

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على
الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء
جامعة سوهاج

إعداد

د. عنتر محمد أحمد عبدالعال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

جامعة سوهاج
Faculty of Education
كلية التربية

المجلة التربوية. العدد الثاني والستون . يونيو ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

ملخص الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة سوهاج ، كما أنها محاولة التعرف بشكل مفصل على المرتكزات الأساسية لمفهوم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، لتوضيح أهم أبعادهما في المؤسسات الجامعية وفي هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة ، وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية كما تراها عينة الدراسة. وكانت من بين توصيات الدراسة يجب على الإدارة العليا لجامعة سوهاج أن تقوم بتوعية جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بها بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، مع ضرورة قيام إدارة جامعة سوهاج بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية

Summary

The objective of the study is to measure the balanced performance by applying the Balanced Scorecard to the University of Sohag, It is also an attempt to identify the basic pillars of the concept of strategic performance and the concept of balanced performance card. This study used the researcher descriptive analytical method for being the appropriate method to study social and human phenomena. The results of the study showed that there is a low perception in the overall dimensions of the card, which shows that the four dimensions of the measurement card E exist in a balanced low, as seen by the study sample. Among the recommendations of the study should be the top management of the University of Sohag to train all staff and faculty to adopt the system of strategic management using the Balanced Scorecard, by explaining the concept and purpose and accurate diagnosis of the circumstances of student life

أولاً : الاطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً في كافة دول العالم، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي وبما يلبي احتياجات الفرد والمجتمع، حيث ينظر إلى هذا النوع من التعليم على أساس الدور المتميز الذي يقوم به في تقدم المجتمعات وتنميتها، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقيادات الفكرية في المجالات التربوية والعلمية والمهنية المختلفة.

ونظراً لتلك الأهمية فإن معظم دول العالم تسعى إلى تطوير مؤسساتها التعليمية والارتقاء بجودة التعليم بها، وهذا يتطلب الالتزام بمعايير معينة في الخدمة التعليمية وتقديمها بمواصفات محددة من خلال إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم العمل بتلك المؤسسات، حيث يعتبر قياس الأداء الاستراتيجي من أهم المبادئ التي تعمل على توفير اعتبارات ومنطلقات أساسية لإحداث التطوير وتحقيق الأهداف العامة وتصحيح المسار الاستراتيجي للجامعات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع الجامعات من خلالها القيام بذلك.

في المقابل تفتقد المؤسسات الجامعية للخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي نتيجة لضعف الاهتمام بتنفيذ الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ولعل طبيعة وأهمية الدور التي تقوم به تلك المؤسسات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي.

وفي هذا الصدد أشار عيسى وصديق (Issa and Siddiek, 2012) ، إلى تعرض أنظمة التعليم العالي في معظم الدول النامية لضغوط بسبب وجود فجوة بين المهارات المطلوبة في أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في العديد من البلدان في العقود الثلاثة الماضية

مما حدا بدراسة بريكان والقرشي (Briqa'an, A. M. A. & Alqurashi, A. 2012) إلى التأكيد على ضرورة إيجاد حلول لتلك المشكلات استناداً إلى دراسات البنك

الدولي في عام ٢٠١٢م، حيث أشارا إلى احتياج الجامعات إلى اللجوء لطرق مبتكرة من أجل تخريج خريجين متعلمين أكثر قدرة على المنافسة ليصبحوا أكثر إسهاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلدانهم، غير أن قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي على وجه الخصوص لم يستجب بالسرعة المطلوبة مع سرعه التطور لتكنولوجيات الاتصالات الحديثة في العالم. وأصبح هذا الوضع الشاغل الرئيسي للجامعات التي تقوم بأعمال يومية بدون وجود رؤى واضحة للمستقبل، والتخطيط المسبق، أو وجود آلية جيدة للرد على القضايا المستحدثة

ومن الجدير بالذكر أن تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات يعد أحد الضمانات الأساسية لتحقيق أهدافها ، فمن خلاله يمكن تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها مع إمكانية انتهاز الفرص المتعددة في المجتمع المحلي وتجنب المخاطر التي تؤثر على الجامعات مع إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية لمنسوبي الجامعات نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه تلك الجامعات من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات. ولقد ترتب على وجود تلك التحديات إلى المطالبة بان تتبنى الجامعات المصرية أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدوا في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تتبناها(الثويني ٢٠١٤م)، خاصة "أن الأساليب الإدارية التي نجحت في السابق بظروف وملابس خاصة لا يتوقع لها أن تنجح في الوقت الحالي أو المستقبل، ويرجع ذلك إلي أن متطلبات النجاح في الماضي كانت مناسبة ومتوافقة لعناصر هذا النجاح، وكفيلة بتحقيقه في ذلك الوقت، بيد أن تغير هذه المتطلبات والعوامل بصورة كبيرة لم يسبق لها مثيل الأمر الذي إلي جعل تلك النظم عاجزة عن ملاحقتها، مما دعا إلي ضرورة تبني استراتيجيات ومداخل جديدة للإصلاح والتطوير لتفعيل جودة العمليات الإدارية"(عبد الغالي،٢٠١٢م) فلقد تعرضت الأساليب التقليدية لقياس الأداء للعديد من الانتقادات والاعتراضات تمثلت فيما أشارت إليه العديد من الدراسات كالتالي:

- فلقد أشارت احدى الدراسات إلى تعرض النظم التقليدية لتقويم الأداء للعديد من الانتقادات منها عدم قدرة هذه النظم على مواجهة متطلبات التقويم في بيئة

الصناعة الحديثة وعدم تلبية احتياجات المنظمات ذات التقنية المتقدمة والتي تواجه منافسة شديدة ومستمرة ، حيث اكد (الثويني، ٢٠١٤م) على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء.

- في حين أشار أبو خشبة (٢٠٠١م) على أن مقاييس الأداء المالية التقليدية لا تعطي وزناً واهتماماً للاعتبارات الاستراتيجية طويلة المدى مثل مستوى الجودة ومستوى رضا العملاء فهي مقاييس مالية داخلية تركز فقط على النتائج المالية في الأجل القصير وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تساير متطلبات البيئة الإدارية والصناعية الحديثة لأنها مقاييس تعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب المالية فقط دون الاهتمام بمسببات الأداء هذا بالإضافة إلى أنها مقاييس داخلية ساكنة، وبيئة الصناعة الحديثة بيئة كثيرة التغير لا تعتمد على مقاييس مالية فقط بل تحتاج مع ذلك مقاييس أخرى غير مالية تتناسب وتتمشى مع المتغيرات البيئية الحديثة وظروف المنافسة الحالية.

- ويتفق الثويني (٢٠١٤م) مع القول السابق بتأكيدده إلى أن أساليب النظم التقليدية تعد من النظم التاريخية والتي تهتم بالماضي دون المستقبل، وترتكز على قياس نتائج الأداء الإجرائية رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير استراتيجي ، بل أن بعض القرارات لا تؤتي ثمارها إلا بعد مرور مدة طويلة من وقت اتخاذ القرار، خاصة قرارات تبني برامج للتطوير والتحسين.

وانطلاقاً من النجاح الملفت لبطاقة الأداء المتوازن في الشركات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التي طبقت تلك البطاقة فيها، وذلك بعد انتقالها من مجرد كونها أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية ومن المؤكد أن ينسحب ذلك الاهتمام إلى القطاعات التعليمية منها بصفة عامة والجامعات خاصة ، حيث احتلت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية خاصة لقياس الأداء الاستراتيجي ويتضح ذلك من خلال استقراء عديد من الدراسات ، ومنها ما يلي:

- حيث أكدت دراسة حميد وعائدة واسلان (Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar, 2010) إلى أن أكثر من ٦٠ في المائة من المديرين

بالشركات الأمريكية قبل عام ١٩٨٠ كانوا غير راضين على أساليب تقويم الأداء المتبعة في شركاتهم وبالتالي فإن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين للخدمة مما كان له تأثير على نمو تلك الخدمات نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور الطلاب .

- وعلاوة على ذلك أشارت دراسة دي بوسك وكرايتري (De Busk, G. K. & Crabtree, A. D. 2006) على وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية، مما يدل على أن استخدامها قد ساهم في نمو معدلات الأداء للارتقاء بالخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى.

- في حين أكدت دراسة كريستين (Christian, 2005) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع و تطوير قياس تكلفة المنتج

- كما يشير (Geuser and all., 2009) إلى أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد نموذج لقياس الأداء ولكنه طريقة جديدة الإدارة المنشأة لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل ، وهذا يعني أن هذا النموذج ساعد على فهم ما هي الاحتياجات الهامة للمنشأة، وما هي الأهداف التي توضع من أجل التحسين، وما هي المقاييس المطلوبة لمراقبة التنفيذ.

وباستقراء العديد من الدراسات التي تناولت قياس الأداء باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل دراسة هاشم ، الحاكم (٢٠١٦م) ودراسة حجاج و بن رنو ٢٠١٥م ودراسة الثويني (٢٠١٤م) ودراسة الهنداوي (٢٠١٤م) ودراسة توحيد (Hamid Tohidi, 2010) ودراسة رامش (B. Ramesh 2010) ودراسة ما كنير، وواتس (McNair & Watts, 2009)، ودراسة كرايتري وديبيسك دراسة دي بوسك وكرايتري (DeBusk, G. K. & Crabtree, A. D., 2008) ، ودراسة زريقات والشرابي (٢٠٠٨م) ، ودراسة هاشم العابدي ،(٢٠١٠م)، ودراسة نصيف (٢٠٠٨م). ودراسة غانم (٢٠٠٩م). دراسة شاهين

(٢٠٠٣م) ودراسة أبو خشبة (٢٠٠١م) ودراسة (رجب، ٢٠٠٦م) ودراسة كريستين (Christian, 2005) ودراسة حسين (٢٠٠١م) ودراسة غوث، (١٤٢٦هـ) ودراسة فهمي (Fahmi, Fadhl Al-Hosaini, 2015) ودراسة آرثرش (Archer, J. 2007) ودراسة جون وسنوجا وستيفين (John M., Sonja N., Steven M., 2011) ودراسة سوزان وبروكهارت (Susan M., Brookhart, 2009) ودراسة هامون، وفورستر وبيشون (Hammon, Darling L., Forrester, Rustique E. and Pecheone, R. L., 2005) حيث يلاحظ أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات بيئة التعليمية الحديثة.

