتوعية الإداريين والطلبة وهيئة التدريس بنماذج الجودة المستحدثة وبالتغيرات والمستجدات في مجال تطوير الأداء الجامعي؛ إضافة إلى " غياب الشفافية وندرة توفير البيانات والمعلومات". (يونس. ٢٠١٦. ١٠)

ومما سبق طرحه تتجلى ضرورة تبني مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية إلى نظم إدارية متطورة لصياغة وتنفيذ وإدارة خططها واستراتيجياتها، ولضمان الاستفادة بشكل أفضل من موارد الجامعة المادية والبشرية في تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها. وفي ضوء كل هذه الاعتبارات تأتي الدراسة الحالية لبناء خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

تساؤلات البحث:

تحدد تساؤلات البحث فيما يلي:

١. ما نشأة وماهية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية؟
٢. ما الإطار الفكري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن؟ وما دورها في بناء خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية؟
٣. ما مدى توافر مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
٤. ما الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث على النحو التالي:

١. التعرف على نشأة وماهية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٢. تحديد الإطار الفكري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ودورها في بناء خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٣. استنتاج مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
٤. بناء خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث:

١. يواكب البحث الحالي كافة الجهود المتسارعة من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد حيال الارتقاء بأداء أصحاب المصالح المشتركة، والتي في مقدمتها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٢. يعد البحث الحالي بمثابة دليلاً إرشادياً يمكن من خلاله تشخيص واقع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية وتحديد المعوقات التي تقف دون تطوير أدائها.

٣. يركز البحث الحالي على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كنموذج فعال في إحداث مجموعة من التغييرات والتطويرات، والإصلاحات الاستراتيجية.
٤. يقدم البحث الحالي تغذية راجعة لمديري مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية عن آليات تطوير الأداء بتلك المراكز ضماناً للتطبيق والممارسة العملية الصحيحة لكافة أنشطة وممارسات الجودة.
٥. يوجه البحث الحالي نظر المسؤولين عن مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، نحو أهمية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتطوير الأداء.
٦. قد تؤدي نتائج البحث الحالي إلى تحديد الأولويات الضرورية في طريق التطوير الخاص بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية؛ ضماناً للنهوض بالرسالة المنوطة بتحقيقها.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المتمثلاً في خطوتي الوصف والتحليل، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها، وفي ضوء خطوات هذا المنهج، قام الباحث باستنتاج مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما قام الباحث بإعداد خطة تنفيذية مقترحة لتطوير هذا الأداء في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما اقتصر على عينة ممثلة من مديري ونواب وأعضاء مجالس إدارات وحدات ضمان الجودة، ومديري البرامج الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة والتطوير بالجامعات المصرية. وسعي البحث للوقوف على مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك خلال شهري مايو ويونيو من العام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مصطلحات البحث:**١. خطة تنفيذية مقترحة:**

تعرف بأنها ترابط مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها من خلال جهات أو أشخاص في فترة زمنية محددة ومن خلال عدة برامج ومشروعات، مع الاعتماد على بعض مؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تحقيق هذه الأهداف. (Carl.2012.56)

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة الطرق والآليات التي تتبناها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية؛ لتطوير أدائها والوصول إلى وضع مستقبلي أفضل، وتتضمن (الأهداف- أنشطة التنفيذ- مسؤولية التنفيذ- الفترة الزمنية- مؤشرات الأداء)

٢. تطوير الأداء:

يعرف بأنه عملية التحسين والتحديث والتجديد التي تستهدف مكونات النظام ومجالاته والتي ينتج عنها تجويد الأداء. (وزارة التربية والتعليم. ٢٠٠٨. ١٦)

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الجهد المخطط والمستمر لتحسين وتجويد مستوى أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

٣. مراكز ضمان الجودة:

تعرف بأنها الجهة المسؤولة عن بناء ومتابعة وتطوير نظم ضمان الجودة بالجامعة، كما أنها تتولى الإشراف على وحدات ضمان الجودة بالكليات وتقديم الدعم الفني لها في مجالات الجودة المختلفة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ٢٠١٤. ٤)

وتعرف مراكز ضمان الجودة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مراكز أنشئت بقرارات من مجالس الجامعات التابعة لها وذلك في ضوء حصول تلك الجامعات على مشروع توكيد الجودة والاعتماد، الممول من وحدة إدارة المشروعات التابعة لوزارة التعليم العالي، وتعد هذه المراكز وحدات ذات طابع خاص لها استقلالها الفني والاداري والمالي، وذلك وفقاً للمادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢ م بشأن تنظيم الجامعات، وغاية

تلك المراكز اقترح السياسة العامة لتقويم وتطوير الأداء، وضمان الجودة لوحدات الجامعات الأكاديمية والإدارية.

٤. بطاقة الأداء المتوازن:

تُعرف بأنها نظام إداري رباعي الأبعاد يساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها وترجمتها إلى إجراءات عملية من خلال عرض لوضعها المرغوب مستقبلاً في ضوء أربعة أبعاد متوازنة هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

(Christopher et al. 2014.4)

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها نموذج إداري متكامل يساعد مراكز ضمان

الجودة بالجامعات

المصرية في بناء وتنفيذ الخطة المقترحة في هذه الدراسة والمرتبطة بتطوير أداء تلك المراكز، مع قيام تلك الخطة على العديد من التوازنات بين واقع تلك المراكز ومستقبلها وبين الأبعاد الأربعة المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

الدراسات السابقة:

نظراً لقلّة الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على مراكز ضمان الجودة بالجامعات، لذا فقد قام الباحث باختيار الدراسات التي تناولت نظم ضمان الجودة داخل الجامعات، باعتبارها أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية، هذا بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرض تلك الدراسات على النحو التالي:

الدراسات	الهدف	المنهج / الأدوات	النتائج
أولاً: دراسات تناولت نظم ضمان الجودة داخل الجامعات			
القرشي (٢٠٢١)	معرفة مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة زمار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	المنهج الوصفي التحليلي/ الاستبانة	مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة زمار جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
بوحديد (٢٠٢٠)	تعرف واقع ضمان جودة التعليم العالي في الدول العربية، ودوافع اهتمام تلك الدول بالاعتماد الأكاديمي.	المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.	اهتمام الدول العربية بضمن الجودة والاعتماد ساهم في النهوض بمؤسسات التعليم العالي وانعكس ذلك على مخرجاتها من الخريجين المؤهلين
العاقب (٢٠١٩)	التعرف على دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة	المنهج الوصفي التحليلي/ الاستبانة	فاعلية دور إدارة ضمان الجودة يتوقف على الاهتمام بالتدريب المستمر لكل الأفراد ، وتحفيز المتميزين من الموظفين، وكسب رضا المستفيدين.
عادل (٢٠١٩)	معرفة آراء أعضاء ضمان الجودة بجامعة صلاح الدين في فرص تطبيق (G-Suite) في عملية ضمان الجودة بالجامعة، والتحديات التي قد تعترض التطبيق.	المنهج الوصفي / الاستبيان والمقابلة ذات الاسئلة المفتوحة	معظم أعضاء ضمان الجودة بجامعة صلاح الدين يؤيدون توظيف تطبيقات (G-Suite) في عملية ضمان الجودة بالجامعة، ومن أهم تحديات التطبيق ضعف التزام أستاذة الجامعة بمتطلبات ضمان الجودة.
القحطاني وآخرون (٢٠١٨)	تشخيص واقع إدارة ضمان وتحسينها بجامعة الملك خالد	المنهج الوصفي المسحي / استطلاع رأي	متوسط مؤشرات واقع تطبيق إدارة ضمان الجودة وتحسينها بجامعة الملك خالد جاءت جميعاً بمستوى عال
العتل (٢٠١٧)	تشخيص واقع نظم ضمان والاعتماد في التعليم الجامعي بدولة الكويت	المنهج الوصفي / الاستبانة	من أهم آليات تطوير نظم ضمان الجودة بجامعة الكويت هي تفعيل دور مركز ضمان الجودة بالجامعة من خلال وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية لتحقيق الجودة.
رقاد (٢٠١٧)	التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها	المنهج الوصفي / الاستبانة	من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة توعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة، ودعم الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة

الدراسات	الهدف	المنهج / الأدوات	النتائج
صالح (٢٠١٦)	رصد واقع عملية التنظيم في وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة المنيا ومقترحات تطويرها علي ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية	المنهج الوصفي ومنهج دافنبورت لهندسة الأداء	تعد وحدات ضمان الجودة بالكليات مركزاً لتحقيق الجودة وضمانها، ومن معوقات تحقيق الجودة ضعف حصول أعضاء فريق ضمان الجودة علي دورات تدريبية تخص الجودة بشكل مستمر.
Suchan ek. & et al. (2012)	التعرف على أثر فعاليات وإجراءات الجودة على تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعات الألمانية	المنهج الوصفي/ استطلاع رأي	ساهمت أنشطة وإجراءات ضمان الجودة بالجامعات الألمانية في حدوث نقلة نوعية في مستوى أداء البرامج الأكاديمية.
ثانياً: دراسات تناولت نموذج بطاقة الأداء المتوازن			
عبد الحميد وآخرون (٢٠٢١)	التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على شركات التأمين المصرية	المنهج الاستقرائي/ المنهج التحليلي	وجود تأثير إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على شركات التأمين المصرية
العولقي (٢٠٢٠)	تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب.	المنهج الوصفي التحليلي/ قائمة استقصاء	وجود ضعف في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، وترتب على ذلك وجود ضعف في القدرة التنافسية لها.
البسطويس ي؛ وآخرون (٢٠١٩)	إجراء تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية التحليل الشبكي بهدف ترشيد تكاليف الجودة في البيئة المصرية	المنهج الوصفي/ استمارة استقصاء	تحقيق الجودة في وظائف ما قبل الإنتاج وما بعد الإنتاج أهم من تحقيق الجودة في وظيفة الإنتاج ذاتها، الأمر الذي ينعكس على أولويات الإنفاق مما يؤدي بدوره إلى ترشيد تكاليف الجودة.
عبد العال (٢٠١٩)	تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة سوهاج	المنهج الوصفي/ استبانة	الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية في جامعة سوهاج.
الحامد؛ العمري (٢٠١٨)	تشخيص واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في جدة بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن	المنهج الوصفي/ استبانة	واقع الأداء الإداري بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان متوسطاً في جميع الأبعاد.
أمين (٢٠١٧)	تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية	المنهج الوصفي/ استبانة	بناء تصور مقترح لتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية.

الدراسات	الهدف	المنهج / الأدوات	النتائج
حامد (٢٠١٧)	التعرف على مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة الجوف	المنهج الوصفي التحليلي/ استبانة	بطاقة الأداء المتوازن تعد الأفضل لتقييم وقياس الأداء لأنها تعمل على قياس متوازن لأكثر من بُعد ، كما أنها تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
Olga. N & Olga. V (2016)	تحسين أداء المؤسسة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات	المنهج الاستقرائي	استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات ساهم في تحسين فعالية الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين.
Jose. et al (2016)	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ببرامج التربية ب الجامعات	المنهج الوصفي/ استطلاع رأي	بناء خريطة استراتيجية تربط بين كل من الأهداف ومؤشرات الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
غنايم (٢٠١٥)	التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومكوناتها وآليات استخدامها في التقييم المؤسسي	المنهج الوصفي	محدودية الدراسات العربية التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي، على الرغم من أن الدور الإيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تشخيص واقع الأداء الجامعي بدقة ومن ثم تحسين هذا الواقع.
ثالثاً: دراسات مرتبطة بالدور التخطيطي والتطويري والتجويدي لبطاقة الأداء المتوازن			
Chalari et & s al. (2020)	التخطيط الاستراتيجي لتطوير نظام معلوماتي في معهد التعليم التكنولوجي بأثينا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	منهجية بطاقة الأداء المتوازن	أفضل وسيلة لدعم الإدارة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية هي منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
Nurcah &yo et al. (2020)	بناء الاستراتيجية لكلية الهندسة بالجامعات الاندونيسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	منهجية بوردا لصنع القرارات والمنهج المسحي/ الملاحظة والمقابلة والاستبيان	نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تصميم الخطة الاستراتيجية وتحديد أولويات الأنشطة القادرة على تحقيق رؤية ورسالة كلية الهندسة.
البربهي؛ وأخرون (٢٠١٩)	تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة	المنهج المسحي/ قائمة استقصاء	وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس جودة عملية المراجعة.
بو لرياح (٢٠١٩)	تعرف دور بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات في رسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة	المنهج الاستقرائي	بطاقة الأداء المتوازن تستطيع تقديم الآلية المناسبة لرسم الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية، وتحديد نشاطات كل مستوى في المؤسسة.
علام (٢٠١٨)	تعرف دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء	المنهج التحليلي الوصفي/ الوصفي	وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق

الدراسات	الهدف	المنهج / الأدوات	النتائج
	المتوازن في تحقيق جودة المؤسسات التعليمية الحكومية والأزهرية المصرية	استبانة	جودة المؤسسات التعليمية الحكومية والأزهرية المصرية.
عبيد (٢٠١٧)	بيان تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم بالجامعات السعودية	المنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي التحليلي/ استبانة	وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.
Nurul N. & Razman (2015)	تطوير نموذج قائم على بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الماليزية لحل مشكلات التخطيط الاستراتيجي	المنهج المسحي/ استمارة استقصاء	بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين فهم الروابط بين الأبعاد كما تقوم بتسهيل تتبع أداء الجامعة مما يترتب عليه اتخاذ قرارات فاعلة في تحقيق الأهداف الموضوعية.
Kristy & Craig (2014)	التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التخطيط الاستراتيجي ودورها في توصيل الاستراتيجية للعاملين	المنهج المسحي	قدرة بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة الاستراتيجية إلى عناصر مترابطة مع بعضها البعض، وتوضيح الأهداف الاستراتيجية لكافة العاملين بالمؤسسة.
Michael & Werner (2012)	تحديد أثر بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الاستراتيجية	المنهج الاستقرائي	استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساعد على زيادة وعي العاملين باستراتيجية المؤسسة، وترجمتها إلى مؤشرات لقياس الأداء.

تعقيب على الدراسات السابقة :

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المنهجية البحثية ▪ الحاجة الملحة لتطوير نظم ضمان الجودة بالجامعات. ▪ أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخطيط الأداء المستقبلي.
أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الحد المكاني ▪ فئة العينة المستهدفة. ▪ توظيف بطاقة الأداء المتوازن في عملية تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إثراء الإطار النظري للدراسة ▪ بناء أداة الدراسة وصياغة فقراتها المختلفة ▪ تدعيم نتائج الدراسة الميدانية

(الإطار النظري للبحث)

المحور الأول: نشأة وماهية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

أولاً: نشأة مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

وضعت وزارة التعليم العالي استراتيجية مشروع تطوير التعليم العالي بمصر (فبراير ٢٠٠٠) بغرض خلق مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم العالي من خلال الإصلاح التشريعي، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء، والتي ترجمت إلى عدد ٢٥ مشروعاً تشمل جميع محاور التطوير، وذلك حتى عام ٢٠١٧، وتنفذ على ثلاث مراحل خمسية هي: (وزارة التعليم العالي. ٢٠٠٠)،

١. المرحلة الأولى لمشروعات التطوير من خلال مشروع ضمان الجودة والاعتماد (مرحلة الجودة: ٢٠٠٢/٢٠٠٧) تهدف إلى ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم

العالي المصرية من خلال نشر ثقافة الجودة وإنشاء نظم داخلية للجودة بمؤسسات التعليم العالي وإنشاء مراكز ضمان الجودة بالجامعات الحكومية المصرية.