كما يلاحظ مدى أهمية قياس وتقييم الأداء وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجامعات كما إن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد تلك الجامعات بكلياتها ووحداتها المختلفة على قياس الأداء الاستراتيجي لها، بل وتذهب بعض من تلك الدراسات إلى أبعد من ذلك باعتبار بطاقة قياس الأداء تساعد في صياغة استراتيجيات الجامعات وترجمتها إلى أهداف استراتيجية ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى قياسات استراتيجية، وذلك يعد بديلا للأساليب التقليدية القديمة في قياس الأداء والتي اعترتها العديد من الاعتراضات والانتقادات.

وعليه فإن على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها . حتى لو لم تحصل من خلال هذه العملية على عائد أو مكافأة ، إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، وفي هذا السياق يشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن) (١٨٩٦-١٨٩٤م إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن عند العجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضعيفة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم ، لذا فإن" ما يمكن قياسه يمكن عمله" (ملكاوي، ٢٠١٣م)

ومن هنا نبعت فكرة الدراسة الحالية في محاولة التعرض لقياس الأداء المتوازن وذلك من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة سوهاج ، بما ييسر على الجامعات المصرية إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه.

مشكلة الدراسة:

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في الجامعات المصرية والعالمية في العقود الثلاثة الأخيرة يأخذ حيزاً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة تلك الجامعات من تقييم الممارسات الفعلية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية في ظل التنافسية بين الجامعات، حيث يعد قياس الأداء وسيلة استراتيجية تهدف إلى زيادة كفاءة أداء الجامعات من خلال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين والطلاب وزيادة قدراتهم، وبعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة .

وعلى الرغم من ذلك فإن التعليم العالي والجامعي بجمهورية مصر العربية يواجه بالعديد من الصعوبات والمعوقات التي تعوق التعليم الجامعي من تحقيق أهدافه ، وذلك مثلما أكدته العديد من الدراسات منها دراسة الصغير (٢٠٠٨م) ودراسة عبدالرزاق (٢٠٠٦م) ودراسة أبو وردة (٢٠١٢م) ودراسة زكي (٢٠١٤م) ودراسة زكي (٢٠١٧م) على أن الجامعات المصرية تواجه عدد كبير من الصعوبات والتحديات، التي تعوق تحقيق أهدافها وتحد من انطلاقها ومن جودة الأداء فيها، ومن هذه الصعوبات التوسع الكمي على حساب الجودة وانحصار رسالتها في التدريس وضآلة ميزانياتها، وانخفاض مستوى الخريج، وانخفاض أدائها الإداري، وغياب التنسيق بين الجامعات ومتطلبات التنمية وسوق العمل، بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين مختلف الجامعات الأمر الذي يتطلب منها البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها الجامعات، منطلقة من الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات ويترتب على ذلك تبني أساليب إدارية مختلفة عما كان يستخدم قديماً بعدما ثبت فشل الأساليب القديمة في تحسين وتطوير الأداء الجامعي.

وفي نفس السياق أشارت دراسة حسين (٢٠٠١م) إلى أن الأساليب القديمة لقياس الأداء لا تعكس الوضع التنافسي للمؤسسة لأنه في ظل البيئة الخاملة تكون المنافسة ضعيفة إن لم تكن منعدمة، أما في ظل البيئة الحديثة فإن المنافسة تصبح شرسة وواسعة وتنطلق من مجرد القطرية إلى العالمية بما يحتم على مقاييس الأداء على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للمؤسسة.

ومن أهم أشهر تلك الأساليب الإدارية والتي ظهرت في نهايات القرن الماضي إدارة الجودة الشاملة وإدارة العمليات وأساليب القياس المتعددة والتي من أهمها بطاقة الأداء

المتوازن، إذ شهدت تلك الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل رجالات الإدارة الجامعية ، حتى تتمكن تلك المؤسسات بأن تقييم أعمالها بصورة شاملة ومتكاملة وكذلك التأكد من تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك الجامعات.

حيث تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة التي قدمها كل من (Norton & Kaplan) كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج الحديث حلا شاملا للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج واقعية تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية (المرسى، إدريس، ٢٠١٥م).

وبشكل مماثل أكدت دراسة شاهين (٢٠٠٣م) أن مقاييس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية كنظام جديد للإدارة الاستراتيجية يهدف إلى إيجاد علاقة توازنه بين الأداء المالي والأداء غير المالي (التشغيلي والاستراتيجي) من خلال ربط مقاييس الأداء المالية التي تستهدف قياس النتائج المالية في الأجل القصير، ومقاييس الأداء غير المالية التي تستهدف قياس مسببات أو حركات الأداء المالي في الأجل الطويل بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

والى جانب ذلك فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن وبهذا تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن القطاع في حال تبنيها من تحقيق أهدافه الاستراتيجية ومن تقييم أدائه التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية و غير المالية بشكل متوازن بحيث يوفر معلومات شاملة عن الأداء (سلامة، ٢٠١٦م) كما أشارت دراسة (رجب، ٢٠٠٦م) إلى أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن تعد إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي مكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنشأة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة .

وحيث أن الجامعات تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر فإن أهداف واستراتيجيات تلك الجامعات قد تأثرت بشكل كبير ،كما ازداد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء

العملاء(الطلبة) وتحقيق التنمية والتطوير، مما أدى إلى الدعوة لصياغة مقاييس أداء جديدة تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في الجامعات مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل صحيح (النمري، ٢٠٠١م).

وفي هذا الإطار فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن أن تساعد الجامعات في تأكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع ضرورة النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية. كما أنها تحتم على مخططي الجامعات من تحديد تقييماهم واقتصارها على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء كما أكدت ذلك دراسة (حسن، احمد، ٢٠١١م) فتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الجامعات المصرية ، يعمل على ترسيخ وضع هذه الجامعات في مواجهة الثورة العلمية الحادثة في عالمنا الحاضر والتنافسية بين تلك الجامعات، وتعد جامعة سوهاج من الجامعات حديثة النشأة وعليه فمن المفيد تقويم أداءها باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة سوهاج ، بما يبسر على الجامعات المصرية إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما واقع قياس الأداء الاستراتيجي في جامعة سوهاج باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢- ما مداخل قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٣- ما واقع قياس الأداء الاستراتيجي بجامعة سوهاج باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟

٤- ما التوصيات التي من شأنها الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في الجامعات المصرية ؟

أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الدراسة يفهم عادةً على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة و البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة و دلالة علمية وبالتالي فإن دفع الاهتمام العلمي والتحفيز المستمر للتعرف على فلسفة بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على أهم متطلباتها وأهم المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لمثل تلك البطاقة في المؤسسات التعليمية وبالتالي فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- توضيح مداخل قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- التعرف على المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٣- التعرف واقع قياس الأداء الاستراتيجي بجامعة سوهاج باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة سوهاج.

٤- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في الجامعات المصرية.

أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية الجامعي، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد الجامعات المصرية على قياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي لكي تتمكن من مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا التام لأصحاب الشأن بالعملية التعليمية، حيث تنوعت أهداف الجامعات، ولم يعد يحكمها أهدافاً ملموسة وخطط قصيرة المدى

بل صارت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

- وإلى جانب ذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من الهدف التي تسعى إليه، فلقد تعرضت دراسات عديدة لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، إلا أنه لم يتم اختبارها من واقع الممارسة العملية على الجامعات المصرية. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل على التعرف على واقع قياس الأداء الاستراتيجي بجامعة سوهاج باستخدام تلك البطاقة.
- كما ترجع أهمية تلك الدراسة إلى تبيين مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الجامعية، ونشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن. مما قد يفيد القائمين على إدارات الجامعات المصرية في تحديد مستوى انحراف أدائها عن معايير بطاقة الأداء وتقييمه بما قد يسهم في تقليص مستوى ذلك الانحراف على نحو يطور من أداء تلك الجامعات.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أن بداية الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية *Perform* وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية *Performer*، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي، ٢٠١٠م).

كما يشير (الداوي، ٢٠١٠م) إلى أن مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو ذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة ويقائنها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

علاوة على ذلك يشير (عداي، ٢٠٠٠م) إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

في حين يشير (محمد، ٢٠١٣م) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الأداء المقصود في تلك الدراسة إلى انه المحصلة النهائية لمخرجات الجامعات المصرية والمحدد لنجاحها في أداء دورها وبقائها في المنافسات مع الجامعات الأخرى.

قياس الأداء الاستراتيجي

يعرف قياس الأداء الاستراتيجي بأنه العملية التي تقوم فيها الشركة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الديمومة للمنظم (هاشم ، الحاكم، ٢٠١٦م).

وعلاوة على ذلك فقد عرفها آخرون على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (الهنداوي ، ٢٠١٤م).

وبالتالي يمكن تعريف قياس الأداء الاستراتيجي طبقا للدراسة الحالية بأنه العملية التي تهدف إلى ترجمة رؤية ورسالة الجامعة إلى عدد من الأهداف القابلة للتقييم وتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجامعة للحفاظ على استمراريتها وقدرتها على التنافسية في المستقبل.

بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan, R. & Norton, D., 1996).

وفي المقابل تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات المختلفة على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. (Balanced Scorecard Institute, 2011)

وعلاوة على ذلك فقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن "بأنها نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة . (أبو شرح ، ٢٠١٣م).

كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بانها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع مقاييس تقييم المؤسسة " (هاشم ، ٢٠١٦م)

ومن كل ما سبق يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري شامل يهدف إلى مساعدة الجامعات على ترجمة وربط رؤية واستراتيجية الجامعة بأهداف ومقاييس محددة مالية وغير مالية يمكنها أن تدفع الأداء التنظيمي والسلوكي للجامعة.

منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج تلك الطرق والوسائل والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة ، من الميدان ولكل مشكلة بحثية بعض الخصائص التي تفرض على الباحث منهجاً معيناً لدراستها، وفي هذه الدراسة سوف يستعين الباحث بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الإنترنت.

فمن خلال خطوات المنهج الوصفي فإن الباحث يقوم بوصف كلا من مفهومي قياس الأداء الاستراتيجي وبطاقة قياس الأداء المتوازن وتشخيصهما وإلقاء الضوء على مختلف جوانبهما في الجامعات المصرية ، وذلك بجمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بقياس الأداء المتوازن بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية استخدام بطاقة

قياس الأداء المتوازن وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم إعداد استبانة لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة عن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة سوهاج باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ،كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تفرغ وتحليل الاستبانة.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة الحالية على متغيرين أولهما قياس الأداء الاستراتيجي والتعرف على مفهومه وأهميته ومؤشراته وفوائده وثانيهما بطاقة قياس الأداء المتوازن وتوضيح مفهوم ووظائف وأبعاد الأداء المتوازن ثم تتعرض الدراسة لقياس اثر قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن على جامعة سوهاج باعتبارها مكان عمل الباحث.
- الحدود الجغرافية: تقتصر تلك الحدود في التعرف على أسلوب قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بجامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية .
- الحدود البشرية :وتمثلت تلك الحدود في أعضاء هيئة التدريس الذين يحتلون مناصب إدارية بجامعة سوهاج والتي شملت (وكلاء الكليات - رؤساء أقسام - مديري الوحدات ذات الطابع الخاص).
- الحدود الزمنية تقتصر الدراسة الحالية على دراسة بناء تلك البطاقة وتصميمها للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

- لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج اعتمد الباحث على المصادر والأساليب الآتية:
- الإطار النظري: استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من الدراسة بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث من كتب ودوريات وبحوث ودراسات ،كما تمت الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)

الإطار العملي: اعتمد الباحث في استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات

خطوات السير في الدراسة:

لكي يتحقق الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية فإنها تسير وفقا للخطوات التالية:
تمثلت خطوات الدراسة في النقاط الآتية:

- الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمنهج المستخدم، والمصطلحات والعينة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الخطوة الثانية: وفيها تناول الباحث مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته وأساليب قياسه ومحاور ومؤشرات الأداء الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- الخطوة الثالثة وفيها تناول الباحث المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها ومزاياها وفوائدها وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
- الخطوة الرابعة وفيها تناول الباحث واقع قياس الأداء الاستراتيجي بجامعة سوهاج باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- الخطوة الخامسة وفيها تناول الباحث اهم المقترحات والتوصيات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في الجامعات المصرية وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

ثانيا: دراسة تحليلية لقياس الأداء الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (عبد اللطيف وتركان، ٢٠٠٥ م)

حيث يعد الأداء تعبيراً عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧م) لذا سوف يتناول الباحث في الصفحات القادمة الاطار الفكري لقياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال النقاط الآتية:

١- مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي:

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعاً ، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذا الصدد تشير الخناق إلى إن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام منظماتهم ، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة (الخناق ، ٢٠٠٥م) في المقابل يؤكد حجاج ورنو إلى أن الأداء "يعبر عن قدرة الشركات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة." (حجاج ، بن رنو، ٢٠١٥م).

وإذا كان الأداء هام لتحقيق أهداف المؤسسة فإن قياس الأداء يعد المبدأ الرئيسي

عملية الإدارة Performance Measurement is a Fundamental Principle of Management.

وفي هذا السياق يؤكد روني توماس و آل ويبير Ron Thomas , Al Weber على أهمية عملية قياس الأداء بقوله بأنه لا يمكن إدارة ما لا تستطيع التحكم فيه ولا يمكن التحكم في شيء ما لم يمكنك قياسه (Ron Thomas , Al Weber, 2005)

وبالتالي تتبع أهمية قياس الأداء في تحديد فجوات الأداء بين الأداء الحالي والأداء المطلوب ، كما أنها تعطي مؤشرات لسد تلك الفجوة بين الأداءين (Ron Thomas , Al Weber, 2005)

وتأسيساً على هذا فإن قياس الأداء يحتل أهمية خاصة في كل شركات الأعمال والمجتمعات والنظم الاقتصادية نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها . يوفر قياس لمدى نجاح

الشركات في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء الشركة لمواصلة البقاء والاستمرار ويظهر مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر فُدرَة من النتائج بأقل التكاليف، يمكن أيضاً لقياس الأداء أن يبين بأن الشركة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية. (الحسيني، 2000 م).

كما أن قياس الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام محاسبي يستخدم لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الاستراتيجية. (عبد الحميد و منصور ، ٢٠١٥م).

كما عرف أيضا بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية أو فترة محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة (عبد الحميد و منصور ، ٢٠١٥م).

وإلى جانب ذلك فقد عرفه كل من هنجر وهيلم Hunger et Whelem بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة. (عبد الحميد و منصور ، ٢٠١٥م).

كذلك يعرف أيضا بأنه " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الواقعي بالأداء المطلوب وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع معرفة الأسباب التي أدت لذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الديمومة للمنظم (هاشم، الحاكم، ٢٠١٦م).

كما عرفها آخرون على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (الهنداوي ، ٢٠١٤م).

ووفقا لما سبق يمكن القول بان قياس الأداء الاستراتيجي يقصد به وفقا للدراسة الحالية بأنه: يعبر عن فُدرَة الجامعات المصرية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوقوف

على درجة نجاح الجامعات في تحقيق غاياتها وذلك بمقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها.

٢- أهمية قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن:

تكمن أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن في أنها تختلف عن غيرها من أدوات قياس الأداء الأخرى، والتي تستخدمها الشركات في تقييم الأداء، حيث أن معظم أدوات القياس تعتمد على قياس الأداء المالي فقط، في الوقت الذي توجد هناك العديد من مهام بعض الأقسام في الشركة لا يمكن قياسها بواسطة الأداء المالي، ولذا فإن أساليب القياس التي تعتمد على المقاييس المالية فقط غير مناسبة لتقييم أداء هذه الأقسام، وكمدخل لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن والذي يركز على القياسات المالية وغير المالية مثل: رضا العملاء ومنظور التعلم والنمو، وهي أبعاد لها أهميتها في نظام قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وفي هذا السياق يمكن أن تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

(الهاشمي وعكار، ٢٠١٠م):

- يوفر مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يظهر مدى قدرة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة مع التخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
- يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

وإذ كان الهدف العام لعملية تقييم الأداء يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالي (إدريس والمرسى: ٢٠٠٦م):

- ترشيد التكلفة.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 - تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
 - تحقيق التعاون بين الأقسام المشاركة في التنفيذ.
 - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء حيث يسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد، مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب باقي الأبعاد، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية ، كما أنها تأخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية كما أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها:
- (أبو شرح ، ٢٠١٢م).
- تقدم أطارا متكاملًا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة مقاييس متكاملة التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الاستراتيجية.
 - تعمل على تحقيق العديد من الاحتياجات الإدارية وذلك لجمعها جميع عناصر استراتيجية المؤسسة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عملياتها .
 - تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل الإدارة تأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة .تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية .
 - تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيه من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة .
 - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
 - تيسر الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المؤسسة.
- وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء في الجامعات كونها تأخذ بعين الاعتبار للجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وباعتبارها تركز على أبعاد عدة أبعاد تشمل اهتمامات الجامعة، وتعتبر دافعا ماليه وأبعاد غير ماليه. حيث

يمكن للمؤسسات والمنظمات المختلفة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية عن طريق ما يلي(الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠١٠م):

- أولاً: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلي أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العمال الذين ستقوم المؤسسة بتقديم خدماتها لهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله علي وجه التحديد.
- ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطابقة بما يبسر علي العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتي تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.
- ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير مؤسسي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلي أداء مالي.

من خلال عدد من الفوائد التي تم الإشارة إليها من ويلي دان ينج وأخرون (Weil *Dan Yang, Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, 2007*) فإنه يمكن توضيح

بعض فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الجامعات وذلك كما يلي :

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الجامعية، على عكس المقاييس التقليدية التي تعرض الأحداث الماضية فقط
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمل لرفع كفاءة الأداء الجامعي، كما تعمل كمظلة للتعدد البرامج وتشعب الاختصاصات.
- التدخل الكبير للإدارة العليا وصناع السياسة التعليمية بالجامعة في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متوازنة عن الإدارات المختلفة بالجامعة.

- توضيح الرؤيا وتضع الجدول التنفيذي للأهداف وتوفر التغذية الراجعة للاستراتيجية وترتبط المكافآت للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمعايير تقويم الأداء.
- كما تبقى بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية بالجامعة كملخص مهم لأداء الإدارة المالية، وفي الوقت نفس تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين ميزانية الجامعة والعمليات الداخلية بها لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية تكمن في التأكد من أن الأداء الفعلي والواقعي للجامعات يتم وفقاً للخطة الموضوعية والمرسومة ، وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء لقياس الأداء الفعلي للجامعات وذلك من خلال أبعادها المتعددة وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب باقي الأبعاد، حيث تقدم تلك البطاقة أطارا متكاملًا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الاستراتيجية. والتي تعمل على توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الجامعات إلى أهداف قابلة للتحقيق ، وبالتالي يمكن القول بان بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الجامعية، على عكس المقاييس التقليدية للأداء الجامعي .

٣- طرق وأنواع قياس الأداء الاستراتيجي:

يقاس نجاح المؤسسات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وفعاليته، ويرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في مفهومه ومجاله، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالاثنين معا (هاشم والعايدي، ٢٠١٠م) ، وكل وجهة نظر لها مبرراتها وطرائقها.

وبسبب ذلك فقد ظهرت معضلة تتمثل في عدم وجود طريقة تقييم متكاملة من كل الجوانب وبالتالي فإن البحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لقياس وتقييم الأداء ، حيث إن اختيار أسلوب التقييم له تأثير كبير على كفاءة عملية التقييم، حيث تعتمد اختيار أسلوب التقييم محكوم بالهدف من عملية التقييم وبالوقت المتاح لعملية التقييم وبالقائمين على التقييم وأسلوب الإدارة المتبع.

- وبالتالي فقد أشارت دراسة (هاشم والعايدي ، ٢٠١٠م) إلى إمكانية تصنيف مقاييس الأداء الاستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي :-
- المقاييس المالية: والتي تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها ومن أمثلتها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط الربحية، والعايد على الاستثمار، والعايد على السهم
 - مقاييس الإنتاجية: والتي تشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).
 - مقاييس أصحاب المصالح: وتشمل تلك المقاييس جهات ونظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
 - مقاييس القيمة المضافة: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تم تطويرها عام ١٩٨٧م والتي تتركز على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول).



شكل (١) يوضح مقاييس الأداء الاستراتيجية

وباستقراء بعض الكتابات والأدبيات (الكردي، ٢٠١٦م)، (أبو ماضي، ٢٠٠٧م) (والي، ٢٠١١م)، (عواد، ٢٠٠٥م)، (عدوان، ٢٠٠٦م)، (أبو شيخة، ٢٠٠٥م)، (الحريري، ٢٠١٦م)، (نبيل، ٢٠١٦م)، (Shaout ,Adnan, Mohamed K., Yousif, 2014)،

التي تناولت طرق تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي من خلال طرق قياس الأداء التنفيذي والتي يمكن حصرها في الطرق الآتية:

١- الترتيب الرقمي

في هذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقاً لبعض السمات والصفات التي يتم الاتفاق عليها كأساس للتقييم ، وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الموظف بغيره من الموظفين بافتراض أن هناك فروق بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات، حيث تتسم تلك الطريقة بالسهولة والوضوح ، إلا انه يعاب على تلك الطريقة وجود بعض العقبات الناتجة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كما أن هناك صعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين.