٢. المرحلة الثانية (مرحلة الاعتماد: ٢٠٠٧ / ٢٠١٢)، حيث تحددت أهم أولويات هذه المرحلة في القدرة على التطوير المستمر وضمان الجودة والاعتماد، من خلال متابعة وتقييم الأداء وضمان الجودة بكلية

ومعاهد الجامعة في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٣. المرحلة الثالثة لمشروعات التطوير (مرحلة العولمة والتميز: ٢٠١٢ / ٢٠١٧) حيث تم تحديد مجالات

العمل المقترحة لمشروعات الجودة والتأهيل للاعتماد من خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي الجودة والاعتماد، والحوكمة وتطوير التشريعات، ودعم وتطوير البحث العلمي.

وتحقيقاً لأهداف المرحلة الأولى، وفي إطار الدور المقرر للمشروع القومي لتوكيد وضمان الجودة والاعتماد QAAP باعتباره أحد العناصر الرئيسية في اتفاقية القرض بين مصر والبنك الدولي، والذي يهدف إلى دعم وتمويل المجالات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية

لمشروع تطوير التعليم العالي (جامعة قناة السويس . ٢٠١٢)، ونظراً لظهور حاجة الجامعات الملجة إلى بيوت خبرة لتقديم المشورة الفنية في مجال جودة وتطوير الأداء الجامعي، ومن هذا المنطلق فقد تم إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة بالجامعات المصرية، من خلال إنشاء مركز لضمان الجودة بكل جامعة، وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي لها؛ لضمان استمراريته، والقيام بمهامه ووظائفه بالتنسيق مع مختلف وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية.

ثانياً: المرتكزات الأساسية لطبيعة عمل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

- تحدد طبيعة عمل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وفق عدة منطلقات ومرتكزات أساسية مستوحاة من الممارسات الجيدة في مجال ضمان الجودة، وأيضاً من عمليات ضمان الجودة والاعتماد التي تعتمد عليها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر، ومن أهم تلك المرتكزات ما يلي: (وزارة التعليم العالي. ٢٠٠٥. ١٢-١٣)
١. التركيز على العميل (مخاطبة الاحتياجات الأساسية للطلاب والمجتمع وسوق العمل)
 ٢. القيادة (توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي)
 ٣. إشراك الأفراد (تعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة، وإتاحة الفرصة لأن يستخدموا كامل قدراتهم لصالح التعليم والمجتمع بأسره)
 ٤. التركيز على العمليات (الاهتمام بالعمليات والطرق إلى جانب المنتج أو المخرجات)
 ٥. تبني اتخاذ القرارات التي تعتمد على الحقائق (تشجيع وفرض أن تكون الأحكام مبنية على الحقائق)
 ٦. التحسين المستمر (الالتزام بالتجاوب مع تغير الاحتياجات)
 ٧. الاستقلالية (احترام مسؤولية المؤسسة عن أنشطتها الأكاديمية)
 ٨. المنافع المتبادلة (اتباع مدخل لمختلف المشاركين، من مراجعين وطلبة والمجتمع العام) فمن شأن ذلك تعظيم الفائدة من تطوير ونقل المعرفة والمهارات.
 ٩. الخطوات التالية (الالتزام بالتحسين المستمر وتحديد الأعمال الواجب القيام بها)

ثالثاً: أهداف مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

يتحدد الهدف الرئيس من مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في تنفيذ مخططات ضمان الجودة وتبنيها للتقدم للاعتماد ضمن توجه الدولة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، ولعل هذا الهدف الرئيس يندرج تحته عدة أهداف فرعية تتشابه جميعها من حيث المضمون، ومن ثم فقد اتفقت عليها غالبية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ومن أهم تلك الأهداف الفرعية ما يلي: (مركز ضمان الجودة

بجامعة دمياط. ٢٠١٤. ٥) (مركز ضمان الجودة بجامعة الاسكندرية. ٢٠١٢. ٧٣-٧٤)

١. تحقيق رضا وتوقعات الطلاب والعاملين بالجامعات.
٢. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات كليات الجامعات.
٣. اكتساب ثقة المجتمع المصري والمجتمع الدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعات ومؤسساتها وأنها تتفق مع المعايير القومية.
٤. نشر ثقافة الجودة والوعي بأهمية تطبيق برامج التقييم بين كافة العاملين بالجامعات وكلياتها ومعاهدها المختلفة.
٥. دعم عملية ضمان الجودة الشاملة وتأهيل كليات الجامعات ومعاهدها للاعتماد.
٦. التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني لدعم المخرجات التعليمية بالجامعات.
٧. إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية بكليات الجامعات ومعاهدها للاعتماد.
٨. الاتفاق على آليات ونظم معتمدة للتقييم وضمان الجودة على مستوى الجامعات والكليات والإدارات المختلفة.
٩. تقديم المشورة الفنية في مجال وضع وتنفيذ نظم تقييم الأداء وضمان الجودة.
١٠. التعاون مع المراكز المشابهة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
١١. نشر ثقافة التقييم بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الجامعات.
١٢. إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ضمان الجودة ومنظماته القومية والدولية التي تهتم بتقويم وتوحيد الجودة في التعليم الجامعي.
١٣. إعداد ومتابعة البرامج التدريبية التي تسهم في تطبيق آليات توكيد الجودة الداخلية والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.
١٤. رفع مستوى ثقة المجتمع في نتائج ومخرجات كليات الجامعة.

رابعاً: مجالات التعاون بين مراكز ضمان الجودة بالجامعات والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد:

ضماناً لاستمرار دور مراكز ضمان الجودة بالجامعات، وتفعيلاً لدورها، وفي ضوء أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أصبح من الضروري إيجاد دور لهذه المراكز يتوافق مع متطلبات الهيئة، ويضمن جودة الأداء بما يؤهل الكليات للاعتماد في ضوء معايير الهيئة واستقلالية الجامعات، وبما يتفق مع استراتيجية وزارة التعليم العالي.

ونظراً لأن وزارة التعليم العالي تهدف لمساعدة مؤسسات التعليم العالي للتأهل للاعتماد، فقد جاءت مبادرة قيام الهيئة القومية بتقديم الدعم الفني للجامعات - خلال الفترة الانتقالية- من خلال تعاون بناء مع مراكز ضمان جودة التعليم بالجامعات؛ للوصول للاعتماد المنشود.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مجالات التعاون بين مراكز ضمان الجودة بالجامعات والهيئة القومية من خلال ما يلي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ٢٠٠٩. ٤٨)

١. بناء قاعدة من الكوادر البشرية في مجال تقويم الأداء والمراجعة.
 ٢. مساعدة مراكز ضمان الجودة في الجامعات من الوصول إلى معايير خاصة بها لتقويم الإدارة العليا (عمداء- وكلاء كليات-رؤساء أقسام-أعضاء هيئة التدريس- الهيئة المعاونة- المقررات الدراسية)
 ٣. تحديد الإطار العام لمنظومة العمل التي تحقق أقصى كفاءة لعمل مراكز ضمان الجودة في الجامعات.
 ٤. مشاركة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الزيارات الميدانية الداخلية للجامعات (كمراقب)، والتحقق من شفافية التقارير المرفوعة لمتخذ القرار.
- وفي ضوء مجالات التعاون بين مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية والهيئة القومية، تبرز الأدوار المتوقعة من تلك المراكز، والتي تتمثل فيما يلي:
١. وضع معايير خاصة بالجامعة لتقييم الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
 ٢. تقييم المقررات الدراسية.

٣. متابعة أداء الكليات في مجال الجودة ورفع تقارير الأداء للمعنيين (رئيس الجامعة- نائب رئيس

الجامعة في كل قطاع- عميد الكلية)

٤. بناء قاعدة من المراجعين المعتمدين على مستوى القطاعات العلمية.

٥. المساعدة في تأهيل الكليات للاعتماد.

خامساً: آليات عمل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

تتمثل آليات عمل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية فيما يلي: (الهيئة

القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ٢٠٠٩. ٥٠)

١. تقوم مراكز ضمان الجودة بتجهيز القوى البشرية المطلوبة طبقاً للمهام المحددة، ورسم الهيكل التنظيمي، وتحديد المهام ودورة المستندات.

٢. تشكيل فرق عمل مشتركة من ممثلي مراكز ضمان الجودة والهيئة لتحديد أطر تفعيل النظام الداخلي للجودة.

٣. تقوم مراكز ضمان الجودة بالتعاون مع الهيئة القومية في تحديد قائمة المراجعين في كل جامعة المطلوب تدريبهم كمراجعين داخليين في كل قطاع للاستعانة بهم.

٤. تحدد الهيئة مع مراكز ضمان الجودة في الجامعات خطة لزيارة الكليات المرشحة للتقدم للاعتماد

للمراجعة، وبمشاركة ممثل عن الهيئة في الدورة الأولى كمراقب.

٥. تقوم مراكز ضمان الجودة بمراجعة الكليات مرة كل سنتين خلال الفترة البينية للاعتماد مع رفع تقريرها إلى لرئيس ونواب رئيس الجامعة وكذلك العمداء المعنيين.

٦. تعلن مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات بالاتفاق مع رئيس الجامعة نتائج التقييم بشفافية

كاملة، وبالأسلوب الذي تراه.

المحور الثاني: الإطار الفكري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:**أولاً: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:**

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC في بداية تسعينيات القرن العشرين وتحديداً في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢م على يد (روبرت كابلان وديفيد نورتن)، وذلك من خلال إجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في مؤسسة المستقبل"، ولعل الدافع الرئيس من هذه الدراسة هو مواجهة القصور في نظم الرقابة الإدارية التقليدية؛ نظراً لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط والتي تشير إلى أداء المؤسسة في الماضي فقط، دون إعطاء نظرة متكاملة إلى أداء المؤسسة الكلي. (Robert, David.1992. 71-72)

ومنذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن حدثت لها العديد من التطورات والتغيرات أدت إلى

تزايد قيمتها

الاستراتيجية، ويمكن عرض مراحل تطور البطاقة عبر أربعة أجيال على النحو التالي:

١. الجيل الأول (١٩٩٢): واستخدمت فيه بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس وتقييم الأداء فقط من خلال من خلال دمج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية، وقد تم توزيعها جميعاً على أربعة أبعاد هي (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو). ومن الانتقادات التي وجهت لهذا الجيل هو عدم ترابط مؤشرات الأداء مع الأبعاد وغياب الآلية التي يتم من خلالها وضع وتحقيق الأهداف. (رابح؛ والسعيد. ٢٠١٧. ٢٣٧)

٢. الجيل الثاني (١٩٩٦): والتي ظهرت فيه البطاقة بشكل جديد تجاوزت فيه الانتقادات التي وجهت إليها في الجيل الأول، وذلك من خلال ربطها برؤية واستراتيجية المؤسسة، وأيضاً من خلال ترجمة كل بعد من أبعاد البطاقة إلى أربعة عناصر مترابطة هي (الأهداف، المؤشرات، المستهدفات، المبادرات)، وقد أطلق على هذا الترابط مسمى (علاقة السبب بالنتيجة)، والذي يعنى وجود مؤشر بعينه مرتبط بهدف واضح ومحدد دون غيره.

(Rangarajan. & Rakesh. 2014.5-6)

٣. الجيل الثالث (٢٠٠٠): والتي سعت فيه البطاقة إلى ربط التوجهات الاستراتيجية بالإجراءات التنفيذية، وذلك من خلال التركيز على عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق

الاستراتيجية الخاصة بها، ومن أهم تلك العوامل توفر فريق عمل يأتي على رأسه قيادة فاعلة لإدارة وتنفيذ الاستراتيجية. (Robert, David.2001. 9)

٤. الجيل الرابع (٢٠٠٨): واستخدمت فيه بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري يربط الاستراتيجية بالإجراءات

العملية من خلال ست مراحل أساسية هي (صياغة الاستراتيجية، ترجمة الاستراتيجية، ربط الاستراتيجية بالمؤسسة، تحديد وتحسين عمليات التخطيط، والمتابعة والتقييم، تحديث الاستراتيجية). (Robert, David.2008. 8-18)

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

ساهم التحول من عصر التنافسية في المجال الصناعي إلى عصر التنافسية في

المجال التقني

والمعلوماتي إلى ضرورة امتلاك المؤسسات لإمكانيات وقدرات جديدة ومتطورة، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أدوات ووسائل إدارية جديدة تمكنها من قياس الأداء تمهيداً لتحسينه وتطويره، ولعل في مقدمة تلك الأدوات والوسائل بطاقة الأداء المتوازن، والتي تضمن لتلك المؤسسات التوافق مع الاستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة لقياس الأداء داخل المؤسسة، وتحقيق

التوازن بين أبعاده المختلفة؛ ضماناً لتحسين وتطوير هذا الأداء. (رفاعي. ٢٠١٥. ٣٨٣)

كما تُعرف أيضاً بأنها نظام إداري يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى أربعة عناصر مترابطة هي: الأهداف، المؤشرات، المستهدفات، المبادرات في ضوء أربعة أبعاد متوازنة هي: البعد المالي،

وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. (Paul.2014.25)

وهناك من ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها الأداة التي يمكن أن تعطى

للمؤسسات القدرة على التطور والنمو في أعمالها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية ويحقق

لها رؤيتها ورسالتها. (محمد؛ وزريقات. ٢٠١٥. ٣٢٩)

أيضاً تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يعمل على توضيح رؤية

المؤسسة واستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، كما أنها تعمل على

توفير نظام للتغذية العكسية التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج. (فضل؛ والرحمن. ٢٠١٥. ٦٤)

ومن التعريفات السابقة يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تربط أداء المؤسسة باستراتيجياتها المخططة، ومن ثم فهي تحمل في طياتها عناصر القياس والتخطيط والتطوير لأداء المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض.

ثالثاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تتحدد أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي: (Paul.2014.12-13)

(Kaplan & Norton, 2004.52)

١. صياغة استراتيجية المؤسسة وتوفير الإجراءات العملية للتنفيذ.
٢. ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس.
٣. دعم الاتصال والتواصل بين كل الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم لتحقيق نتائج ملموسة.
٤. قياس المستويات الفعلية للإنجاز ومقارنتها بالمستويات المستهدفة، ضماناً للرصد الأولي للأخطاء.
٥. تحقيق التوافق بين أولويات التنفيذ والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة.
٦. التقييم الدوري للعمليات الداخلية والمخرجات النهائية.
٧. تقديم التغذية الراجعة المرتبطة بكافة عمليات وأنشطة المؤسسة.
٨. اتخاذ القرارات التطويرية التي تعزز من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر في الأداء.

رابعاً: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تتحدد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال فوائدها المتعددة، والتي يمكن حصرها فيما يلي: (بورديمة؛ وطبايبيبة. ٢٠١٨. ٣٨٧) (Fahmi & Saudah, 2015.30)

١. ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس من خلال تحقيق الربط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
٢. صياغة رؤية ورسالة المؤسسة في ضوء تشخيص وضعها الراهن بإمكاناتها المختلفة وترجمتها إلى غايات وأهداف.

٣. إعطاء نظرة عامة وشاملة عن طبيعة العمليات التي تتم داخل المؤسسة، مع القدرة على توفير شواهد وأدلة على العلاقة بين السبب والنتيجة.

٤. تدعيم عمليات التغيير والتطوير في المؤسسة وخاصة ذات العلاقة بالمجالات الحرجة كالمعلماء والمخرجات.

٥. التركيز على الإجراءات المحفزة على زيادة الأداء وتحقيق جودة كل ما له ارتباط بخدمة العملاء.

٦. تحقيق التوازن بين المؤشرات والمقاييس الداخلية والخارجية من خلال الوصف الدقيق للأداء عبر أبعاد البطاقة المختلفة.

٧. توفير تغذية مرتدة مرتبطة بالاستراتيجية مع ربط الحوافز بمقاييس الأداء.

٨. الربط بين الخطة قصيرة الأجل وبين الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل.

ومما يزيد من أهمية بطاقة القياس المتوازن أنها تضمن التطوير المستمر للاستراتيجية، وتتيح الفرصة لتعريف العاملين بالمؤسسة بهذه الاستراتيجية، وتدفعهم من خلال أدوار واضحة ومحددة لهم للعمل معاً كفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى تنجح البطاقة في ربط أهداف المؤسسة بميزانيتها السنوية، مما يعطي لها القدرة على تحديد نسبة تحقيق الأهداف ومن ثم إجراء المتابعة والتقييم المستمر للأداء، وكل ذلك يسهم في بناء تقارير دورية تتضمن رؤية تقييمية شاملة ومتكاملة. (رفاعي. ٢٠١٥. ٣٩٩) من ناحية أخرى تسهم بطاقة الأداء المتوازن في معرفة مدى التقدم في الإنجازات التي تحققت

المؤسسة؛ لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي تبنتها، فضلاً عن تقييم المخرجات الاستراتيجية ذات الصلة، وتحقيق التغيير الإيجابي في سلوكيات الأفراد.

(Rompho.2011.39-46)

خامساً: فوائد ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من المميزات التي ساعدت

المؤسسات في مجابهة

التحديات والتغيرات المعاصرة الخاصة ببيئة العمل، وفيما يلي عرضاً لأهد تلك المميزات:

(الخواتمة. ٢٠١٥. ٣٧٩) (الملكاوي. ٢٠٠٩. ٧٣)

١. تقديم إطار نموذجي لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مرتبطة بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة.
 ٢. إشباع الاحتياجات الإدارية المختلفة للمؤسسة وإمدادها بصورة شاملة عن الأداء.
 ٣. توفير حزمة من الحلول لمشكلات المؤسسة ومتطلبات العمل بها.
 ٤. تحقيق العديد من التوازنات مثل التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، والتوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
 ٥. التركيز على الفوائد والمخرجات أكثر من التركيز على العمليات
 ٦. التركيز على العوامل التي تسهم في تحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.
 ٧. تيسير الاتصال بين جميع الإدارات داخل المؤسسة مما يتيح فرصة الحصول على المعلومات بسهولة وتوصيلها للمستفيدين.
- ولكي تتحقق الجدوى والفائدة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، فيجب توافر مجموعة من الأسس والمعايير أهمها: (صالح. ٢٠١٩. ١٤٦)
١. أخذ المؤسسة بمفاهيم ومكونات أسلوب النظم.
 ٢. حاجة المؤسسة الملحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
 ٣. وعي أفراد المؤسسة بالأهمية الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن
 ٤. درجة التأثير وإمكانية التطوير من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
 ٥. قابلية أهداف المؤسسة للقياس الكيفي والكمي.
- سادساً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:
- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من العناصر الآتية: (Brudan.2005.6) (كواشي؛ والسعيد. ٢٠١٧. ٢٣٨)
١. الاستراتيجية: تعبر عن الطرق، والأساليب المنظمة التي تسيّر المؤسسة وفقاً لها من أجل تحقيق توجهاتها الاستراتيجية.
 ٢. الرؤية الاستراتيجية: والتي تقوم الإدارة العليا بتحديدّها من خلال تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها المختلفة

٣. الأهداف الاستراتيجية: وهي التي يشترك في وضعها كافة كوادر المؤسسة، وتعبير عن المخرجات التي

يجب تحقيقها في ضوء رسالة المؤسسة.

٤. محاور بطاقة الأداء المتوازن: والتي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

٥. المستهدفات النهائية: وتتضمن المؤشرات الكمية التي يتم التخطيط لها بهدف قياس الأداء المستقبلي للمؤسسة.

٦. المبادرات الاستراتيجية: وتعتبر عن الأنشطة والبرامج التي يُسند تنفيذها إلى المستويات الدنيا في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة.

سابعاً: ملامح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من الأبعاد على النحو التالي:

١. البعد المالي: يتضمن هذا البعد المؤشرات المالية التي تعكس الموقف المالي للمؤسسة، ومن أهم تلك المؤشرات العوائد المالية المحققة، والدخل الناتج من التشغيل، والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة. (صالح؛ والسجاعي. ٢٠١٦. ٨٧)

ومن أهم الأهداف والمؤشرات المالية التي يحتويها هذا البعد: إدارة الموارد المالية والتدفقات النقدية، والعوائد المالية والاستثمارية، والتكلفة الإنتاجية ومؤشرات خفضها، ويستخدم لقياس كل ذلك النسب والأرقام المالية المختلفة. (Chuck H., et al.2007.161)

ويمثل هذا البعد لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ما تقوم به لإدارة مواردها المالية والمادية، وبالرغم أن تلك المراكز تأخذ ميزانيتها كاملة من الجامعات، إلا أنه يجب أن تكون لها موارد مادية مستقلة من تمويل ذاتي خاص بها، مع مراعاة استيفاء أنشطة وممارسات الجودة والكفاءة بأقل تكلفة ممكنة.

٢. بعد العملاء: يبرز هذا البعد أهمية المقاييس غير المالية، حيث أن الأداء التنظيمي والمؤسسي يهتم

بتحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل أكثر من تحقيق الربح في الأجل القصير، وذلك على اعتبار

أن الأخير هو نتيجة حتمية للأول، ومن ثم فإن أهم العوامل الأساسية في هذا البعد جودة المنتج أو الخدمة، واختصار وقت التسليم، وزيادة رضا العملاء. (عبد الله؛ وسليمان. ٢٠١٦. ٧)

ويُمثل هذا البُعد لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ما تقوم به لإرضاء أطرافها المستفيدة

من حيث جودة الخدمات والأنشطة والبرامج التدريبية التي تقدمها لهم وتلبيتها لطموحاتهم ورغباتهم.

٣. بعد العمليات الداخلية: يحدد هذا البُعد ما تقوم به المؤسسة من الداخل من أنشطة وعمليات وقرارات وإجراءات وخدمات داخلية، مع مراعاة توفر عنصرى الابتكار والتجديد في تلك العمليات وأيضاً تخفيض وقت العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية، وزيادة جودة الخدمة المقدمة؛ ضماناً لتلبية احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين. (قطاب. ٢٠١٦. ١٠٠).

كما يُشير هذا البعد أيضاً إلى العمليات الداخلية التي تسهم في إعطاء قيمة وأولوية للمستفيدين وأصحاب المصالح، كما أنها تزيد من موارد المؤسسة المالية.

(Horngren et al., 2009)

ويُمثل هذا البُعد لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ما تقوم به من جودة عمليات (التخطيط-التنظيم- الرقابة- المتابعة- التقييم- التوجيه- صنع القرار) في كافة ما تقوم به من أنشطة وممارسات.

٤. بعد التعلم والنمو: يضمن هذا البعد للمؤسسة القدرة على التجديد والنمو والتقدم، وذلك من خلال ما

تقوم به من تحسينات مستمرة مرتبطة بالقدرات البشرية والمعرفية والتنظيمية. ويقوم هذا البعد بتوجيه الأفراد نحو تطوير الأداء بصفة مستمرة، في مقابل توفير التقنية والإمكانيات المطلوبة التي تلبى رغبات العملاء وتحقق إشباعاتهم. (الحواتمة. ٢٠١٥. ٣٧٨-٣٧٩)

ويُمثل هذا البُعد لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ما تقوم به من تحسين وتطوير في القدرات البشرية، وأيضاً تحسين وتطوير في النماذج والآليات والبرامج التي

تتباها، مع المبادأة دائماً بتقديم الأفكار والمبادرات التطويرية التي تحقق لها ميزات تنافسية تميزها عن غيرها.

ثامناً؛ مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بناء خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

تحدد تلك المبررات فيما يلي:

١. تقدم بطاقة الأداء المتوازن الإطار الكامل لصياغة وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

٢. تضع الأساس للأداء الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، والذي يتضمن في أولى مراحل التخطيط وفقاً لـ "Plan - Do - Check - Act" (خط-افعل-راجع-نفذ) (Myroslava.2015.174)

٣. تقوم بطاقة الأداء بربط الخطة التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية بالخطط الفرعية للعاملين بتلك المراكز، الأمر الذي يجعل العاملون أكثر ارتباطاً بهذه المراكز وأكثر موائمة معها، وينعكس ذلك على النجاح المؤسسي واتساق الأعمال بالنتائج. (Paul.2008.118)

٤. تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحفيز جميع أفراد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية على تنفيذ الأنشطة المدرجة بالخطة التنفيذية وبما يتوافق وينسجم مع الأطر التي تحددها الاستراتيجية العامة لتلك المراكز.

٥. تعطي بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات قوية عن أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية -الحالي والمستقبلي-، وتغطي جميع جوانب خطتها التنفيذية؛ مما يساعد على تحديد البدائل الاستراتيجية الأكثر واقعية وملائمة مع بيئة تلك المراكز. (محسن؛ ومحمد. ٢٠٠٩. ٨٤-٨٥)

٦. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بربط ميزانية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية بخطتها التنفيذية، مما يدعم تحقيق النجاح المالي للخطة، وكذلك تحقيق أنشطتها المختلفة وفق الفترات الزمنية المحددة. (Andrea.2011.33)

٧. تسهم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية إلى أفعال

ومهام واضحة لجميع العاملين، وذلك من خلال شكل تخطيطي يوضح الروابط بين الأهداف والمؤشرات على الخريطة الاستراتيجية، وبذلك تكون البطاقة الموجه والمرشد للعاملين للعمل بتلك

المراكز بشكل صحيح. (Paul.2008.111-118)

٨. تضمن بطاقة الأداء المتوازن السرعة في التطبيق الناجح للخطة التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، كما تضمن معرفة التقدم المحرز فيها وتوفير نظام لمتابعة أنشطتها المختلفة. (Andrea.2011.33)

تاسعاً: دور بطاقة الأداء المتوازن في إعداد خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية: يركز دور بطاقة الأداء المتوازن في توجيه قادة مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية إلى طريقة بناء الخطة التنفيذية بشكل صحيح ودقيق من خلال تحديد ما يلي: (Paul.2006.179-183) (David.2007.14)

١. الأهداف: وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، مع مراعاة أنه إذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تفصيلية أو إجرائية أو تكتيكية.

٢. المخرجات: وهي الناتج المتوقع ويشترط أن يكون ملموساً قابلاً للقياس، ولا يصاغ على شكل أهداف أو إجراءات ويمكن أن يكون على نوعين (مخرج وصفي - مخرج كمي) مع مراعاة أن يتناسق المخرج النهائي للهدف مع طبيعة الهدف نفسه.

٣. المبادرات: وهي البرامج والمشروعات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها وأهدافها؛ وللمساهمة في تلبية بعض الاحتياجات وحل بعض المشكلات.

٤. الأنشطة: وتتضمن الأعمال والأفعال التي سيتم القيام بها لتحقيق الغايات والأهداف، ويشمل كل نشاط مجموعة من المهمات (التكتيكات) الواجب إتباعها وتنفيذها والتي يعتمد حجمها على نوعية كل نشاط ومكوناته المختلفة.

٥. فترات التنفيذ: وتعني الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ لكل نشاط بالخطة طبقاً لطبيعة كل منها.

٦. مسؤولية التنفيذ: وهي الجهة التي ستقوم بمباشرة تنفيذ الأنشطة المحددة لها، ومن الممكن تحديد نشاط لأحد أعضاء الفريق أو لفرق عمل متجانسة.
٧. مؤشرات الأداء: وهي عبارة عن مقاييس الأداء الكمية أو النوعية المستخدمة لإدارة وقياس وتحسين أداء المؤسسة. وتحديدًا لتوضيح العلاقة الدالة على تحقيق الأهداف أو الأنشطة، مع مراعاة أن للنشاط أو الهدف الواحد العديد من المؤشرات.
٨. التكلفة المتوقعة: وهي تمثل المبلغ المتوقع لتوفير المتطلبات المادية والبشرية التي يتوقف عليها تنفيذ أنشطة الخطة.
- عاشراً: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن في إعداد خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

يوجد العديد من المقومات التي في حال توفرها، فسوف تسهم بشكل كبير في نجاح بطاقة الأداء

المتوازن في إعداد خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، ولعل من أهم تلك المقومات ما

يلي: (أسطل. ٢٠١١. ٣٧) (عبد الله؛ وسلمان. ٢٠١٦. ١٠٠)

١. دعم الإدارة العليا للجامعات المصرية لكافة مراحل تطبيق بطاقة المتوازن وشعور كافة منسوبي الجامعات بهذا الدعم.