٢- طريقة الترتيب التبادلي:

طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وذلك على حسب مستوى الأداء العام لكل موظف؛ وبالتالي يعد الأساس في تلك الطريقة هو تقييم الأداء ككل وليس بالأجزاء الفرعية مثلما يحدث في الطرق الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك صعوبة في تطبيق تلك الطريقة عند زيادة أعداد الموظفين عن عشرين موظف.

٣- طريقة المقارنة المزدوجة:

لا تختلف تلك الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المميزات والعيوب أو حتى في الأهداف حيث تعد تلك الطريقة صورة معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد عنها في جانب العيوب حيث أنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

٤- طريقة التوزيع الإجمالي:

طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء (امتياز، متوسط، ضعيف) لكل الجوانب المتعلقة بالعمل، ولا تختلف تلك الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المميزات والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في العيوب حيث أنها تفترض بأن لدى كل الموظفين توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

٥- طريقة التقرير:

حيث يطلب في هذه الطريقة من القائمين بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظفين والمهارات التي يتمتعوا بها وبعض المقترحات لتحسين أدائهم، وقد تكون في بعض الأحيان مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإطالة الزائدة.

تتميز تلك الطريقة بأنها لا تحتاج إلى تدريب متقدم للمقيمين ولكن يعاب على تلك الطريقة أنها تستهلك وقت طويل وانها غير منظمة بشكل ثابت، بالإضافة إلى التحيز الشخصي وعدم الموضوعية من القائمين على عملية التقييم عند كتابة التقرير.

٦- طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد عدد من الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة و تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا تحتاج تلك الطريقة إلى تكاليف عالية، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل كبير على عدد كبير من الإداريين، كما ان تلك الطريقة لا تحتاج إلى تدريب عالي المستوى للقائمين على التقييم. ألا أنه من عيوبها وجود تحيز من قبل القائمين على عملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر الأساسية لبعض المهام في حال تطبيقها بشكل واسع.

٧- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يستخدم المقيمين قوائم خاصة بعدد من الخصائص السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحديد الدرجات لكل موظف من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وبالتالي تفيد القوائم السلوكية في وضع الخطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، كما تنصب تلك الطريقة على سلوك الفرد في العمل وليس على سماته إلا إن المقيم لا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات بالإضافة إلى أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح.

٨- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على توافر عدد من المعايير ذات علاقة مباشرة بالوظيفة حيث تتم تلك الطريقة عن طريق وضع عدد من العبارات التي توضح سير العمل في شكل مجموعات

ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارات من وجهة نظرة ويراهها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ، كما تساعد على عدم وجود التحير في التقييم لكن يعاب على هذه الطريقة تجاهل النواحي التطويرية للموظف.

٩- طريقة المواقف الحرجة:

وتعتمد على تركيز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجلات للوقائع الفعلية بدلاً من الاعتماد على القائمين بالتقويم، ولكن يعاب على هذه الطريقة استهلاكها للوقت والجهد في تدوين الوقائع لكل موظف، وقد يعمل القائمين بالتقييم على تصيد الأخطاء والتركيز على الجوانب السلبية دون الإيجابيات.

١٠- طريقة الإدارة بالأهداف:

تستنبط تلك الطريقة من الإدارة بالأهداف، حيث يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها. وتمتاز هذه الطريقة بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، وبالرغم من ذلك فإنه يعاب على تلك الطريقة التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من العمل بروح الفريق تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة .

من كل ما سبق يمكن القول بأنه لا توجد طريقة مثلي لقياس الأداء الاستراتيجي ومازال البحث مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لقياس وتقييم الأداء، والتي تختلف تلك الطرق ما بين مقاييس مالية والتي ترتبط بالربحية والعوائد التي تعود على الجامعات، كما أن هناك مقاييس الإنتاجية بأنواعها المختلفة سواء كانت إنتاجية جزئية أو كلية ، كما لم تنسى تلك المقاييس وجهان نظر أصحاب المصالح والمستفيد الرئيسي من خدمات الجامعات.

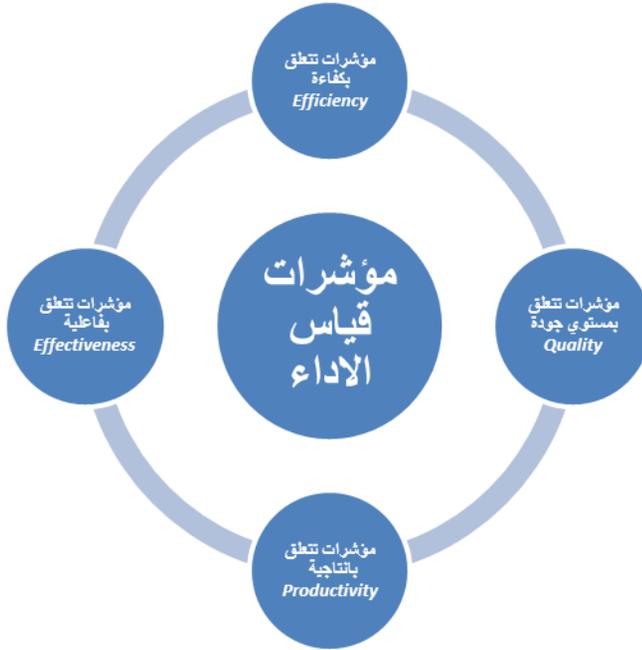
٤- مؤشرات تقويم الأداء الاستراتيجي:

يعرف مؤشر الأداء الرئيس بأنه القيمة القابلة للقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، ويمكن استخدام تلك المؤشرات على مستويات متعددة لتقييم نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، إذ تركز مؤشرات الأداء الرئيسية في المستويات العليا على الأداء العام للمؤسسة، في حين قد تركز مؤشرات الأداء الرئيسية الفرعية على العمليات في الإدارات مثل المبيعات أو التسويق أو مركز الاتصال.

(<https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>)

في حين أشار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ٢٠١٠م إلى وجود عدد من المؤشرات الهامة لعملية قياس الأداء فيما يلي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسات الحكومية علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات علي طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلي بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمات التي يقدمها هذا الجهاز.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات ، وينفق ذلك مع كل من الناتج الإجمالي والنواتج الجزئية للعناصر.
- مؤشرات تتعلق بمستوي جودة Quality الخدمات المؤداه في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليل لأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة و جودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.



شكل (٢)

يوضح مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

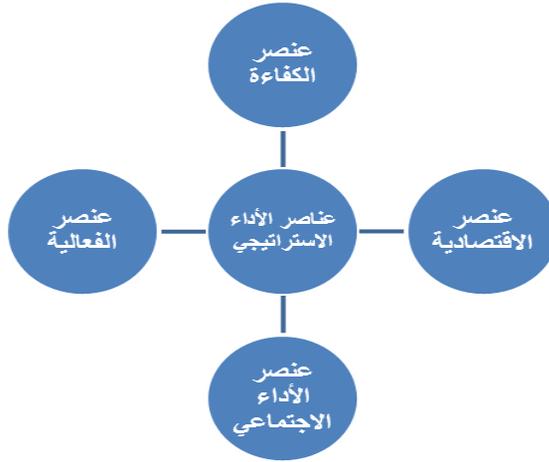
ومن كل ما سبق يمكن القول بان مؤشر الأداء يعرف بانه بانه القيمة القابلة للقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها ، وبالتالي كل مؤشرات الأداء يجب أن ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها فأما أن ترتبط بمدي فاعلية تلك الأهداف أو مدى كفاءة الجامعات في تحقيق أهدافها أو مؤشرات تتعلق بمدي جودة تحقيق الأهداف بالجامعات المصرية.

٥- عناصر الأداء الاستراتيجي:

تشتمل عملية تقويم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة منظمة الأعمال، وتتمثل هذه العناصر بالآتي: (عبد الحميد، منصور، ٢٠١٥م):

- عنصر الفعالية: وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.
- عنصر الكفاءة: وهو مصطلح بتحقيق النتائج أي (المخرجات) باستخدام أقل قدر من الموارد " المدخلات " .

- عنصر الاقتصادية: وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الاقتصادية تشير إلي ضمان إن موارد المنظمة تستخدم بأقل كلفة ممكنة مع الأخذ في الاعتبار الجودة المطلوبة إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة
- عنصر الأداء الاجتماعي: هو مصطلح يتعلق بمسئولية المنظمات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة يتقدم الخدمات في مجال الرعاية الاجتماعية (الصحة ، التعليم، تأهيل البنية التحتية)



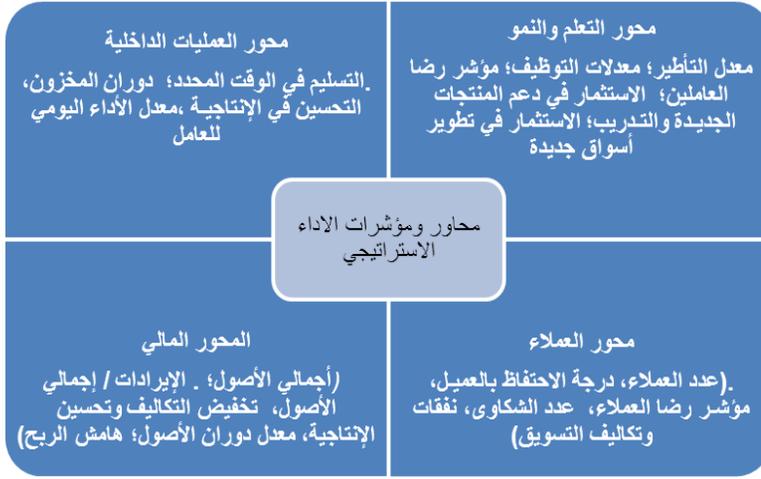
شكل (٣) عناصر الأداء الاستراتيجي

ومن كل ما سبق يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي يتكون من عدد من العناصر الأساسية سواء أكانت فعالية الجامعات المصرية في تحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة مع مراعاة الموارد المادية والمالية المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما لا تتغاضي تلك العناصر مسئولية الجامعات المصرية في تحسين أحوال المجتمع المحلي والقومي لها.