٢. الأخذ في الاعتبار أن المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إعداد خطة تنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير أهمها (القابلية للقياس الكمي أو الكيفي- الارتباط بميزة تنافسية. واقعية- توافر الكوادر المؤهلة لتحقيقها- توافر الموارد المادية الداعمة لتحقيقها)

٣. إدماج الجوانب الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية إلى أنشطة وممارسات تشغيلية، وجعل هذه الاستراتيجية محور عمل وهدف لكل منسوبي مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

٤. تقديم التحفيز المادي والمعنوي لمنسوبي مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية الذين يشاركون بجدية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 ٥. نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني بين كافة أفراد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء الاعتماد الكامل لبطاقة الأداء المتوازن على الفكر الجمعي وليس الأحادي.
 ٦. الاتصال التنظيمي الفعال أثناء مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال القنوات الرسمية المحددة بالهيكل التنظيمي لكل مركز من مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
 ٧. دراسة أوجه القصور التي تقف عائقاً أمام تطبيق مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية لبطاقة الأداء المتوازن واتخاذ الإجراءات التصحيحية المساهمة في وضع حلول عاجلة لتلك العوائق.
- أيضا هناك عدة مقومات أخرى من أهمها:
١. إدارة التغيير المؤسسي بشكل متكامل وشامل لكافة تحديات البيئة الخارجية والداخلية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية والتي تنتج أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. (Laurie & Nancy, 2010)
 ٢. التحديث المستمر لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء المستجدات التقنية والاقتصادية والسياسية التي تواجهها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، ضمانا للحصول على المخرجات المتوقعة من تطبيق هذه البطاقة (Carmen & Javier, 2010).
 ٣. إعلان مقاييس وتقييم أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير شهري. (علي. ٢٠١٠. ٧١)

الإطار الميداني للبحث

أولاً: أهداف البحث الميدانية:

١. تشخيص واقع أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
٢. الوقوف على متطلبات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من مديري ونواب وأعضاء مجالس إدارات وحدات ضمان الجودة، ومديري البرامج الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة والتطوير بالجامعات المصرية

ثالثاً: عينة البحث:

نظراً لأن الباحث وجد صعوبة كبيرة في جمع بيانات من جميع أفراد مجتمع البحث، فقد اختار الباحث عينة عشوائية عددها (١٥٥) فرداً وموزعة على النحو التالي:

جدول رقم (١)
عينة البحث

الجامعة	مدير وحدة ضمان الجودة	نائب مدير وحدة ضمان الجودة	عضو مجلس إدارة وحدة ضمان الجودة	مدير البرنامج الأكاديمي	عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة	الإجمالي
الوادي الجديد	١	٦	١٢	١٠	٤٢	٧١
أسيوط	١	٢	٤	٦	١٠	٢٣
المنيا	١	-	٣	٢	١٢	١٨
القاهرة	١	-	٣	٣	٨	١٥
المنصورة	١	١	٢	١	١٠	١٥
الأزهر	١	-	٢	٣	٧	١٣
العدد الكلي	٦	٩	٢٦	٢٥	٨٩	١٥٥

رابعاً: أداة البحث :

تمثلت أداة البحث في استبانة موجهة لمديري ونواب مراكز ضمان الجودة ومديري ونواب وحدات الجودة ومديري البرامج الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقد تم إعداد هذه الاستبانة وفقاً للآتي:

١. تحليل بعض الأبحاث والدراسات المرتبطة بواقع الجودة في الجامعات.
٢. تحليل بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة.
٣. تحديد أربعة محاور رئيسة تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتضمن كل بعد تشخيصاً لواقع أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وكذلك تحديداً لمتطلبات تطوير أداء تلك المراكز، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
٤. تم صياغة مجموعة من العبارات أسفل كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذه العبارات تمثل مؤشرات دالة على مدى تحقيق هذا البعد في الواقع، وكذلك دالة على مدى تطوير الأداء المستقبلي وفقاً لهذا البعد، وأمام كل عبارة ثلاثة بدائل هي (متوفر - إلى حد ما - غير متوفر)، ويتم إعطاء درجات لكل عبارة وفق الجدول التالي:

متوفر (٣)	إلى حد ما (٢)	غير متوفر (١)
٢.٣٤ إلى ٣	١.٦٧ إلى ٢.٣٣	١ إلى ١.٦٦

خامساً: المؤشرات السيكومترية للاستبيان:

١. صدق الأداة: وقد تم حساب صدق الاستبيان من خلال طريقتين هما:
- أ. صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم تسعة (٩=ن)؛ وذلك بهدف رصد آرائهم حول مدى صلاحية الاستبانة من حيث مناسبة العبارات لطبيعة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً مدى مناسبة ودقة الصياغة اللغوية للعبارة، وقد قام الباحث بعمل كافة التعديلات التي اتفق عليها (٨٠ %) من المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي؛ حيث تم حسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المرتبطة به، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لكل محور على النحو التالي:

- تراوحت قيم معاملات الارتباط للبعد الأول بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (أدنى درجة (٠.٥٧٢) وأعلى درجة (٠.٧٨١))
- تراوحت قيم معاملات الارتباط للبعد الثاني بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (أدنى درجة (٠.٥١١) وأعلى درجة (٠.٦٩٢))
- تراوحت قيم معاملات الارتباط للبعد الثالث بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (أدنى درجة (٠.٤٩٧) وأعلى درجة (٠.٨٢١))
- تراوحت قيم معاملات الارتباط للبعد الرابع بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (أدنى درجة (٠.٥٥٣) وأعلى درجة (٠.٨٨٥))

وجميع هذه القيم مرتفعة مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة صدق عالية.

٢. ثبات الأداة؛ حيث تم حساب معامل ثبات الاستبيان من خلال طريقة التجزئة النصفية وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات ٠.٩١٢ وهي دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة ثبات عالية.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، ومن أهم تلك الأساليب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة.

سابعاً: نتائج البحث ومناقشتها:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وذلك على النحو التالي:

❖ النتائج الخاصة بمدى توافر مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

١. نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات البعد المالي لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة المرتبطة بمقومات البعد المالي لتطوير

أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٢)

نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات البعد المالي لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	يملك مركز ضمان الجودة استراتيجية واضحة لإدارة موارده المالية.	١.٣١	٠.٨٧٩	غير متوفر	٨
٢	يوجد لمركز ضمان الجودة ميزانية مالية واضحة ومحددة.	١.٢٦	٠.٨٨١	غير متوفر	١٠
٣	تغطي الميزانية المالية لمركز ضمان الجودة تكلفة أنشطته وممارساته المختلفة.	١.٣٧	٠.٧٧٩	غير متوفر	٥
٤	يتبنى مركز ضمان الجودة سياسات استثمارية لزيادة إيراداته المالية.	١.٤١	٠.٧٥٥	غير متوفر	٤
٥	يوجد لدى مركز ضمان الجودة نظام فعال للمكافآت والحوافز المالية.	١.٧٥	٠.٦٦٧	إلى حد ما	٢
٦	يحرص مركز ضمان الجودة على توفير الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح عمل وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة.	١.٦٨	٠.٦٥٢	إلى حد ما	٣
٧	يوجد لمركز ضمان الجودة مؤشرات مالية محددة وقابلة للقياس بصفة دورية.	١.٣٥	٠.٧٦١	غير متوفر	٦
٨	تربط إدارة مركز ضمان الجودة نتائج تقييم أداء الكليات بنظام الحوافز والمكافآت.	٢.٤١	٠.٦٧٢	متوفر	١
٩	يعمل مركز ضمان الجودة على تقدير التكلفة المالية المستقبلية لأنشطة الجودة في الكليات بشكل مناسب ودقيق.	١.٢٩	٠.٨٧٧	غير متوفر	٩
١٠	يعمل مركز ضمان الجودة على تسويق الخبرات والخدمات التي يمتلكها.	١.٣٤	٠.٨٥٦	غير متوفر	٧
	المتوسط العام	١.٥٢		غير متوفر	

ينضح من الجدول السابق أن المتوسط العام المرجح لمقومات البعد المالي لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٥٢)، والذي يشير إلى عدم توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال. ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن موجود بصورة متدنية في جامعة سوهاج. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (علام. ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة المؤسسات التعليمية الحكومية والأزهرية المصرية.

كما ينضح من الجدول أن البعد المالي قد تضمن (١٠) مقومات، وقد توفر منها مقوم واحد فقط، والذي تمثله العبارة رقم (٨) والتي نصها (تربط إدارة مركز ضمان الجودة نتائج تقييم أداء الكليات بنظام الحوافز والمكافآت) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (٢.٤١) درجة وهي تقع في الفئة الثالثة (متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي، وهذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى وهي تمثل ما نسبته (١٠ %) من إجمالي عدد عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

من ناحية أخرى هناك اثنين من مقومات البعد المالي قد توفرتا بدرجة متوسطة في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية وهما العبارة رقم (٥) التي جاءت في المرتبة الثانية وتنص على (يوجد لدى مركز ضمان الجودة نظام فعال للمكافآت والحوافز المالية)، وقد بلغ المتوسط المرجح لها (١.٧٥) وهي تقع في الفئة الثانية (إلى حد ما) من مقياس ليكارت الثلاثي، والعبارة رقم (٦) والتي جاءت في المرتبة الثالثة وتنص على (يحرص مركز ضمان الجودة على توفير الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح عمل وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة)، وقد بلغ المتوسط المرجح لها (١.٦٨) وهي تقع في الفئة الثانية (إلى حد ما) من مقياس ليكارت الثلاثي. وهاتين العبارتين تمثل ما نسبته (٢٠ %) من إجمالي عدد عبارات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

وعلى جانب آخر هناك (٧) سبعة من مقومات البعد المالي لم تتوفر في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وقد تراوحت المتوسطات المرجحة لتلك العبارات بين (١.٢٦) (١.٤٢) وهي تقع في الفئة الأولى (غير متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي،

وهذه المقومات جاءت في الترتيب من الرابع إلى العاشر وهي على التوالي متمثلة في العبارات ذات الأرقام: (٤) والتي نصها (يتبنى مركز ضمان الجودة سياسات استثمارية لزيادة إيراداته المالية.)، والعبارة رقم (٣) والتي نصها (تغطي الميزانية المالية لمركز ضمان الجودة تكلفة أنشطته وممارساته المختلفة.) ، والعبارة رقم (٧) والتي نصها (يوجد لمركز ضمان الجودة مؤشرات مالية محددة وقابلة للقياس بصفة دورية.) ، والعبارة رقم (١٠) والتي نصها (يعمل مركز ضمان الجودة على تسويق الخبرات والخدمات التي يمتلكها.) ، والعبارة رقم (١) والتي نصها (يمتلك مركز ضمان الجودة استراتيجية واضحة لإدارة موارده المالية.)، والعبارة رقم (٩) والتي نصها (يعمل مركز ضمان الجودة على تقدير التكلفة المالية المستقبلية لأنشطة الجودة في الكليات بشكل مناسب ودقيق)، والعبارة رقم (٢) والتي نصها (يوجد لمركز ضمان الجودة ميزانية مالية واضحة ومحددة.) وهذه العبارات تمثل ما نسبته (٧٠ %) من إجمالي عدد عبارات البعد المالي.

ويفسر الباحث النتائج المرتبطة بالبعد المالي إلى افتقار بعض مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية إلى مخصصات مالية محددة خاصة في غياب وجود موارد مالية ذاتية المصدر، والاعتماد على ميزانية الجامعة التي بالكاد تغطي أنشطة الجامعة الأكاديمية وقد لا تغطي أحياناً. ولعل هذا التفسير يشير إلى أن الخطط المالية لتلك المراكز بحاجة إلى جهود كبيرة حتى تحقق أهدافها بدرجة مقبولة نسبياً. أيضاً يجب الأخذ في الاعتبار أن مقياس الأداء المالي- الذي يجب أن تأخذ به مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية-، يساهم بدرجة كبيرة في تحسين مستوى أداء وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس من خلال العمل الجاد والمثمر مع وحدات ضمان الجودة بكلية الجامعة المختلفة.

٢. نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد العملاء والمستفيدين لتطوير أداء

مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة المرتبطة بمقومات بعد العملاء والمستفيدين لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٣)

نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد العملاء والمستفيدين (*) لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	يقوم مركز ضمان الجودة بالإشراف على إعداد الخطط التشغيلية لوحدات ضمان الجودة بالكليات في ضوء خطته الاستراتيجية.	١.٦٨	٠.٦٥٤	إلى حد ما	٨
٢	يقوم مركز ضمان الجودة بإعداد متطلبات موحدة لكافة وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة وأخرى نوعية خاصة بكل كلية.	١.٦١	٠.٧٦١	غير متوفر	١٠
٣	يوفر مركز ضمان الجودة عدد كاف من الخبراء لتقديم الدعم الفني لكافة لمستفيدين في جميع كليات الجامعة.	٢.٣٥	٠.٦٧٢	متوفر	٢
٤	يقوم مركز ضمان الجودة بتفعيل زيارات الدعم الفني والمتابعة والتقييم لكليات الجامعة وفق خطة زيارات مجدولة.	١.٧١	٠.٦١٢	إلى حد ما	٧
٥	يقوم مركز ضمان الجودة بتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع المستفيدين في كليات الجامعة المختلفة.	١.٧٥	٠.٦٢٢	إلى حد ما	٦
٦	يلتزم مركز ضمان الجودة بتقديم خدماته للمستفيدين من الكليات في موعدها المحدد.	١.٧٩	٠.٦٣٣	إلى حد ما	٥
٧	يحرص مركز ضمان الجودة على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الكليات عند تقديم خدماته المختلفة.	١.٨٦	٠.٦٤٦	إلى حد ما	٣
٨	يوفر مركز ضمان الجودة نماذج لتقييم أدائه من وجهة نظر المستفيدين في جميع كليات الجامعة.	١.٨٢	٠.٦٣٦	إلى حد ما	٤
٩	يتوافر لدى مركز ضمان الجودة آلية واضحة لتلقى الشكاوى من المستفيدين بمختلف كليات الجامعة.	٢.٣٧	٠.٦٦٩	متوفر	١
١٠	يقوم مركز ضمان الجودة بقياس أثر مخرجات ونتائج أداء وحدات ضمان الجودة بالكليات والعائد منها.	١.٦٥	٠.٧٦٤	غير متوفر	٩
	المتوسط العام	١.٨٦		إلى حد ما	

(*) العملاء / المستفيدون (كليات الجامعة- وحدات ضمان الجودة- أعضاء هيئة التدريس -الإداريين - الطلاب وغيرهم)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام المرجح لمقومات بعد العملاء والمستفيدين لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٨٦)، والذي يشير إلى توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Olga. N & Olga. (2016) والتي أشارت إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق نسبة رضا مقبولة من العملاء والمستفيدين.

كما يتضح من الجدول أن بعد العملاء والمستفيدين قد تضمن (١٠) مقومات، وقد توفر منها عدد اثنين من المقومات، واللذان تمثلهما العبارة رقم (٩) والتي جاءت في المرتبة الأولى ونصها (يتوافر لدى مركز ضمان الجودة آلية واضحة لتلقى الشكاوى من المستفيدين بمختلف كليات الجامعة) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (٢.٣٧) درجة، والعبارة رقم (٣) والتي جاءت في المرتبة الثانية ونصها (يوفر مركز ضمان الجودة عدد كاف من الخبراء لتقديم الدعم الفني لكافة لمستفيدين في جميع كليات الجامعة) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (٢.٣٥) درجة، والعبارة رقم (٢) والتي جاءت في المرتبة الثالثة (متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي، وكلاهما تمثل ما نسبته (٢٠%) من إجمالي عدد عبارات بعد العملاء والمستفيدين لبطاقة الأداء المتوازن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد. ٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية والتي من أهم مؤشراتنا نسبة الاستجابة لشكاوى العملاء والمستفيدين، وأيضاً نسبة رضا العملاء والمستفيدين عن الدعم الفني المقدم من الخبراء والمعنيين.

من ناحية أخرى هناك عدد (٦) ست من مقومات بعد العملاء والمستفيدين قد توفرت بدرجة متوسطة في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وقد تراوحت المتوسطات المرجحة لتلك العبارات بين (١.٦٨) (١.٨٦)، وهي تقع في الفئة الثانية (متوفر إلى حد ما) من مقياس ليكارت الثلاثي، وهذه المقومات جاءت في الترتيب من الثالث إلى الثامن وهي على التوالي متمثلة في العبارات ذات الأرقام (٧) والتي تنص على (يحرص مركز ضمان الجودة على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الكليات عند تقديم خدماته المختلفة) ، والعبارة رقم (٨) والتي تنص على (يوفر مركز ضمان الجودة نماذج لتقييم أدائه

من وجهة نظر المستفيدين في جميع كليات الجامعة) ، والعبارة رقم (٦) والتي تنص على (يلتزم مركز ضمان الجودة بتقديم خدماته للمستفيدين من الكليات في موعدها المحدد)، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع المستفيدين في كليات الجامعة المختلفة)، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بتفعيل زيارات الدعم الفني والمتابعة والتقييم لكليات الجامعة وفق خطة زيارات مجدولة)، والعبارة رقم (١) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بالإشراف على إعداد الخطط التشغيلية لوحدة ضمان الجودة بالكليات في ضوء خطته الاستراتيجية).

وعلى جانب آخر هناك عدد (٢) اثنين من مقومات بعد العملاء والمستفيدين لم تتوفر في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، واللذان تمثلهما العبارة رقم (١٠) والتي جاءت في المرتبة التاسعة ونصها (يقوم مركز ضمان الجودة بقياس أثر مخرجات ونتائج أداء وحدات ضمان الجودة بالكليات والعائد منها) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٦٥) درجة، والعبارة رقم (٢) والتي جاءت في المرتبة العاشرة ونصها (يقوم مركز ضمان الجودة بإعداد متطلبات موحدة لكافة وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة وأخرى نوعية خاصة بكل كلية) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٦١) درجة، والعبارتين تقعان في الفئة الأولى (غير متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي، وكناتهما تمثل ما نسبته (٢٠ %) من إجمالي عدد عبارات بعد العملاء والمستفيدين لبطاقة الأداء المتوازن.

ويفسر الباحث النتائج المرتبطة ببعد العملاء والمستفيدين إلى تركيز مراكز ضمان الجودة على الشكل دون المضمون، كما أن حاجات ورغبات وتوقعات العملاء والمستفيدين لا تُحدد بدقة مما يترتب عليه تقديم بعض الخدمات التي تكون بعيدة عن مستوى طموحاتهم ورغباتهم، أيضاً كثيراً ما يطغى على ممارسات وأنشطة مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية الاهتمام بكم الوثائق والملفات أكثر من الاهتمام بحاجات واهتمامات من يقوم بإعداد تلك الوثائق والملفات، الأمر الذي أدى بدرجة كبيرة إلى عدم تلبية تلك الممارسات والأنشطة لمستوى طموحاتهم ورغباتهم.

٣. نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد العمليات الداخلية لتطوير أداء

مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة المرتبطة بمقومات بعد العمليات الداخلية

لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٤)

نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد العمليات الداخلية لتطوير أداء مراكز

ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	يحرص مركز ضمان الجودة على إعداد خطته التشغيلية لكل عام أكاديمي للجامعة.	١.٧٢	٠.٦٣٦	إلى حد ما	٤
٢	يعمل مركز ضمان الجودة بحصر سنوي دقيق لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين من مختلف كليات الجامعة.	١.٨١	٠.٦٣٣	إلى حد ما	٣
٣	يقوم مركز ضمان الجودة بتطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل يلبي طموحات المستفيدين في جميع كليات الجامعة.	١.٤٢	٠.٦١٧	غير متوفر	٨
٤	تدعم إدارة مركز ضمان الجودة المبادرات والأفكار التطويرية المقدمة من المستفيدين بمختلف كليات الجامعة.	١.٣٩	٠.٦٠٥	غير متوفر	٩
٥	يقوم مركز ضمان الجودة بتقديم خدمات إلكترونية للمستفيدين من مختلف كليات الجامعة.	١.٧٠	٠.٦٢٢	إلى حد ما	٥
٦	يقوم مركز ضمان الجودة بإعداد خطة تنفيذية فصلية للدعم الفني لكليات الجامعة في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	١.٨٩	٠.٦٥٢	إلى حد ما	٢
٧	يملك مركز ضمان الجودة شبكة اتصالات مطورة للتواصل مع كافة كليات الجامعة.	١.٦٨	٠.٦٢٤	إلى حد ما	٦
٨	يحرص مركز ضمان الجودة على تطبيق نظام للمراجعة الدورية الداخلية لأداء مختلف كليات الجامعة.	١.٦٧	٠.٦٠١	إلى حد ما	٧
٩	يتبنى مركز ضمان الجودة سياسة واضحة للارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة.	١.٣٨	٠.٥٨٩	غير متوفر	١٠
١٠	يوجد لدى مركز ضمان الجودة خطة زمنية لحصول كافة كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة القومية للتقويم والاعتماد الأكاديمي	١.٩١	٠.٦٧٧	إلى حد ما	١
	المتوسط العام	١.٦٦		غير متوفر	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام المرجح لمقومات بعد العمليات الداخلية لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٦٦)، والذي يشير إلى عدم توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال. ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن بعد العمليات الداخلية متوفر بدرجة ضعيفة في جامعة سوهاج. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (العولقي. ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود ضعف في تطبيق بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب باليمن.

كما يتضح من الجدول أن بعد العمليات الداخلية قد تضمن (١٠) مقومات، وجميع تلك المقومات لم يتوفر من بينها ما هو مطبق بدرجة كبيرة وبالتالي لا توجد استجابة في هذا البعد تقع في الفئة الثالثة (متوفر) وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي.

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول السابق أيضاً أن هناك عدد (٧) سبع مقومات قد توفرت في بعد العمليات الداخلية بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة لها بين (١.٣٨)، (١.٩١) وجميعها تقع في الفئة الثانية (متوفر إلى حد ما) وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي. وهذه المقومات جاءت في الترتيب من الثالث إلى الثامن وهي على التوالي متمثلة في العبارات ذات الأرقام: (١٠) والتي تنص على (يوجد لدى مركز ضمان الجودة خطة زمنية لحصول كافة كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة القومية للتقييم والاعتماد الأكاديمي)، والعبارة رقم (٦) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بإعداد خطة تنفيذية فصلية للدعم الفني لكليات الجامعة في ضوء احتياجاتهم الفعلية)، والعبارة رقم (٢) والتي تنص على (يعمل مركز ضمان الجودة بحصر سنوي دقيق لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين من مختلف كليات الجامعة.)، والعبارة رقم (١) والتي تنص على (يحرص مركز ضمان الجودة على إعداد خطته التشغيلية لكل عام أكاديمي للجامعة.)، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بتقديم خدمات الكترونية للمستفيدين من مختلف كليات الجامعة.)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على (يملك مركز ضمان الجودة شبكة اتصالات مطورة للتواصل مع كافة كليات الجامعة.)، والعبارة رقم (٨) والتي تنص على (يحرص مركز ضمان الجودة على تطبيق نظام للمراجعة الدورية الداخلية لأداء مختلف كليات الجامعة.)، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بتطوير أنظمة العمل

الإدارية بشكل يلي طموحات المستفيدين في جميع كليات الجامعة). وهذه العبارات السبع تمثل ما نسبته (٧٠ %) من إجمالي عبارات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن. وعلى جانب آخر هناك عدد (٣) ثلاثة مقومات من بعد العمليات الداخلية لم تتوفر في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، والتي تمثلها العبارات رقم (٣) والتي جاءت في المرتبة الثامنة ونصها (يقوم مركز ضمان الجودة بتطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل يلي طموحات المستفيدين في جميع كليات الجامعة). حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٤٢) درجة، والعبارة رقم (٤) والتي جاءت في المرتبة التاسعة ونصها (تدعم إدارة مركز ضمان الجودة المبادرات والأفكار التطويرية المقدمة من المستفيدين بمختلف كليات الجامعة) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٣٩) درجة، والعبارة رقم (٩) والتي جاءت في المرتبة العاشرة ونصها (يتبنى مركز ضمان الجودة سياسة واضحة للارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة). حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٣٨) درجة، وهذه العبارات الثلاث تقع في الفئة الأولى (غير متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي، وجميعها تمثل ما نسبته (٣٠ %) من إجمالي عدد عبارات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

ويفسر الباحث النتائج المرتبطة ببعيد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على أنه بالرغم من نجاح مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لعدد من الكليات، إلا أن مستوى تنفيذ الاستراتيجيات والطرائق والأساليب التي تتبناها تلك المراكز والعلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين مدخلاتها وغيرها، تأتي جميعاً تدعياً لجانب الكم على حساب الكيف، وتعزيزاً للتنظير أكثر من التطبيق، وحرصاً على ثقافة التوثيق الورقي أكثر من ثقافة الممارسات التطبيقية في كافة أنشطة الجودة والاعتماد الأكاديمي. من ناحية أخرى لازالت ممارسات وأنشطة الجودة والتطوير، مجرد أفكار يستهدف من ورائها المعنيين بتطبيقها- بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية- الظهور بمظهر القادرين على مواكبة التغيير، دون امتلاكهم للأدوات الحقيقية التي تسهم بفعالية في تحقيق ذلك.

٤. نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد التعلم والنمو لتطوير أداء مراكز

ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة المرتبطة بمقومات بعد التعلم والنمو

لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٥)

نتائج استجابات عينة الدراسة المرتبطة بمقومات بعد التعلم والنمو لتطوير أداء مراكز

ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
١	يوفر مركز ضمان الجودة برامج تدريبية كافية لجميع المستفيدين في مختلف كليات الجامعة.	٢.٤٥	٠.٧٨٤	متوفر	١
٢	يتوافق تصميم الدورات التدريبية التي يقدمها مركز ضمان الجودة مع الاحتياجات التدريبية للمستفيدين في كافة كليات الجامعة.	٢.١٢	٠.٦٥٩	الى حد ما	٤
٣	يحرص مركز ضمان الجودة على قياس أثر الدورات التدريبية المقدمة للمستفيدين بمختلف كليات الجامعة.	١.٣٣	٠.٦٦٦	غير متوفر	٩
٤	يقوم مركز ضمان الجودة بالتنسيق مع إدارة الجامعة لتشجيع وتحفيز منسوبي الكليات على تطوير أدانهم.	٢.١٥	٠.٧٢٧	الى حد ما	٢
٥	يحرص مركز ضمان الجودة على استقطاب الخبرات والكوادر المتميزة في مجال الجودة والتطوير.	٢.١٤	٠.٨١١	الى حد ما	٣
٦	يقوم مركز ضمان الجودة بتطوير لوائح العمل لتشجيع وحدات ضمان الجودة بالكليات على زيادة الأداء والإنتاجية.	١.٨٨	٠.٧٢٦	الى حد ما	٦
٧	تتوافر بمركز ضمان الجودة المصادر الداعمة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة من مختلف كليات الجامعة	١.٩١	٠.٧٦٩	الى حد ما	٥
٨	يستخدم مركز ضمان الجودة نماذج مطورة للوقوف على مستوى التقدم في أداء كليات الجامعة.	١.٧٦	٠.٧٠١	الى حد ما	٧
٩	يقوم مركز ضمان الجودة بتوعية الكليات بأهمية الاستفادة من بيانات وتقارير الجودة في دعم عملية اتخاذ القرار الجامعي	١.٢٦	٠.٥٥٢	غير متوفر	١٠
١٠	يحرص مركز ضمان الجودة على بناء شراكة فاعلة مع جهات محلية وإقليمية في مجال التدريب والتطوير.	١.٤٢	٠.٦١٩	غير متوفر	٨
	المتوسط العام	١.٨٥		إلى حد ما	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام المرجح لمقومات بعد التعلم والنمو لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٨٥)، والذي يشير إلى توافر تلك المقومات بدرجة متوسطة في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحامد؛ والعمرى. ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن واقع الأداء الإداري بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان متوسطاً في بعد التعلم والنمو. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبيد. ٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التعلم والنمو وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات.

كما يتضح من الجدول أن بعد العملاء والمستفيدين قد تضمن (١٠) مقومات، وقد توفر منها عدد اثنين من المقومات، واللذان تمثلهما العبارة رقم (١) والتي جاءت في المرتبة الأولى ونصها (يوفر مركز ضمان الجودة برامج تدريبية كافية لجميع المستفيدين في مختلف كليات الجامعة)، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (٢.٤٥) درجة، والتي تقع في الفئة الثالثة (متوفر) وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي. وهذه العبارة تمثل ما نسبته (١٠ %) من إجمالي عبارات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

ومن ناحية أخرى يتضح من الجدول السابق أيضاً أن هناك عدد (٦) ست مقومات قد توفرت في بعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة لها بين (١.٧٦)، (٢.١٥) وجميعها تقع في الفئة الثانية (متوفر إلى حد ما) وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي. وهذه المقومات جاءت في الترتيب من الثاني إلى السابع وهي على التوالي متمثلة في العبارات ذات الأرقام: (٤) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بالتنسيق مع إدارة الجامعة لتشجيع وتحفيز منسوبي الكليات على تطوير أدائهم)، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على (يحرص مركز ضمان الجودة على استقطاب الخبرات والكوادر المتميزة في مجال الجودة والتطوير)، والعبارة رقم (٢) والتي تنص على (يتوافق تصميم الدورات التدريبية التي يقدمها مركز ضمان الجودة مع الاحتياجات التدريبية للمستفيدين في كافة كليات الجامعة)، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على (تتوافر بمركز ضمان الجودة المصادر الداعمة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة من مختلف كليات الجامعة)، والعبارة رقم (٦) والتي تنص على (يقوم مركز ضمان الجودة بتطوير لوائح العمل لتشجيع وحدات ضمان الجودة بالكليات على

زيادة الأداء والإنتاجية)، والعبارة رقم (٨) والتي تنص على (يستخدم مركز ضمان الجودة نماذج مطورة للوقوف على مستوى التقدم في أداء كليات الجامعة). وهذه العبارات الست تمثل ما نسبته (٦٠ %) من إجمالي عبارات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

وعلى جانب آخر هناك عدد (٣) ثلاثة مقومات من بعد التعلم والنمو لم تتوفر في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، والتي تمثلها العبارات رقم (١٠) والتي جاءت في المرتبة الثامنة ونصها (يحرص مركز ضمان الجودة على بناء شراكة فاعلة مع جهات محلية وإقليمية في مجال التدريب والتطوير) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٤٢) درجة، والعبارة رقم (٣) والتي جاءت في المرتبة التاسعة ونصها (يحرص مركز ضمان الجودة على قياس أثر الدورات التدريبية المقدمة للمستفيدين بمختلف كليات الجامعة) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٣٣) درجة، والعبارة رقم (٩) والتي جاءت في المرتبة العاشرة ونصها (يقوم مركز ضمان الجودة بتوعية الكليات بأهمية الاستفادة من بيانات وتقارير الجودة في دعم عملية اتخاذ القرار الجامعي) حيث بلغ المتوسط المرجح لها (١.٢٦) درجة، وهذه العبارات الثلاث تقع في الفئة الأولى (غير متوفر) من مقياس ليكارت الثلاثي، وجميعها تمثل ما نسبته (٣٠ %) من إجمالي عدد عبارات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.