٦- محاور الأداء الاستراتيجي:

ينتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، فمن خلال كل محور يمكن التعرف لبعض مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتي يمكن من خلال قياسها تحديد مستوى الأداء للمؤسسة (حجاج ، بن رنو، ٢٠١٥م):

- المحور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة. ومن أهم مؤشرات ما يلي (أجمالي الأصول؛ الإيرادات / إجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، معدل دوران الأصول؛ هامش الربح)
- محور العملاء: يستلزم على المنظمات وضع عدد من الاحتياجات ورغبات العميل في تصميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة عالية، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ومن أهم مؤشرات هذا المحور ما يلي.(عدد العملاء، درجة الاحتفاظ بالعميل، مؤشر رضا العملاء، عدد الشكاوى، نفقات وتكاليف التسويق).
- محور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية. (التسليم في الوقت المحدد؛ دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، معدل الأداء اليومي للعامل).
- محور التعلم والنمو : يضمن هذا المحور للمؤسسة القدرة على التحديث والتجديد حيث يعد الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو (معدل التأطير؛ معدلات التوظيف؛ مؤشر رضا العاملين؛ الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛ الاستثمار في تطوير أسواق جديدة).



شكل (٤) محاور الأداء الاستراتيجي ومؤشرات كل محور

ثالثاً: دراسة تحليلية للمركزات النظرية والعملية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

واجهت نظم تقويم الأداء التقليدية العديد من الانتقادات منها لا تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للإدارة، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو والتنمية في العملية الإدارية أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث وفي الصفحات التالية محاولة من الباحثين لتوضيح التطور التاريخي لتلك البطاقة ومن ثم التعرف على مفهومها وأبعادها وأهميتها كما يلي:

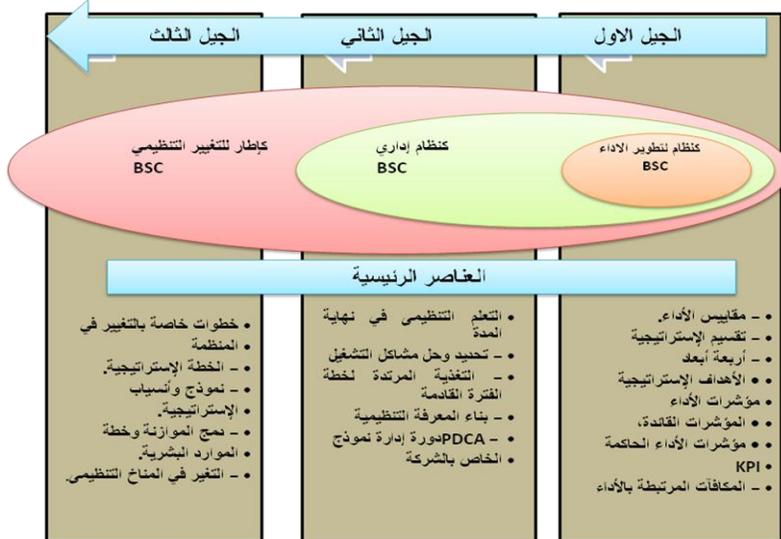
١- التطور التاريخي لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن في العام ١٩٩٢م. لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية المتوفرة اليوم لديها جذور تاريخية منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دويونتالخ) ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصر (ثابت، ٢٠١٦م) حيث بدأت في الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي بدأت مرحلة قياس التقدم من خلال

التحليلات المالية ودراسة مؤشراتها المالية، إلا أن تلك المؤشرات اعتمدت في الماضي على البيانات الماضية الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها.

وبالتالي قدم كلا من (Kaplan, R. & Norton, D., 1996) بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، لسد النقص في الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث إن النتائج المبنية على أساس القياس المحاسبي التقليدي مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد قد عطي مؤشرات مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة التنافسية الحالية من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، ولجعل استراتيجية المنظمة مفهومة بدءاً من ذلك من خلال هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء، ويلاحظ من الشكل (٥) المراحل الأساسية التي مر بها تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن من كونها نظام لتطوير الأداء مروراً باعتبارها نظام إداري إلى اعتبارها إطاراً للتغيير التنظيمي (Morisawa, T. 2002)، (بومدين، ٢٠١١م)

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



شكل رقم (٥) مراحل تطور فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن

وأما فيما يتعلق ببداية طرح فكرة تلك البطاقة فقد طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت البطاقة لأول مرة

في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢م، والتي تعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الاستراتيجية إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلي نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي يسعى كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه.

٢- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها في العملية التعليمية:

لقد سميت تلك البطاقة ببساطة الأداء المتوازن لان كل من الأداء المالي وغير المالي يقاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، فتلك البطاقة للأداء المتوازن تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأمد فقط وتزيد من التركيز على المؤشرات الاستراتيجية غير المالية التي تقوم بها المؤسسة على المدى الطويل، وقد لا تظهر العائد المالي لهذه التغيرات بعيدة المدى بصورة مباشرة في عوائد قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك استراتيجية مؤسسة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية كبيرة في المستقبل (Horngren, C., Sundem, G. & William Stratton, 2005)

فهي قد تشير إلى أهداف استراتيجية متعلقة بالأداء مثل مقاومة التغيير للعاملين

ورضا الممولين والتي تقيس التغيرات التي تقو بها على المدى الطويل (إبراهيم، ٢٠١١م).

ولقد قدم كل من كايلن ونورتن Kaplan & Norton تعريفاً لبطاقة الأداء المتوازن "حيث ذكرا بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع تحويل الرسالة إلى مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء المختلفة والتي من شأنها وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وذلك باستخدام مقاييس محددته وصولاً إلى أهداف الإدارة" (Bernardo, Guimarães, 2010).

وهناك من يعرفها بأنها أداة للقياس شاملة لجميع الأعمال، وتخدم كإطار جيد للاتصال بجميع العاملين في كافة المستويات، والذين يشتركون في تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمة الاستراتيجية لأهداف تشغيلية، ومقاييس، ومبادرات، وربط ذلك بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والمبادرة)، وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للعملاء الواقعين والمستقبلين من خلال البعد عن الاعتماد على الجوانب المالية فقط. كما تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن المسؤولين بالمؤشرات الكاملة للعملاء وللجودة ومشاكل الموظفين ومعالجتها بصورة سريعة (Balanced Scorecard Institute, 2011).

كما أشار هورنجرين وفوستر ودا تار *Horngren, C. T. & Foster, G.* إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن *Balanced Scorecard* تُعرف بأنها طريقة لترجمة أو نقل الرسالة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها. وبأسلوب آخر تدل بطاقة قياس الأداء المتوازن على كيفية إيجاد التوازن بين عوامل متعددة تعكس استراتيجية الأعمال (*Oliv, N., Roy, J. & Wetter M., 2000*) ويضيف (*Horngren*) بأنها أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جودة ، ٢٠٠٨م).

كما عرفها رجب بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتوافق مع رؤية واستراتيجية المؤسسة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة الأسباب والنتائج، حيث تعمل تلك العلاقة على تحسين النتائج المالية على المدى الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القريب (رجب ، ٢٠٠٦م).

وتعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل منظم يحاول تصميم نموذج لتقييم الأداء بحيث يركز على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهدافاً محددة تحديداً تاماً وإلى معايير مستهدفة ومبادرات للتطوير المستمر كما أنها توحيد جميع المقاييس التي يتم استخدامها في المؤسسة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك مراعاة الاعتبارات التالية (عبد المحسن، ٢٠٠٦م):

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى بروية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

٣- مزايا وفوائد استخدام بطاقة قياس الأداء

لقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات إلى العديد من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بين الجوانب المالية وغير المالية ، وذلك انطلاقاً من أن تلك البطاقة تساعد على تحديد محدد لخطط العمل والتأكد من عملها بطريقة سليمة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها لاستراتيجية المؤسسة والتخطيط طويل المدى لها . ولقد اتفق عدد من رجال الإدارة على أن تلك البطاقة تؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد حيث أشار اوليف و سجوسترند Olive & Sjostrand، إلى أن بطاقة قياس الأداء تتميز بعدد من المزايا منها ما يلي (Olve, N,& Sjostrand, A., 2002):

- توازن وتكامل المحاور الأربعة، ولما نحتاج معرفته حول الأعمال. إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية.

- توازن بطريقة أخرى بين السمات الداخلية والخارجية للأعمال، وتبين بأن مرونة العمليات الداخلية هامة جداً في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية.

- كما أنها تقوم بربط الأسباب والنتائج المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.

كما أشار العامري إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لها فوائد عديدة ذكر منها ما يلي(العامري، ٢٠٠٣م):

- تعمل على تحقيق الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية في مختلف مقاييس الأداء.
- تعمل على إيجاد روابط قوية بين المؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسة
- تعمل على توضيح الغموض لمدي تقدم المؤسسة عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- تعمل على نشر التغيير والتعلم المؤسسي من خلال التدريب المستمر .
- تعمل على توفير وسائل اتصال بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة .

بالإضافة إلى ذلك فان عثمان. (Othman, R., 2008) قد أكد على أن تلك البطاقة لها العديد من المزايا من أهمها:

- توفير وقت وجهد ومال المستهلك بسبب الروتين الحالي.
 - عدم خضوع التعامل بين منسوبي المؤسسة للأهواء الشخصية.
 - تعمل على مساعدة المؤسسة في تطبيقها العادل والمتجانس في مختلف عملياتها
 - توفير السرعة اللازمة لإنهاء الإجراءات مع الكفاءة في أداء الخدمة.
 - تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن الصورة شاملة لأعمال التشغيلية.
 - تسهل تلك البطاقة عملية التواصل والاتصال مع فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
 - تزود بطاقة قياس الأداء بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم
- ولقد أجملت دراسة كلا من ويلي دان ينج وأخرون (Weil, Dan Yang, Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, 2007) ودراسة الثويني (٢٠١٤م) الفوائد التي تعود للمؤسسة بعد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في الجامعات فيما يلي:
- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسات، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تقوم بعرض أحداث الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء مستقبلا.
 - المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الأداء، كما تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج الإدارة التعليمية مثل الجودة وإعادة التصميم للإجراءات التعليمية والخدمة المقدمة للطالب .
 - الدور الكبير للإدارة العليا في صناعة السياسة التعليمية وربط الاستراتيجية بالنشاطات المختلفة ، والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متكاملة عن الإدارة التعليمية.
 - توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف مع توفير التغذية الراجعة للاستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالإدارة التعليمية بمعايير تقويم الأداء.
 - تحافظ بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كأساس مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي نفس الوقت تسلط الضوء على عدد من المقاييس الأكثر عمومية وتفاعلا وترابطا في جميع عمليات المؤسسة.