ويُرجع الباحث النتائج المرتبطة ببعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن إلى تركيز البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية على الجانب النظري في ممارسات الجودة دون أن يكون هناك تدريب وتطبيق فعلي لتلك الممارسات، الأمر الذي ساهم بدرجة كبيرة في عزوف أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع ما تقوم به مراكز ضمان الجودة في استيفاء أنشطة وممارسات الجودة والتطوير، وفي المقابل من ذلك كله استدراك هؤلاء الأعضاء لحقيقة مفادها أن تلك المراكز دورها استشارياً فقط وليس تطويرياً؛ نظراً لعدم قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وحدات ضمان الجودة بالكليات، ومن ثم تظل كافة التوجهات التطويرية التي تنادي بها حبراً على ورق، ورهينة الجدران الملصقة عليها أو الأدرج الموضوعه فيها.

الإطار التفييلي للبحث

الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات

المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: المنطلقات المرجعية للخطة التنفيذية المقترحة:

١. ترتكز الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المنطلقات أهمها ما يلي:
 ١. القيم والأخلاقيات كإطار يحكم سلوك جميع العاملين بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية، وبما يتوفر لها من مقومات النجاح.
 ٢. دعم الإدارة العليا للجامعات المصرية لكافة أنشطة وممارسات مراكز ضمان الجودة.
 ٣. التوجه نحو إدخال نظم عمل مبتكرة لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية للخروج من الأطر التقليدية والروتينية والاستفادة من الخبرات العالمية.
 ٤. تحقيق التواصل العلمي مع مراكز ضمان الجودة المناظرة على المستويات الإقليمية والدولية.
 ٥. الحاجة الملحة لخطط متابعة الأداء الأكاديمي للكليات المعتمدة، مع الاستمرار في دعم الفاعلية التعليمية بالكليات التي تحصل بعد على الاعتماد.
 ٦. المراجعة الدقيقة لجودة تطبيقية والبعد تماما عن المراجعة الشكلية لجودة ورقية.
 ٧. الاستفادة من تقارير الجودة في دعم اتخاذ القرارات الجامعية.
 ٨. نجاح مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في تحقيق معدلات أداء عالية مرهون برصد ميزانيات واضحة ومحددة.
 ٩. استيعاب مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية للتوجهات التقنية الحديثة وحرصها على تقديم خدمات إلكترونية متطورة لكافة المستخدمين.
 ١٠. أهمية تكامل الجهود داخل إطار واحد لكافة المستخدمين مع مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

١١. توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق المبادرات والأنشطة الخاصة بالخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

١٢. إدراك مجالس إدارات مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية للصورة التي يجب أن تكون عليها تلك المراكز مستقبلاً، وأنها بحاجة إلى تعبئة جهود كافة أفراد المؤسسة الجامعية بجميع أعضائها.

ثانياً: التوجهات الاستراتيجية للخطة التنفيذية المقترحة:

١. التوجه الاستراتيجي الأول: تنمية موارد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:

مما لا شك فيه أن قيام مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية بمهامها وأنشطتها على النحو المرجو والفعال، يحتاج إلى إدارة جيدة لمواردها المادية والمالية، فضلاً عن تنوع في مصادر التمويل المتاحة لتلك المراكز. ومن ثم فإن الخطة التنفيذية المقترحة ستضمن مبادرات لزيادة القدرة المالية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

٢. التوجه الاستراتيجي الثاني: زيادة رضا المستفيدين:

إن وصول مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية إلى درجة المنافسة وتحقيق الاعتماد الأكاديمي لكافة كليات الجامعة، يتطلب رفع مستويات الجودة للخدمات المقدمة، وذلك ضماناً للوصول إلى حاجات العملاء المتغيرة، وتلبية لطموحات المستفيدين ورغباتهم المتنوعة. من ناحية أخرى فإن رفع مستوى جودة الخدمات للمستفيدين، يسهم بدرجة كبيرة في كسب رضاهم وزيادة ثقتهم بما تقدمه تلك المراكز من ممارسات وأنشطة وخدمات. ومن ثم فإن الخطة التنفيذية المقترحة ستضمن مبادرات لزيادة رضا المستفيدين من مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

٣. التوجه الاستراتيجي الثالث: تطوير العمليات والسياسات والإجراءات:

في ضوء المستجدات والتغيرات الهائلة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين، وخاصة ما أحدثته ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، فقد بات من الضروري على مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية مواكبة هذه المستجدات والتغيرات؛ وذلك لضمان استمراريتهما والتطوير المستمر في سياساتها وإجراءاتها، والوصول بها إلى تحقيق معدلات أداء عالية ومبتكرة في استيفاء أنشطة وممارسات الجودة والتطوير. ومن ثم فإن

الخطة التنفيذية المقترحة ستضمن مبادرات للتطوير المستمر لأداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

٤. التوجه الاستراتيجي الرابع: الارتقاء بالقدرات البشرية:

إن قدرة مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية على النمو والتقدم مرهونة بما تقوم به من تحسينات مستمرة على القدرات البشرية والمعرفية والتنظيمية والتي تتطلب زيادة الدافعية نحو التدريب والتوسع في استخدام التكنولوجيا وتوفير بيئة عمل مناسبة وغيرها. ومن ثم فإن الخطة التنفيذية المقترحة ستضمن مبادرات للارتقاء بالقدرات البشرية ذات الصلة بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.

ثالثاً: الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء

نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الهدف الاستراتيجي رقم (١): تنمية موارد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية			
المبادرة (١-١) بناء استراتيجية واضحة لإدارة الموارد المالية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية			
جهة التنفيذ	مؤشرات الأداء	الأنشطة/ آليات التنفيذ	
الإدارة العامة للموازنة بالجامعات	نسبة رضا مديري مراكز ضمان الجودة عن الميزانية المخصصة لها لا تقل عن ٩٠%	تخصيص ميزانية مالية واضحة ومحددة لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	١-١-١
الهيئة القومية لضمان جودة التعليم	عدد من المؤشرات المالية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية	بناء مؤشرات مالية محددة وقابلة للقياس بصفة دورية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	٢-١-١
وحدات التخطيط الاستراتيجي بمراكز ضمان الجودة	نسبة تنفيذ الخطة التسويقية لا تقل عن ٨٥%	إعداد خطة تسويقية للخبرات والخدمات التي تمتلكها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	٣-١-١
وحدات القياس والتقويم بمراكز ضمان الجودة	نسبة تفعيل آلية المكافآت والحوافز لا تقل عن ١٠٠%	إعداد آلية مفعلة للمكافآت والحوافز المالية التي تقدمها مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	٤-١-١
وحدات الشؤون الإدارية والمالية بمراكز ضمان الجودة	نسبة رضا مسؤولي الجودة بالكليات عن التكلفة التقديرية لأنشطة الجودة لا تقل عن ٩٠%	تقدير التكلفة المالية المستقبلية لأنشطة الجودة في الكليات بشكل مناسب ودقيق	٥-١-١
وحدات إدارة متابعة مشروعات التطوير بمراكز ضمان الجودة	نسبة توفير احتياجات الكليات من مراكز ضمان الجودة لا تقل عن ٧٥%	توفير الاحتياجات اللازمة لوحدات ضمان الجودة بكليات الجامعة المختلفة.	٦-١-١

٧-١-١	إعداد تقارير سنوية للتحقق من تغطية الميزانية المالية لمراكز ضمان الجودة لتكلفتها أنشطتها وممارساتها المختلفة.	عدد التقارير المعدة سنويا من قبل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية	وحدات الشؤون الإدارية والمالية بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (١-٢) إعداد سياسات استثمارية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:			
١-٢-١	تقديم الاستشارات الفنية في مجال الجودة والتطوير بمقابل مالي مناسب.	نسبة رضا المستفيدين عن الاستشارات المقدمة لا تقل عن ٩٠%.	وحدات مراكز ضمان الجودة كافة
٢-٢-١	تصميم وتنفيذ برامج التدريب النوعية والتخصصية بمقابل مالي مناسب.	نسبة رضا المتدربين عن البرامج التدريبية المقدمة لا تقل عن ٩٠%.	وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة
٣-٢-١	إعداد وتحكيم الحقائق التدريبية في مجالات الجودة والتطوير بمقابل مالي مناسب.	نسبة جودة الحقائق التدريبية المعدة لا تقل عن ٨٥%.	وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة
٤-٢-١	مراجعة وتحكيم البرامج التدريبية في مجال الجودة والتطوير بمقابل مالي مناسب.	عدد البرامج التدريبية التي يتم تحكيمها ومراجعتها سنويا	وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة
٥-٢-١	تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع الخاص بمقابل مالي مناسب.	نسبة الرضا عن الهياكل التنظيمية المستحدثة والمطورة لا تقل عن ٩٠%.	وحدات التخطيط الاستراتيجي بمراكز ضمان الجودة
٦-٢-١	إعداد دراسات تطويرية للمؤسسات والمصانع بعائد مالي مناسب.	عدد الدراسات التطويرية المعدة سنويا	وحدات الدراسات التطويرية بمراكز ضمان الجودة
٧-٢-١	إعداد خطط استراتيجية لمؤسسات القطاع الخاص بمقابل مالي مناسب.	نسبة رضا الخبراء عن الخطة الاستراتيجية المعدة لا تقل عن ٨٥%.	وحدات التخطيط الاستراتيجي بمراكز ضمان الجودة
٨-٢-١	تأهيل المصانع والشركات للحصول على الاعتماد الإداري (الأيزو) بعائد مالي مناسب	نسبة حصول المصانع والشركات التي تم تأهيلها للحصول على الأيزو لا تقل عن ٨٥%.	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
الهدف الاستراتيجي رقم (٢): زيادة رضا المستفيدين			
المبادرة (٢-١) تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية			
الإثبات/ آليات التنفيذ		مؤشرات الأداء	جهة التنفيذ
١-١-٢	الإشراف على إعداد الخطط التشغيلية لوحدات ضمان الجودة بالكليات في ضوء الخطط الاستراتيجية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	عدد الخطط التشغيلية لوحدات ضمان الجودة بالكليات والتي تم الإشراف على إعدادها من قبل مراكز ضمان الجودة.	وحدات التخطيط الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة
٢-١-٢	قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد متطلبات موحدة لوحدات ضمان	نسبة رضا وحدات ضمان الجودة بالكليات عن المتطلبات	وحدات الدعم الفني بمراكز

ضمان الجودة	الموحدة لا تقل عن ٨٥%	الجودة بكليات الجامعة وأخرى نوعية خاصة بكل كلية.	
وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة	عدد زيارات الدعم الفني والمتابعة والتقييم لكليات الجامعة سنوياً	قيام مراكز ضمان الجودة بتفعيل زيارات الدعم الفني والمتابعة والتقييم لكليات الجامعة وفق خطة زيارات مجدولة.	٣-١-٢
وحدات مراكز ضمان الجودة	عدد الخدمات المقدمة من قبل مراكز ضمان الجودة	قيام مراكز ضمان الجودة بتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع المستفيدين في كليات الجامعة المختلفة	٤-١-٢
المبادرة (٢-٢) رفع مستوى ثقة المجتمع الجامعي في نتائج ومخرجات مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية			
مراكز القياس والتقييم بالجامعات	نسبة المشاركين في تقييم الأداء لا يقل عن ٦٠% من المجتمع الأصلي المستهدف.	قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد نماذج لتقييم أدائه من وجهة نظر المستفيدين في جميع كليات الجامعة.	١-٢-٢
وحدات القياس والتقييم بمراكز ضمان الجودة	نسبة رضا المستفيدين عن آلية الشكاوى لا تقل عن ٩٠%	إعداد آلية واضحة ومفعلة لتلقى الشكاوى من المستفيدين بمختلف كليات الجامعة.	٢-٢-٢
وحدات المعلومات بالجامعات	نسبة الرضا عن نظام الحوكمة الالكترونية لا يقل عن ٨٥%.	تأسيس نظام فعال للحوكمة الالكترونية في الجامعات المصرية	٣-٢-٢
مراكز القياس والتقييم بالجامعات	نسبة الرضا عن معايير استقطاب الخبراء لا تقل عن ٩٠%	وضع معايير واضحة ومحددة لاستقطاب الخبراء والمتميزين للعمل بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.	٤-٢-٢
الهدف الاستراتيجي رقم (٣): تطوير العمليات والسياسات والإجراءات الخاصة بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.			
المبادرة (٣-١) إعداد الخطط التشغيلية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:			
جهة التنفيذ	مؤشرات الأداء	الأنشطة/ آليات التنفيذ	
وحدات التخطيط الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة	عدد الخطط التشغيلية لوحدات مراكز ضمان الجودة.	إعداد خطط تشغيلية سنوية لوحدات مراكز ضمان الجودة في ضوء خططها الاستراتيجية.	١-١-٣
وحدات التخطيط الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة	عدد خطط الدعم الفني الفصلية	قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد خطط فصلية للدعم الفني لكليات الجامعة في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	٢-١-٣
وحدات التخطيط الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة	نسبة حصول كليات الجامعة وفقاً للخطة الزمنية لا تقل عن ٩٥%.	قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد خطة زمنية لحصول كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة القومية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.	٣-١-٣
وحدات التخطيط	نسبة تنفيذ خطة الارتقاء	قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد	٤-١-٣

خطة للارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة.	بالتصنيف الدولي للجامعات لا تقل عن ٨٥%	الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٣-٢) تطوير أنظمة العمل الداخلية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية:		
١-٢-٣ قيام مراكز ضمان الجودة بتطوير آليات التوصل مع وحدات ضمان الجودة بمختلف كليات الجامعة	نسبة رضا المستفيدين عن آليات التوصل مع وحدات ضمان الجودة لا تقل عن ٩٠%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٢-٢-٣ إعداد آلية مبتكرة لمتابعة مدي إنشاء الكليات لنظام داخلي للجودة طبقا لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	نسبة تفعيل الآلية لا تقل عن ٩٠%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٣-٢-٣ تطبيق نظام للمراجعة الدورية الداخلية لأداء مختلف كليات الجامعة.	نسبة الرضا عن نظام المراجعة الدورية الداخلية لا تقل عن ٩٠%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٤-٢-٣ تقييم فاعلية السياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية	نسبة الالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية لا تقل عن ٩٠%	وحدات القياس والتقييم بمراكز ضمان الجودة
٥-٢-٣ إدارة مخرجات ونتائج أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية ضماناً للتحسين المستمر	نسبة الرضا عن أثر مخرجات ونتائج أداء مراكز ضمان الجودة لا تقل عن ٨٥%	وحدات القياس والتقييم بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٣-٣) البدء في إجراءات تحول الجامعات المصرية إلى النظام الإلكتروني للجودة		
١-٣-٣ بناء نظام الكتروني لإدارة وثائق الجودة بصورة متكاملة	نسبة رضا المستفيدين عن نظام إدارة وثائق الجودة الالكتروني لا تقل عن ٩٠%	وحدة تقنية المعلومات بالجامعة
٢-٣-٣ أتمتة عمليات تقييم أداء كليات الجامعة وإصدار التقارير بصورة الكترونية	نسبة الرضا عن التقييم الالكتروني لأداء الكليات لا يقل عن ٨٥%	وحدة تقنية المعلومات بالجامعة
٣-٣-٣ استحداث الاستشارة الإلكترونية في مجال الجودة والتطوير	نسبة الرضا عن الاستشارات الالكترونية لا تقل عن ٩٠%	كافة مراكز ضمان الجودة
٤-٣-٣ إنشاء منصة الكترونية لمؤشرات أداء الجامعة	نسبة رضا المستفيدين عن منصة مؤشرات الأداء لا تقل عن ٨٥%	وحدة القياس والتقييم ووحدة تقنية المعلومات
٥-٣-٣ إنشاء سحابة الكترونية لتبادل وارشفة الملفات بين مراكز ضمان الجودة وكليات الجامعة.	نسبة الرضا عن السحابة الالكترونية لا تقل عن ٩٠%	وحدة تقنية المعلومات بالجامعة
٦-٣-٣ توفير خدمات الكترونية للمستفيدين من مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية	عدد الخدمات الالكترونية للمستفيدين من مراكز ضمان الجودة.	كافة مراكز ضمان الجودة
٧-٣-٣ إنشاء نظام الكتروني لجمع البيانات وتحليلها	نسبة الرضا عن النظام الالكتروني لا تقل عن ٨٥%	وحدة تقنية المعلومات بالجامعة

٨-٣-٣	إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعة.	نسبة شمولية قاعدة البيانات للاحتياجات التدريبية لا تقل عن ٩٥%	وحدة تقنية المعلومات بالجامعة
٩-٣-٣	إنشاء مشروع الاستبانة الالكترونية الموحدة على مستوى كل جامعة.	نسبة المستفيدين من المشروع لا تقل عن ٧٥% من إجمالي وحدات الجامعة.	وحدات القياس والتقييم بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٣-٤) قيام مراكز ضمان الجودة باستحداث وتطبيق اختبار الكفاءة للطلبة المتوقع تخرجهم من الجامعات المصرية:			
١-٤-٣	إعداد اختبار الكفاءة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الأكاديمية المستهدفة.	نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالبرنامج في إعداد اختبار الكفاءة لا تقل عن ٩٥%	لجان مشكلة من قبل إدارة كل برنامج أكاديمي
٢-٤-٣	التحقق من تغطية اختبار الكفاءة لكافة مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية	نسبة تغطية اختبار الكفاءة لكافة مخرجات تعلم البرامج الأكاديمية لا تقل عن ١٠٠%.	وحدات القياس والتقييم بالكليات
٣-٤-٣	تدريب طلبة البرامج الأكاديمية على آلية اختبار الكفاءة.	نسبة الطلبة الذين تم تدريبهم على اختبار الكفاءة لا تقل عن ١٠٠%.	وحدة التدريب بالكليات
٤-٤-٣	تطبيق اختبار الكفاءة على الطلبة المتوقع تخرجهم في مواعيد محددة سلفاً	نسبة حضور الطلبة المتوقع تخرجهم لاختبار الكفاءة لا تقل عن ١٠٠%.	لجان الجودة بالأقسام العلمية
٤-٤-٣	تحليل نتائج امتحان قياس الكفاءة وتحديد نقاط القوة والضعف (مستوى الأداء) بواسطة لجان تحليل البيانات بوحدات ضمان الجودة بالكليات	نسبة اجتياز طلبة البرنامج الأكاديمي لاختبار الكفاءة لا تقل عن ٧٥%.	وحدات القياس والتقييم بالكليات
٥-٤-٣	إعداد خطة تنفيذية (خطة الدعم) لتحسين نقاط الضعف بناء على نتائج قياس مستوى أداء الطلبة.	نسبة تنفيذ خطة الدعم الأكاديمي لا تقل عن ٨٠%.	لجان الجودة بالأقسام العلمية
٦-٤-٣	قياس اثر ما تم من أنشطة خطة الدعم لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة للبرامج الأكاديمية	نسبة مساهمة أنشطة خطة الدعم في تحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة لا تقل عن ٧٠%	وحدة التدريب بالكليات
المبادرة (٣-٥) استمرار مراكز ضمان الجودة في نشر وتعزيز ثقافة الجودة بين أفراد المجتمع الجامعي:			
١-٥-٣	إعداد خطة تنفيذية لتعزيز ثقافة الجودة لدى أفراد المجتمع الجامعي.	نسبة تنفيذ خطة نشر ثقافة الجودة لا تقل عن ٨٥%	وحدات التخطيط الاستراتيجي بمراكز ضمان الجودة
٢-٥-٣	إعداد النشرات والأدلة التثقيفية في مجال الجودة والتطوير وفي ضوء المستجدات والتطورات المرتبطة بممارسات الجودة	عدد النشرات والأدلة التثقيفية في مجال الجودة والتطوير	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة

٣-٥-٣	إعداد مسابقات تنافسية بين الكليات في مجال الجودة والتطوير	نسبة مشاركة الكليات في المسابقات التنافسية لا تقل عن ٩٥%	وحدات الدعم الفني بمرکز ضمان الجودة
٤-٥-٣	إعداد مشروعات تنافسية بين طلبة الجامعة في مجال الجودة والتطوير	عدد المشروعات التنافسية الطلابية على مستوى كل جامعة	وحدات القياس والتقييم بمرکز ضمان الجودة
الهدف الاستراتيجي رقم (٤): الارتقاء بالقدرات البشرية وتحقيق المنافسة المحلية والإقليمية والدولية			
المبادرة (٤- ١) قيام مراكز ضمان الجودة باتخاذ إجراءات داعمة لتحسين التصنيف الدولي للجامعات المصرية:			
الأنشطة/ آليات التنفيذ		الأنشطة/ آليات التنفيذ	الأنشطة/ آليات التنفيذ
١-١-٤	إعداد خطة لتهيئة الجامعات المصرية لتحقيق سياسات التصنيف الدولي.	الارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعات المصرية لتكون من أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم.	وحدات التخطيط الاستراتيجي لمراكز ضمان الجودة
٢-١-٤	تحديد مقومات الجامعة للارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعة ومقارنتها بسياسات ومتطلبات جهات التصنيف العالمية	نسبة توافر مقومات الارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعات لا تقل عن ٩٠%.	وحدات القياس والتقييم بمرکز ضمان الجودة
٣-١-٤	إعداد آلية واضحة لإبراز إنجازات الجامعات باللغة الانجليزية في مواقعها الالكترونية والمنصات والمنشورات العالمية الورقية والالكترونية	نسبة الرضا عن الآلية لا تقل عن ٩٠%	إدارة العلاقات العامة بالجامعة
المبادرة (٤- ٢) قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد حزمة من الحقائب التدريبية في مجال الجودة والتطوير وفق احتياجات المجتمع الجامعي			
١-٢-٤	تشكيل لجنة مسؤولة عن تحديد الاحتياجات الفعلية لمنسوبي الجامعة من البرامج التدريبية.	عدد أعضاء اللجان المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية	وحدات التدريب بمرکز ضمان الجودة
٢-٢-٤	تصميم وتطبيق أدوات تحديد الاحتياجات الفعلية من البرامج التدريبية.	عدد الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات الفعلية من البرامج التدريبية.	وحدات التدريب بمرکز ضمان الجودة
٣-٢-٤	تشكيل فريق من الخبراء لإعداد الحقائب التدريبية.	نسبة رضا المحكمين عن الحقائب التدريبية المعدة في ضوء الاحتياجات الفعلية لا تقل عن ٨٥%	وحدات التدريب بمرکز ضمان الجودة
المبادرة (٤- ٣) قيام مراكز ضمان الجودة بإعداد الخطة التنفيذية للبرامج التدريبية لتطوير مهارات منسوبي الجامعة في مجال الجودة والتطوير:			
١-٣-٤	تطبيق استمارة الاحتياجات التدريبية المبدئية (العامة والنوعية) على كل الفئات المستهدفة من التدريب	نسبة المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا تقل عن ٧٥%	وحدات التدريب بمرکز ضمان الجودة
٢-٣-٤	تحديد استمارة الاحتياجات	نسبة الرضا عن استمارة	وحدات التدريب

بمراكز ضمان الجودة	الاحتياجات التدريبية لا تقل عن ٩٠%.	التدريبية وفقاً للاحتياج الفعلي لكل الفئات المستهدفة من التدريب	
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة رضا فئات التدريب المستهدفة عن الخطة التدريبية لا تقل عن ٨٥%	إعداد الخطة التنفيذية للبرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية	٣-٣-٤
المبادرة (٤-٤) قيام مراكز ضمان الجودة بتصميم وتنفيذ برامج التدريب النوعية والتخصصية لجميع فئات منسوبي الجامعة.			
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية لا تقل عن ٨٠%	تحديد الاحتياجات التدريبية النوعية لمنسوبي الجامعة.	١-٤-٤
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة رضا المحكمين عن الحقائق التدريبية لا تقل عن ٨٥%	إعداد الحقائق التدريبية لتلبية الاحتياجات النوعية.	٢-٤-٤
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة رضا المستفيدين عن برامج التدريب النوعية لا تقل عن ٩٠%	إعداد التقارير الدورية عن تنفيذ البرامج النوعية.	٣-٤-٤
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	عدد المدربين الدوليين من الجامعات الدولية العريقة	دعوة مدربين دوليين من جامعات عريقة لتقديم دورات نوعية أون لاين (Webinar)	٤-٤-٤
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة ٧٠% من أنشطة التدريب يشملها نظام المتابعة والتقييم وقياس الأثر	بناء نظام لمتابعة وقياس أثر التدريب في مجال الجودة والتطوير	٥-٤-٤
المبادرة (٥-٤) قيام مراكز ضمان الجودة ببناء شركات فاعلة مع جهات محلية وإقليمية ودولية في مجال الجودة والتدريب والتطوير:			
إدارات العلاقات الثقافية بالجامعات	نسبة الرضا عن معايير اختيار جهات الشراكة المحلية والدولية لا تقل عن ٨٠%	تحديد معايير اختيار جهات الشراكة المحلية والإقليمية والدولية في مجال الجودة والتدريب والتطوير.	١-٥-٤
إدارات العلاقات الثقافية بالجامعات	نسبة الرضا عن آليات التواصل لا تقل عن ٨٥%	إعداد آليات للتواصل مع جهات الشراكة المحلية والإقليمية والدولية.	٢-٥-٤
إدارات العلاقات الثقافية بالجامعات	نسبة تحقيق الشراكات لأهدافها المحددة لا تقل عن ٨٠%	تفعيل الشراكات في مجال الجودة والتدريب والتطوير.	٣-٥-٤
المبادرة (٦-٤) تأهيل مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية للاعتماد من قبل جهات دولية متخصصة.			
وحدات القياس والتقييم بمراكز ضمان الجودة	عدد الجهات الدولية المانحة لاعتماد مراكز ضمان الجودة	تحديد الجهات الدولية المانحة لاعتماد مراكز ضمان الجودة والمعترف بها من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.	١-٦-٤
وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة	نسبة الرضا عن أداء خبراء ومدربي مراكز ضمان الجودة لا تقل عن ٩٠%.	تطوير مهارات منسوبي مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية لاستيفاء متطلبات الاعتماد.	٢-٦-٤
وحدات الدعم	نسبة حصول مراكز ضمان	استقبال فريق المراجعة الخارجية	٣-٦-٤

المبادرة (٤ - ٧) قيام مراكز ضمان الجودة بتأهيل إدارات الجامعة للحصول على الاعتماد الإداري (الأيزو)	الخاص باعتماد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية	الجودة على الاعتماد لا تقل عن ٩٥%	الفني بمراكز ضمان الجودة
١-٧-٤	تحديد الجهات الدولية المانحة للأيزو	عدد الجهات الدولية المانحة للأيزو	وحدات القياس والتقويم بمراكز ضمان الجودة
٢-٧-٤	تطوير مهارات منسوبي إدارات الجامعة لاستيفاء متطلبات الأيزو	نسبة الرضا عن أداء مدربي مراكز ضمان الجودة لا تقل عن ٩٠%.	وحدات التدريب بمراكز ضمان الجودة
٣-٧-٤	استقبال فريق المراجعة الخارجية	نسبة حصول إدارات الجامعة على الأيزو لا تقل عن ٩٥%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٤ - ٨) قيام مراكز ضمان الجودة بتأهيل البرامج الأكاديمية بمرحلة البكالوريوس للحصول على الاعتماد المحلي والدولي			
١-٨-٤	إعداد خطة زمنية لحصول برامج البكالوريوس على الاعتماد سواء المحلي أو الدولي	نسبة الالتزام بالخطة الزمنية لا تقل عن ٨٥%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٢-٨-٤	تحديد هيئات الاعتماد وفق اللوائح والمعايير المنظمة.	عدد هيئات الاعتماد الدولية للبرامج الأكاديمية المختلفة	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٣-٨-٤	دعم البرامج المستهدفة بصورة (فنية ومادية).	نسبة حصول البرامج الأكاديمية على الاعتماد المحلي والدولي	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٤ - ٩) قيام مراكز ضمان الجودة بتأهيل للمعامل التخصصية للحصول على الاعتماد الدولي			
١-٩-٤	تحديد الجهات المحلية والدولية المانحة لاعتماد المعامل والمعترف بها من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	عدد الجهات الدولية المانحة للاعتماد	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٢-٩-٤	تقديم الدعم الفني للمعامل المستهدفة لاستيفاء متطلبات الاعتماد.	نسبة الرضا عن الدعم الفني لا تقل عن ٨٥%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
٣-٩-٤	استقبال فريق المراجعة الخارجية الخاص باعتماد المعامل التخصصية المستهدفة.	نسبة المعامل التخصصية الحاصلة على الاعتماد لا تقل عن ٢٥%	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٤-١٠) اتخاذ إجراءات فاعلة لربط القرارات الجامعية بممارسات ومخرجات الجودة والتطوير			
١٠-٤-١	توعية مسؤولي كليات الجامعة بأهمية الاستفادة من بيانات وتقارير الجودة في دعم عملية اتخاذ القرار الجامعي	نسبة الكليات التي تعتمد على تقارير الجودة والتطوير في اتخاذ قراراتها الجامعية لا تقل عن ٨٠%.	وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
١٠-٤-٢	تحفيز الكليات التي تعتمد على البيانات والتقارير في عملية	عدد الكليات التي تعتمد على البيانات والتقارير في عملية	إدارة الجامعة