كما تهدف استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي: تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية (المدى القصير) مع توازن الرؤية الاستراتيجية (المدى الطويل)، مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات في المستقبل، التركيز على محاور الأبعاد الرباعية للأداء. تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي، تطوير نظام متكامل بين الاستراتيجية والعمليات، نشر مؤشرات قياس الأداء لكافة المستويات بالمنظمة (هاشم، الحاكم، ٢٠١٦).

من كل ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للجامعات البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل كما أنها تمكن القائمين على الإدارة من ترجمة رؤية واستراتيجية الجامعة، من خلال تقديم إطار عملي جديد يساعد على إعادة شرح استراتيجية الجامعة من خلال الأهداف والمقاييس المختارة، حيث يتم تنفيذ الخطة بكافة بنودها من تكاليف وموارد مستخدمة للوصول إلى أهداف عديدة، ولكنها تجتمع في النهاية إلى تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الموضوععة للجامعة.

٤- عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتكون كل بطاقة من البطاقات الأربع من العناصر الأساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي (المغربي، وغريبه، ٢٠٠٦م)، (هاشم ، الحاكم ، ٢٠١٦م).

- الرؤية المستقبلية **Future Vision** التي توضح اتجاه المؤسسة وتوضح وضعها المستقبلي التي ستكون عليها.
- الاستراتيجية **Strategy** والتي تتكون من كل الأعمال والإجراءات الهامة لتحقيق الأهداف أو خطط تنفيذ الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها .
- البعد **Perspective**: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في البعد .
- الأهداف **Objectives** تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث

- يجب إن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- المقاييس(المؤشرات) Measures تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف. وتقدم تنبؤات عن الأداء المستقبلي وتدعم تحقيق الأهداف .
- **المستهدفات Targets**، والتي تمثل البيانات الكمية لمقاييس الأداء والمطلوب تحقيقه في وقت ما في المستقبل. - ارتباطات.
- ارتباطات السبب والنتيجة (Cause and Effect Linkages) والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذ أ.)

٥- أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تترجم هذه البطاقة استراتيجية المؤسسات إلى عدد من الإجراءات والتي تعد إطار عمل تطبق استراتيجيتها، فلا تركز البطاقة على مجرد الوصول إلى أهدافها المالية فقط بل تركز أيضا على الأهداف غير مالية التي على المؤسسات أن تحققها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسات من أربعة جوانب:

أولاً: البعد المالي.

ثانيا بعد العمليات الداخلية.

ثالثا بعد العميل.

ورابعا بعد التعلم والنمو.

ويمكن عرض تلك الأبعاد بشي من التفصيل على النحو التالي:

أ- بعدالمحورالمالي Financial

تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بالمحور المالي وذلك لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تحديد النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال التي تم إنجازها، وأنها توضح ما إذا كان تنفيذ استراتيجية المؤسسة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق الأهداف النهائية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها. (حسن، احمد، ٢٠١١م).

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث تم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التقدم في النتائج النهائية للمؤسسة ، (المرسى ،إدريس ، ٢٠١٥م). (Niven, P. R., 2011) حيث يركز هذا المحور على الجوانب المالية في الأداء وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين الجامعات

الحكومية و الخاصة، فالأهداف المالية في الجامعات الخاصة عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في الجامعات الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن .

ب- بعد العمليات الداخلية Internal Process

يهتم بعد العمليات الداخلية بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض أنشطة وعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار مخرجات حديثة ومتجددة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص واقع الأسواق ومتطلبات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته (المرسي، إدريس، ٢٠١٥م).

ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تساند كلا من محور العملاء بإيجاد قيمة للعميل والمحور المالي بزيادة الجانب الاقتصادي المادي الملموس. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين (Horngren, C.T., Foster, G., & Datar, S.M. (2000) بالتالي ينسحب هذا القول على الجامعات في أن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلي باعتباريهما العميل لدى الجامعات، كما يمكن لهذا البعد في تحسين الأهداف ومعالجة جوانب القصور في تنفيذها .

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الفعاليات والأنشطة الداخلية التي تتسم بها الجامعات عن غيرها، ويُقيم هذا الجانب درجة نجاح الجامعات ومدى قدرتها في تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع. إذ يقيس درجة مهارات المعلمين والإداريين بالمؤسسة وطريقة تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وذلك من أجل قياس الأداء الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسة.

ج- بعد العملاء Customer

إن العديد من مؤسسات اليوم رؤية عامة تركز على العميل لتحتمل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لعملائها وهذه هي "رسالة نموذجية للأعمال" وان أداء المؤسسات من وجهة نظر عملائها أصبح الأولوية الأساسية للإدارة العليا. وجاءت البطاقة لتلبية ذلك إذ تتطلب من رجال الإدارة ترجمة الرؤية العامة للمؤسسة حول خدمة العميل في مقاييس خاصة تعكس متطلباتهم. (حسن، احمد، ٢٠١١م).

وقد أخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن نصب أعينها تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Customer Target)، (وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Satisfaction Customer) ، والاحتفاظ بالعميل (Retention Customer) اكتساب عملاء جدد (Acquisition Customer)، وربحية العميل (Customer Profitability) ، والنصيب في السوق (Share Market) في المجالات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر الزبون، التي تعتمد بشكل أساس على أسلوب المؤسسة لتحليل ربحية العملاء (المرسى، إدريس، ٢٠١٥م)

حيث يعد هذا المحور من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء، لأنه إذا لم تستطع الجامعات تقديم ما يطلبه العميل الداخلي والخارجي بالشكل المناسب والملائم فأنها ستتلاشى وذلك في ظل التنافسية، ويجب أن تبني التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي لمتطلبات العميل، كما إن الاستراتيجيات المختارة يجب أن تبني على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور العميل. (Oliv, N. , Roy, J. and Wetter M., 2000).

ويمكن أن يتم تقسيم اهتمامات الزبون إلى أربعة أصناف الوقت و النوعية و الأداء والخدمة، إن مقاييس الوقت مطلوبة لتلبية حاجات الزبائن ، ويمكن قياس ذلك بداية من وقت تسلم الطلب إلى وقت الطرح أو التسليم لهذا الخدمة إلى الزبون بشكل فعلي ما مقاييس النوعية فإنها تقيس مستويات العيوب في المنتجات المقدمة كما يدركها ويقيسها الزبون، وتقيس النوعية أيضا التسليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم او طرح المنتج. وما يتعلق بمقاييس الأداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة خدمات المؤسسة في إيجاد قيمة لعملائها، هذا فضلاً عن قياس الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، فان على المنظمات ان تراعي التكلفة لمنتجاتها. (Kaplan, R. & Norton, D.,1996).

د- بعد التعلم والنمو Learning & Growth

يعد التعلم والنمو منظور من بين المنظورات الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء الذي يعبر عن الأسس التي يجب تبنيتها من قبل الإدارة التعليمية، لإيجاد النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك من منطلق أن عدم قيامها بالاستغلال في

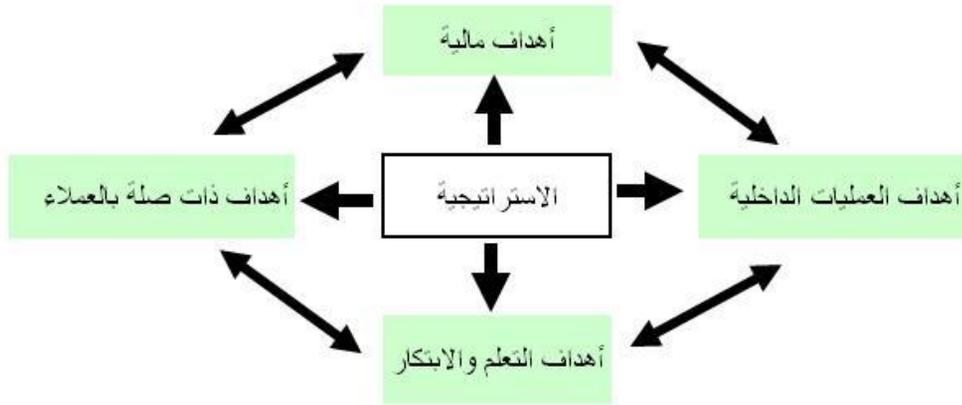
المصادر البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا، وتطوير تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتعميق لغة العصر فإن الإدارة التعليمية لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة لتلك المؤسسة وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق التقدم المنشود منها . ويعتمد هذا المحور من تلك البطاقة على تدريب الموظفين، ودمج خلفيتهم الثقافية مع التطوير على حد سواء، وحيث أن المخزون الأساسي للمعرفة في المناخ المؤسسي الحالي وفقا للتطورات التكنولوجية يرمي بالعاملين للاهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مستمر، وخاصة أن بطاقة التعليم والنمو تشكل الحجر الأساس للنجاح في أي مؤسسة تهتم بتنمية وتدريب منسوبيها .

وأكد كل من كايلن Robert S. Kaplan ونورتن David P. Norton أن التعلم أكثر أهمية من التدريب، مما يلزم المؤسسة علي أن يكون لديها استشاريين ومدربين، بالإضافة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بشكل يتسنى له لهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بشكل سريع.(Kaplan, R. & Norton, D.,1996)

ومما سبق يمكن ملاحظة مدى العلاقة بين المحاور الأربعة حيث يدعم بعضها البعض حيث يدعم النمو العمليات الداخلية وبالتالي يؤثر على رضاء العاملين كما تؤثر العمليات الداخلية بدورها على رضاء الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية، كما يشتمل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أعمدة (2010) Selena, Aureli :

- الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة
- المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس كل هدف
- المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة .
- المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة الأداء المتوازن كما هي موضحة بالشكل التالي:



شكل (٦) أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996)

فمن خلال استقراء الشكل السابق يلاحظ أن الرؤية والرسالة الاستراتيجية تعتبر محور تلك البطاقة والتي يتم استنباط منها المحاور الأربع ، فمن حيث وجهة النظر المالية اشترطت تلك البطاقة للنجاح المالي للمؤسسة التعليمية ينبغي عليها إدراك كيف تنظر إلى المساهمين في تمويل التعليم بمعنى أنها تنظر للعائد الاقتصادي والمالي للدولة جراء إسهامها في تعليم أبنائها، أما من جهة مجال التعليم والنمو فإنها تركز على سؤال رئيسي يتمثل في كيف سنحافظ على قدرة المؤسسة التعليمية على التغيير والتطوير ؟ أما من جهة نظر الطلاب فإنها تنظر إلى متطلباتهم واحتياجاتهم أما من جهة نظر العمليات الداخلية فإنها تركز على إرضاء المستفيدين من العملية التعليمية سواء أكانت الدولة أو الطلاب

رابعا : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

– نظرة عامة عن ميدان الدراسة :

قبل الولوج في تحديد أوصاف عينة الدراسة لا بد من التوضيح على نحو موجز بميدان الدراسة المتمثل بجامعة سوهاج.

حيث تعد جامعة سوهاج من الجامعات الإقليمية الوليدة ومقرها مدينة سوهاج وهدفها الاستراتيجي العام هو تغطية احتياجات سوق العمل المحلي والقومي والإقليمي من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وكذلك إعداد جيل من العلماء المتميزين القادرين على قيادة عجلة التنمية في كافة المجالات الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية والتطبيقية.

ولقد تم إنشاء أول كلية بجامعة سوهاج وهي كلية التربية سنة ١٩٧١م وكانت في ذلك الوقت تابعة لجامعة أسيوط، ثم لجامعة جنوب الوادي، ثم توالى إنشاء الكليات حتى صار عددها اليوم ١٠ كليات، وبعدها انفصلت الجامعة رسمياً عن جامعة جنوب الوادي سنة ٢٠٠٦م.

– مجتمع الدراسة وعينتها :

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج القائمين بأعمال إدارية (وكيل كلية -رئيس قسم - مدير وحدة ذات طابع خاص) وقد تم اختيار ٨٥ عضو هيئة تدريس من عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس جامعة سوهاج ، إذ وزعت الاستبانة عليهم وعند استرجاعها أخضعت لعملية الفرز للتعرف على صلاحيتها واستبعاد غير الصالحة منها، حيث انه قد تم توزيع عدد ٨٥ استبانة تم استرجاع ٨٠ استبانة وتم استبعاد ١٦ استبانة منها لعدم جدية الإجابات فيها وتبقى ٦٤ استبانة صالحة للتحليل.

– أداة الدراسة :

استخدم الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث تم الاستفادة من عدد من الدراسات السابقة ، حيث اشتملت الاستبانة على أربعة محاور :

- المحور الأول محور العملاء (الطلاب) ويشتمل على ١٢ فقرات من ١ إلى ١٢
- المحور الثاني: محور البعد المالي ويشتمل على ١٠ فقرات من ١٣ إلى ٢٢
- لمحور الثالث: محور العمليات الداخلية ويشتمل على ١٠ فقرات من ٢٣ إلى

٣٣

- المحور الرابع: محور التعليم والنمو ويشتمل على ٨ فقرات من ٣٤ إلى ٤٠ وطبقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة ،حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة بصورة كبيرة جداً، وإعطاء أربع نقاط للإجابة بصورة كبيرة، والإجابة بصورة متوسطة ثلاث نقاط، والإجابة بصورة قليلة نقطتين، في حين تم إعطاء نقطة واحدة للإجابة بصورة قليلة جداً.

– ثبات أداة الدراسة :

تم قياس ثبات الأداة عن طريق ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (١) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة المستخدمة

جدول (١)
معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الاستجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات	الدلالة
المحور الأول	٦٤	١٢	٩٨,٠	دال
المحور الثاني	٦٤	١٠	٨٧,٠	دال
المحور الثالث	٦٤	١٠	٩١,٠	دال
المحور الرابع	٦٤	٨	٩٢,٠	دال
جميع الأبعاد	٦٤	٤٠	٠,٧٣	دال

ويتضح الجدول السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين ٠,٧٣ - ٠,٩٨، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور ٠,٧٣ وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

- خصائص مجتمع الدراسة:

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لأربعة متغيرات هي: العمر، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

جدول رقم (٢)
توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	العمر	٣٠ - أقل من ٤٠	١٨	٢٨,١٣
		٤٠ - أقل من ٥٠	٤١	٦٤,٠٦
		٥٠ - إلى أقل من ٦٠	٥	٧,٨١
٢	المؤهل العلمي	استاذ	٤٦	٧١,٨٧
		استاذ مساعد	١٨	٢٨,١٣
		مدرس	٠	٠
٣	المسمى الوظيفي	وكيل كلية	٢١	٣٢,٨١
		رئيس قسم	٢٤	٣٧,٥
		مدير وحدة ذات طابع خاص	١٩	٢٩,٨

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن ٦٤.٠٦% أعمار أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية من ٤٠ فأكثر تليها الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٤٠ سنة بنسبة ٢٨.١٣%، ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية عينة الدراسة تزيد عن ٤٠ سنة فأكثر باعتبارهم الأكثر خبرة ودراية بالأمور الجامعية

أما فيما يتعلق بالموهل العلمي فإن الجدول رقم (٢) يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة ممن يحملون درجة الأستاذية حيث بلغت نسبتهم ٧١.٨%، فيما يحمل نسبة ٢٨.١% من أفراد العينة من الأساتذة المساعدين .

كما يشير الجدول إلى أن نسبة وكلاء الكليات كانت ٣٢.٨١% من العينة بينما كانت نسبة رؤساء الأقسام في العينة كانت ٣٧.٥% بينما كانت نسبة مديري الوحدات ذات الطابع الخاص ٢٩.٨% من العينة.

نتائج أسئلة الدراسة:

١- نتائج المحور الأول محور العملاء (الطلاب) من بطاقة قياس الأداء المتوازن:

للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بواقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بجامعة سوهاج؟ تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة تجاه المحاور الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن ، ولقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤÷٥=٠.٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من (١) إلى (١.٨٠) يمثل متدنية جدا بشدة أو "لا تطبق على الإطلاق".

- أكبر من (١.٨٠) إلى (٢.٦٠) يمثل "غير موافق" "درجة متدنية"

- أكبر من (٢.٦٠) إلى (٣.٤٠) "درجة متوسطة".

- أكبر من (٣.٤٠) إلى (٤.٢٠) "درجة كبيرة".

- أكبر من (٤.٢٠) إلى (٥) موافق بشدة أو درجة كبيرة جداً.

باستقراء الجدول رقم (٣) والذي يشير إلى نتائج البعد الأول من بطاقة قياس الأداء

المتوازن والمرتبط بالطلاب.

جدول رقم (٣)
نتائج المحور الأول (محور العملاء) من بطاقة قياس الأداء المتوازن

الرقم	العبرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة توافر المعيار
١	تعمل الجامعة على توفير الخدمات بالمناسبة في المدن الجامعية بكفاءة وجودة كبيرة.	٢.٤٥	٠.٧٥٤	١	متوسط
٢	الخطة الدراسية للطلاب واضحة ومحددة من حيث الأهداف والمراجع والفروض الدراسية ومواعيد الاختبارات.	٢.٣٦	٠.٧٩٩	٢	متوسط
٣	تتم معاملة الطلاب بنزاهة وعدالة بدون وساطة ومحسوبية.	٢.٣٢	٠.٦	٣	متوسط
٤	تكفى الساعات المكتبية لكل أستاذ والمخصصة لمقابلة وتوجيه وإرشاد الطلاب.	٢.٢	٠.٧٨٥	٤	متوسط
٥	يعدد أعضاء هيئة التدريس أساليب وطرق التدريس لمقرراتهم الدراسية (محاضرة، عصف ذهني، تدريب، مناقشات).	٢.١٨	٠.٦٨٣	٥	متوسط
٦	تتوفر الأجهزة والمعدات المتطورة داخل قاعات المحاضرات.	١.٩٥	٠.٩٢٣	٦	متدنية
٧	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	١.٨٧	٠.٩٨٥	٧	متدنية
٨	تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى.	١.٥٦	٠.٨٩٤	٨	متدنية
٩	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة لهم.	١.٥٢	٠.٨٦٣	٩	متدنية
١٠	يشجع الأستاذ الطلاب على المشاركة الفعلية داخل قاعات المحاضرات.	١.٥١	٠.٩٢٣	١٠	متدنية
١١	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	١.٤٥	٠.٨٩٤	١١	متدنية
١٢	تعمل إدارة الجامعة متابعة الخريجين وتطوير العلاقة معهم.	١.٣٢	١.١٤٩	١٢	متدني جدا
	المجموع	١.٩	٠.٨٩		متدني

يتضح أن إجمالي فقرات البعد الأول من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن كان بدرجة متدنية غير وذلك بمتوسط إجابات كانت ١.٩، حيث احتلت الفقرات تعمل الجامعة على توفير

الخدمات بالمناسبة في المدن الجامعية بكفاءة وجودة كبيرة وفقرة الخطة الدراسية للطلاب واضحة ومحددة من حيث الأهداف والمراجع و الفروض الدراسية ومواعيد الاختبارات وفقرة تتم معاملة الطلاب بنزاهة وعدالة بدون وساطة ومحسوبة وأخيرا فقرة يعدد أعضاء هيئة التدريس أساليب وطرق التدريس لمقرراتهم الدراسية (محاضرة ، عصف ذهني، تدريب ، مناقشات) درجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي يقع ما بين ٢.٤٥ ومتوسط ٢.١٨ .

بينما كانت استجابتهم متدنية فيما يتعلق بعدم توافر الأجهزة والمعدات المتطورة داخل قاعات المحاضرات وعدم استجابة الجامعة لشكاوى الطلبة، وعدم معالجة الخلل في وقت قصير ، كما احتلت فقرة محاولة إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة لهم، بينما كانت ردودهم متدنية جدا بما يتعلق بقيام إدارة الجامعة بمتابعة الخريجين و تطوير العلاقة معهم.

١- نتائج المحور الثاني المحور المالي من بطاقة قياس الأداء المتوازن:

وللإجابة عن المحور الثاني من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن من الدراسة والمتمثل في البعد المالي فمن خلال جدول رقم (٤) تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بفقرات البعد .