القرار الجامعي.	اتخاذ القرار الجامعي	
١٠-٤-٣	إدراج الشواهد الدالة على ربط القرارات الجامعية بممارسات الجودة والتطوير ضمن معايير تقييم أداء كليات الجامعة.	نسبة تقييم أداء الكليات التي تستفيد من بيانات وتقارير الجودة في دعم عملية اتخاذ القرار الجامعي لا تقل عن ٩٠% وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة
المبادرة (٤-١١) تشجيع المبادرات والأفكار التطويرية والمبتكرة المرتبطة بالأداء الجامعي		
١١-٤-١	جمع المبادرات والأفكار التطويرية واختيار المناسب منها في ضوء معايير محددة.	نسبة مشاركة الكليات في المبادرات والأفكار التطويرية لا تقل عن ٦٠% كافة مراكز ضمان الجودة
١١-٤-٢	إعداد بنك أفكار تطويرية للرجوع إليه وقت الحاجة.	عدد المبادرات والأفكار التطويرية والمبتكرة المرتبطة بالأداء الجامعي
١١-٤-٣	التنسيق مع الجهات المعنية للبدء في تنفيذ المبادرات والأفكار التطويرية وفقاً للأولويات والاحتياجات الفعلية.	نسبة تنفيذ المبادرات والأفكار التطويرية المقدمة لا تقل عن ٥٠% كافة مراكز ضمان الجودة + الكليات
المبادرة (٤-١٢) تفعيل سيمينار الجودة والتطوير بمراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.		
١٢-٤-١	تحديد موضوعات الجودة والتطوير التي سيتم مناقشتها في سيمينار الجودة والتطوير	عدد موضوعات الجودة والتطوير التي سيتم مناقشتها في سيمينار الجودة والتطوير
١٢-٤-٢	الإعلان عن سيمينار الجودة والتطوير بكافة الوسائل الرسمية المعتمدة لدى الجامعات	عدد الوسائل التي سيتم من خلالها الإعلان عن سيمينار الجودة والتطوير
١٢-٤-٣	تنفيذ سيمينار الجودة في مواعيد محددة ومعلنة	نسبة تنفيذ سيمينار الجودة والتطوير في المواعيد المحددة لا تقل عن ٩٠% وحدات الدعم الفني بمراكز ضمان الجودة

رابعاً: ملخص نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها ما يلي:

١. المتوسط العام المرجح لمقومات البعد المالي لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٥٢)، والذي يشير إلى عدم توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٢. المتوسط العام المرجح لمقومات بعد العملاء والمستفيدين لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٨٦)، والذي يشير إلى توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة.

٣. المتوسط العام المرجح لمقومات بعد العمليات الداخلية لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٦٦)، والذي يشير إلى عدم توفر تلك المقومات في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٤. المتوسط العام المرجح لمقومات بعد العمليات الداخلية لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ (١.٨٥)، والذي يشير إلى توافر تلك المقومات بدرجة متوسطة في مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
٥. بناء الخطة التنفيذية المقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء توجهات استراتيجية مرتبطة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهذه التوجهات هي:
- أ. التوجه الاستراتيجي الأول: تنمية موارد مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية.
- ب. التوجه الاستراتيجي الثاني: زيادة رضا المستفيدين.
- ج. التوجه الاستراتيجي الثالث: تطوير العمليات والسياسات والإجراءات.
- د. التوجه الاستراتيجي الرابع: الارتقاء بالقدرات البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، أحمد (٢٠٠٧). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة. دار الفكر العربي.
٢. إبراهيم، محمد (٢٠٠٩). تطوير كليات التربية في مصر كأحد مشروعات استراتيجية تطوير التعليم العالي: دراسة تقويمية. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة المنصورة.
٣. أسطل، فادي. (٢٠١١). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
٤. أمين، مصطفى (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج ٢٤. ع ١٠٦. ١١-١١٦.
٥. بو حديد، ليلى (٢٠٢٠). دراسة استقرائية للتجارب العربية في تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات. مجلة آفاق للعلوم. مج ٥. ع ١. جامعة زيان عاشور الجلفة. مج ٥. ع ١. ٣٥٠-٣٦١.
٦. البسطويسى، طارق؛ وسليمان، حامد؛ وباسيلي، مكرم (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعملية التحليل الشبكي في ترشيد تكاليف الجودة: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي. جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم المحاسبة والمراجعة. مج ٢٣. ع ١. ٥٣٧-٥٥٥.
٧. الحامد، فصل؛ والعمري، بسام (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. مج ٣. ع ١. ٢٠٩-٢٣٤.
٨. الحواتمة، زيد محمد مسلم (٢٠١٥). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي. مج ١٩. ع ١. جامعة عين شمس. كلية التجارة. قسم المحاسبة والمراجعة. ٣٦٧-٣٩٥.
٩. العتل، أماني (٢٠١٧). تطوير نظم ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرة إنجلترا. مجلة التربية. جامعة الأزهر. كلية التربية. ع ١٧٥. ج ١. ٤٨٠-٥١٩.
١٠. العولقي، عبد الله (٢٠٢٠). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. الرياض. س (٦٠). ع (٣). ٤٧٥-٥٣٧.

١١. القحطاني، عبد العزيز؛ وشاهين، عادل؛ وسعد، السيدة (٢٠١٨). دراسة تقييمية لإدارة ضمان الجودة وتحسينها بجامعة الملك خالد كأحد معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ع ١٦. ٤٠٣-٤٧٩.
١٢. القرشي، عبد الله (٢٠٢١). مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة ذمار. مجلة المهرة للعلوم الإنسانية. كلية التربية المهرة. جامعة حضرموت. ع ١٠. ٣٢٧-٣٧٦.
١٣. الملكاوي، إبراهيم. (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
١٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٠٩). دليل تقويم واعتماد الجامعات. الإصدار الأول.
١٥. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٤). دليل مركز ضمان الجودة. القاهرة.
١٦. بورديمة، سعيدة؛ وطبايبي، سليمة. (٢٠١٨). تقييم أداء منظمات الأعمال بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر: قالمة الجزائر للفترة ٢٠١٢ - ٢٠١٥. مجلة رماح للبحوث والدراسات. ع ٢٧. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. رماح. الجزائر. ٣٨١-٣٩٩.
١٧. جامعة قناة السويس. (٢٠١٢) دليل تعريفي بمركز ضمان الجودة. جامعة قناة السويس. الإسماعيلية.
١٨. حامد، هاني (٢٠١٧). فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة الجوف. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط. في الفترة من ٢٠-٢٢ فبراير.
١٩. حسن، نادية؛ وآخرون. (٢٠١٨). تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات سوق العمل المصري في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج ٢٩. عدد ١١٦. ٢١٠-٢٣٤.
٢٠. رايح، مراد؛ والسعيد، مريم. (٢٠١٧) نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. عمادة البحث العلمي. مج ١٣. ع ٢. ٢٣٣-٢٥٨.

٢١. رفاعي، عقيل (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية . ع ١٦٢ ج ١. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٣٧٧-٤٤٦.
٢٢. رقاد، صليحة. (٢٠١٧). عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. مج ١٠. ع ٣٠٤. ٨٩-١٠٢.
٢٣. رئاسة الجمهورية، قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة، الجريدة الرسمية، العدد الرابع، السنة الخمسون، ٢٥ يناير ٢٠٠٧.
٢٤. زايد، توفيق. (٢٠٢٠). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية. المجلة التربوية. جامعة سوهاج . كلية التربية. ج ٧٢. ٨٧٩-٩٤١.
٢٥. سعود، خضير (٢٠٠١): مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية. مجلة التعاون. مجلس التعاون لدول الخليج العربية. العدد ٥٣.
٢٦. سيد، يوسف (٢٠٠٩). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
٢٧. صالح، أماني (٢٠١٦). تطوير عملية التنظيم في وحدات ضمان الجودة علي ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة ميدانية بجامعة المنيا. رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية. جامعة المنيا.
٢٨. صالح، سمير (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية الحكومية: دراسة تطبيقية على البريد المصري. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. كلية التجارة. جامعة كفر الشيخ. ع ٦٤. ١٣١-١٥٦.
٢٩. صالح، سمير؛ والسجاعي، محمود (٢٠١٦) التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية. مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. كلية التجارة. مج ٣٨. ع ٧٥-١١٩.
٣٠. صبري، نائر (٢٠١٣). المنهجية الداعمة لاستعمال آليات تقنيتي التكلفة المستهدفة والحيود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لإدارة تكاليفها: رؤية مقترحة للشركة العامة لصناعة الإطارات. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد ٣٤. ١٩٥-٢٣١.

٣١. عادل، نبيل (٢٠١٩). دور استخدام تطبيقات (G-Suite) في تنظيم عملية ضمان الجودة: جامعة صلاح الدين: أربيل أنموذجا. الإنسانيات. جامعة صلاح الدين. مج ٢٣. ع ١٤. ١٧٨-١٨٩.
٣٢. العاقب، نعمات (٢٠١٩). دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة. مجلة كلية التربية. جامعة أسبوط. كلية التربية. مج ٣٥. ع ٢. ١-١٨.
٣٣. عباس، هشام. (٢٠٢٠). تدعيم الهوية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيف العالمية: آليات مقترحة. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية. ج ٧٣. ١٠٤١-١١٢٥.
٣٤. عبد الحميد وآخرون (٢٠٢١). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. ع ١. إبريل. ٥٥-٧٠.
٣٥. عبد الله، سالم؛ وسليمان، وليد (٢٠١٦). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة "دراسة ميدانية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة. شؤون البحث العلمي والدراسات العليا. مج ٢٤. ع ٣. ١-٢٠.
٣٦. عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. كلية التربية. ج ٦٢. ٤١٦-٤٧٩.
٣٧. عبود، يسري. (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية وتربوية. جامعة قاصدي مرباح. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. ع ١٩. ٩٢-١١٥.
٣٨. علي، فوزية (٢٠١٠). استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن لتعظيم أداء الصناعات المصرية. رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة قناة السويس.
٣٩. فضل، معتصم؛ الرحمن، فتح (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج ١٦. ع ٢. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٥٨-٧٧.
٤٠. قطاب، محمد (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية دراسة حالة: المركب متعدد الرياضات بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ع ١٥. جامعة حسيبية بن بوعلوي بالشلف. ٩٨-١٠٩.

٤١. كواشي، مراد؛ والسعيد، مريم (٢٠١٧). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. مج ١٣. ٢٤. ٢٣٣-٢٥٨.
٤٢. مبارك، عبد الله. (٢٠١١). مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق مفاهيم خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. المجلد التاسع. العدد الأول. ١٢-٤٣.
٤٣. محسن، طاهر؛ ومحمد، وائل (٢٠٠٩). استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) لصياغة الاستراتيجية: دراسة اختبارية في البنك العربي، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العدد (١٧)، ٢٠٠٩م، ص ٨٤-٨٥.
٤٤. محمد، عبد السلام. (٢٠٢٠). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء. مجلة آفاق اقتصادية. جامعة المرقب. كلية الاقتصاد والتجارة. ليبيا. ع ١٢٤. ١-٢٨.
٤٥. محمد، عمر؛ زريقات، قاسم (٢٠١٥). مدى تطبيق مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية وأثرها على الأداء. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي. مج ١٩. ع ٥٥٤. جامعة الأزهر.
- مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. ٣٢٥-٣٥٩.
٤٦. مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية (٢٠١٢). الدليل المرجعي لمركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة الإسكندرية. مركز ضمان الجودة. جامعة الإسكندرية.
٤٧. مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء بجامعة دمياط. (٢٠١٤). دليل مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء. جامعة دمياط.
٤٨. نور، نوال. (٢٠١٢). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
٤٩. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩). برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي. القاهرة.

٥٠. وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٠). الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي. المؤتمر القومي للتعليم العالي. القاهرة. مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات. ١٣-١٤ فبراير.
٥١. وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٥). دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. الجزء الأول. مشروع ضمان الجودة والاعتماد. مشروع تطوير التعليم العالي. وحدة إدارة المشروعات. اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
٥٢. يونس، جلال. (٢٠١٦). تطوير وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر في ضوء مقومات المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة الأزهر.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

53. Andrea M. Rollins. (2011). Case Study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education. PhD. San Diego State University.
54. Brudan, Aurel (2005). Balanced scorecard typology and organizational impact. act online journal of knowledge management. Vol 2. No1.
55. Cardoso, E. & et al. (2005) A balanced scorecard approach for strategy and quality- driven university. proceedings of the 11 international conference EUNIS. Manchester.
56. Carmen, A., Javier A. (2010), Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: Afield Study Journal of Management Accounting Research. Vol. 22. 271-299.
57. Chuck H., et al. (2007). Balanced Scorecard Strategy for Dummies. Wiley Publishing. Inc. Indiana.
58. David P. (2007) Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons. Inc. New Jersey.
59. Fahmi F., Saudah S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). International Review of Management and Marketing. Vol.5. No.1.30-33.
60. Horngren C., Foster G., & Dater S., (2009). "Cost Accounting Managerial Emphasis". 13th ed. Prentice- Hallf.
61. Jose B. Salgueirinho, et al.(2016). A proposal of a Balanced Scorecard for an Environmental Education Program at Universities. Journal of Cleaner Production. December.
62. Kaplan R, & Norton D, (2004). Measuring the strategic Readiness of intangible Assts. Harvard Business Review. Vol.12.
63. Laurie L., Nancy J., (2010), The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers Job Satisfaction Journal of Managerial Issues. Vol. Xxii. No. 2. 166-181.
64. Mohamed Wahba. (2016). Balanced Scorecard in Higher Education: Applied case study on Arab Academy for Science. Technology and

- Maritime Transfer. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology. Vol.3. No.5. May.Pp.69-70.
65. Myroslava H. (2015) Balanced Scorecard –a Strategic Management System of the Higher Education Institution. International Journal of Educational Management. Vol.29, No.2.
 66. Olga N. Kora leva, Olga V. Kalimullina. (2016) "Strategic Approach to the Optimization of Organization Based on BSC-SWOT Matrix". Paper Presented at the IEEE International Conference on Knowledge Engineering and Applications.28-30 December.
 67. Paul R. Niven. (2006) Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. 2nd Edition. John Wiley & Sons. Inc. New Jersey.
 68. Paul R. Niven. (2008) Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies, 2nd Edition. John Wiley & Sons. Inc. New Jersey.
 69. Paul R. Niven. (2014) Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
 70. Rangarajan K., Rakesh K. Mishra. (2014) Balance Scorecard: Evolution from Performance Management Tool to Strategic Management System. Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol.19. Pp.5-6.
 71. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. January-February.
 72. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press. Boston.
 73. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press. Boston.
 74. Rompho, Nopadol:(2011) Why The Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. International Journal of Business and Management. Vol. 6. No. 11; November. 39-46.
 75. Samuel, S. & Li - yum, W. (2008). Pursing Quality and Equity of Higher Education: A Review of Policies and Practices in East Asia. New Directions for Institutional Research. Assessment Supplement. Winter. Wiley Periodicals. Inc.
 76. Suchanek. J.& et al. (2012). The Impact of Accreditation on the Reform of Study Programs in Germany. Higher Education Management & Policy. Vol.7. June.