جدول رقم (٤)

نتائج المحور الثاني (المحور المالي) من بطاقة قياس الأداء المتوازن

الرقم	العبرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافر المعيار
١٣	يتم استثمار الموارد المالية والعلمية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها	٢.٢٠	٠.٧٨٥	١	متوسط
١٤	توجد إدارة للمراجعة المالية مستقلة تعمل بكفاءة عالية	٢.١٨	٠.٦٨٣	٢	متوسط
١٥	يتم العمل على توفير مصادر تمويل بديلة عن التمويل الحكومي تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها.	٢.١١	٠.٨٤٧	٣	متوسط
١٦	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة	١.٩٥	٠.٩٢٣	٤	متوسط
١٧	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في النواحي المالية والإدارية	١.٨٧	٠.٩٨٥	٥	متوسط
١٨	تتناسب ميزانية الجامعة مع مستوى الأداء الأكاديمي للجامعة	١.٥٦	٠.٨٩٤	٦	متدنية

١٩	يتم اختيار الكفاءات المدربة للعمل في الإدارات المالية بالجامعة	١.٥٢	٠.٨٦٣	٧	متدنية
٢٠	تحصل الجامعة مصروفات دراسية من الطلاب تكفي لنفقاتهم الدراسية	١.٥١	٠.٩٢٣	٨	متدنية
٢١	تتدخل رئاسة الجامعة في بنود صرف الميزانية حتى لو كانت في غير البنود المخصص لها	١.٥٠	٠.٩٨٥	٩	متدنية
٢٢	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	١.٥٢	٠.٨٦٣	١٠	متدنية
	المجموع	١.٨	٠.٨٨		متدنية

وباستقراء الجدول (٤) فإنه يمكن استخراج عدد من النتائج كالتالي:

بالنسبة إلى ما يتعلق بدرجة تطبيق جامعة سوهاج للمحور الثاني من بطاقة قياس الأداء المتوازن والمتعلق بالجوانب المالية والواردة في جدول رقم (٤) فكانت استجاباتهم على درجة متدنية من الموافقة بكافة عباراتها بمتوسط حسابي ١.٨ وانحراف معياري ٠.٨٨ .

حيث جاءت فقرات استثمار الموارد المالية والعلمية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها كما انه توجد إدارة للمراجعة المالية مستقلة تعمل بكفاءة عالية ، بالإضافة إلى عمل الجامعة على توفير مصادر تمويل بديلة عن التمويل الحكومي تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها مع العمل على قيام الجامعة بتقديم الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة وكانت الاستجابة على تلك الفقرات متوسطة وذلك بمتوسطات استجابة تتراوح ما بين ٢.٢ - ١.٨٧ وانحراف معياري بين ٠.٧٨٥ و ٠.٩٨٥ .

كما جاءت الفقرات منها مناسبة ميزانية الجامعة مع مستوى الأداء الاكاديمي للجامعة، وان جامعة سوهاج تقوم باختيار الكفاءات المدربة للعمل في الإدارات المالية بالجامعة، وان المصروفات الدراسية التي تحصلها الجامعة تكفي لنفقات الطالب الدراسية بالإضافة إلى أن الجامعة تقدم الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة ، فقد كانت استجابة عينة الدراسة بدرجة متدنية وذلك بمتوسط حسابي ١.٥٦ - ١.٥٢ .

٢- نتائج المحور الثالث (العمليات الداخلية) من بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الثالث من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن والمرتبطة بالعمليات الداخلية بالجامعة والتي يشير إليها الجدول (٥).

جدول رقم (٥)

نتائج المحور الثالث (العمليات الداخلية) من بطاقة قياس الأداء المتوازن

الرقم	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب	
٢٣	٢.٦١	٠.٦٢٥	١	تعمل الجامعة على تحديد احتياجات سوق العمل بالمجتمع المحلي.
٢٤	٢.٤٥	٠.٧٥٤	٢	تعمل الجامعة على ربط البحث العلمي بها لخدمة المجتمع المحلي .
٢٤	٢.٣٦	٠.٧٩٩	٣	تحرص الجامعة في تحقيق أعمالها على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية.
٢٦	٢.٣٢	٠.٦٠	٤	تعمل الجامعة على تهيئة الجو العلمي المناسب للإسهام في نجاح العملية التعليمية.
٢٧	٢.٢٨	٠.٧٥٤	٥	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بأسلوب الحوار والتشاور على مختلف المستويات وبمشاركة العاملين .
٢٨	٢.٢٥	٠.٧٩٩	٦	تعمل الجامعة على تطوير خدماتها الإدارية والأكاديمية الضرورية التي تحقق للطلاب الاستقرار والانسجام في الدراسة .
٢٩	٢.١٦	٠.٦٠	٧	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب .
٣٠	١.٥٢	٠.٨٤٧	٨	تعمل الجامعة على التنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الطلاب وتهينتهم للاندماج في سوق العمل .
٣١	١.٣٢	١.١٤٩	٩	يتم اختيار عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمناصب الإدارية بطريقة ديمقراطية .
٣٢	١.٣١	١.٠٩٨٤	١٠	تتيح الجامعة اللامركزية في كلياتها وأقسامها وإدارتها ووحداتها المختلفة.
	٢.٠٨٩	٠.٨٠٢		المجموع

ويشير جدول رقم (٥) أن كانت استجابات عينة الدراسة تؤيد توافر هذه المؤشرات بدرجة متوسطة حيث كانت استجاباتهم متوسطة فيما يرتبط بقيام الجامعة بتحديد احتياجات سوق العمل بالمجتمع المحلي وبصفة خاصة البحث العلمي وحرص الجامعة في تحقيق أعمالها على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية ، بالإضافة إلى عمل

الجامعة على تهيئة الجو العلمي المناسب للإسهام في نجاح العملية التعليمية، كما أن القرار في الجامعة يتم اتخاذه بأسلوب الحوار والتشاور على مختلف المستويات وبمشاركة العاملين ، كما جاءت فقرة المرتبطة بقيام الجامعة بتطوير خدماتها الإدارية والأكاديمية الضرورية التي تحقق للطلاب الاستقرار والانسجام في الدراسة إلى فقرة قيام الجامعة بتوفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب ، والتي كانت متوسط استجابات العينة ما بين متوسط إجابة ٢.٦١ إلى متوسط إجابة ٢.١٦ ، وفي حين كانت استجابة عينة الدراسة على فقرة المرتبطة بشأن اهتمام الجامعة بالتنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم للاندماج في سوق العمل بدرجة متدنية بمتوسط إجابة ١.٥٢ وانحراف معياري قدره ٠.٨٤٧ ، بينما كانت استجابة عينة الدراسة على الفقرة المرتبطة بممارسة اللامركزية في الإدارات المختلفة للجامعة فقد كانت متدنية جدا وذلك بمتوسط حسابي قدره ١.٣١ وانحراف معياري قدره ١.٨٩٤ .

٣- نتائج المحور الرابع (بعد التعليم والنمو) من بطاقة قياس الأداء المتوازن:

وبالنسبة لما يتعلق بدرجة تطبيق البعد الرابع من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن والمرتبطة ببعد التعليم والنمو بالجامعة ، فإن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص نتائج البعد الرابع (بعد التعليم والنمو) يمكن الإشارة إليه في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)
نتائج المحور الرابع (بعد التعليم والنمو) من بطاقة قياس الأداء المتوازن

الرقم	العبرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	الترتيب
٣٣	تؤدي المقررات الأكاديمية إلى تطوير لمهارات عضو هيئة التدريس العلمية والمهنية	٣.٤٠	٠.٨١	١ كبيرة
٣٤	تعمل الجامعة على التنمية المهنية المستمرة للدارسين والأكاديميين في الجامعة	٣.١١	٠.٧٣	٢ متوسطة
٣٥	تعمل الجامعة على التطوير المستمر للإجراءات الإدارية الأكاديمية لتحقيق رضا الطلاب	٢.٩٠	٠.٩٩	٣ متوسطة
٣٦	تعمل الجامعة على تطوير التكنولوجيا الحديثة وفقا لمتطلبات الثورة العلمية	٢.٧٢	٠.٨٤	٤ متوسطة
٣٧	توجد بالجامعة جهة متخصصة للجودة والاعتماد الأكاديمي	٢.٦٠	٠.٧٩	٥ متوسطة
٣٨	تخصص الجامعة ميزانيه سنويه للتنمية المهنية المستمرة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس	٢.٣٣	٠.٧٨	٦ متدنية
٣٩	تحرص الجامعة على تنمية الابداع لدى منسوبيها	١.٩٠	٠.٨٦	٧ متدنية
٤٠	تعمل ادارة الجامعة على دراسته وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	١.٨٤	٠.٨٦	٨ متدنية
	المجموع	٢.٦١	٠.٨٣	متوسطة

حيث تؤيد استجاباتهم توافر هذه المؤشرات بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٢.٦١ وانحراف معياري قدره ٠.٨٣٢ ، حيث جاءت استجابة عينة الدراسة كبيرة فيما يرتبط بان المقررات الأكاديمية تؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس المسئول عنها وكانت استجابتهم عن تلك الفقرة بمتوسط قدره ٣.٤٠ وانحراف معياري ٠.٨١

فيما جاءت الاستجابة على الفقرات من عمل الجامعة على التنمية المهنية المستمرة للإداريين والاكاديميين في الجامعة، وعمل الجامعة على التطوير المستمر للإجراءات الإدارية الأكاديمية لتحقيق رضا الطلاب، بالإضافة إلى عمل الجامعة على تطوير التكنولوجيا الحديثة وفقا لمتطلبات الثورة العلمية، وفقرة وجود هيئة متخصصة للجودة والاعتماد بالجامعة وكانت متوسط الإجابة عن تلك الفقرات ما بين متوسط ٣.٤٠ إلى متوسط ٢.٦٠ ، بينما جاءت ردود عينة الدراسة متدنية حول تخصيص الجامعة ميزانية سنوية للتنمية المهنية المستمرة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى حرص الجامعة على تنمية روح الأبداع والابتكار، بالإضافة إلى رفض العينة لفقرة قيام الجامعة على بدراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز. وذلك بمتوسط إجابة كانت بين ٢.٣٣ إلى ١.٨٤.

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص درجة تطبيق جامعة سوهاج لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة من وجه نظر عينة الدراسة في الجدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧)

ملخص درجات تطبيق أبعاد قياس الأداء المتوازن بجامعة سوهاج

العنصر	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري
درجة تطبيق المحور الأول (محور العملاء)	١.٩	٠.٨٩
درجة تطبيق المحور الثاني (المحور المالي)	١.٨	٠.٨٨
درجة تطبيق المحور الثالث (العمليات الداخلية)	٢.٨٩	٠.٨٠
درجة تطبيق المحور الرابع (بعد التعليم والنمو)	٢.٦١	٠.٨٣
المجموع	٢.٣٠	٠.٨٥

ويتضح من الجدول السابق أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة ، وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية كما تراها عينة الدراسة.

خامسا : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية جديدة تستخدمها المؤسسات المختلفة في إيجاد نوع من التوازن في جميع عملياتها تمشيا مع رؤية ورسالة وأهداف تلك المؤسسة الاستراتيجية، فتلعب البطاقة تقوim بنظير الأداء من منظور شامل، ليس معتمدا على الطريقة التقليدية التي كانت تركز على الكشف عن الجوانب المادية فقط، بل امتدت لتشمل جوانب أخرى كالتركيز على تعلم وتدريب منسوبي المؤسسة والقائمين عليها، بهدف تحسين العمليات الداخلية والتي من شأنها إرضاء العملاء بمختلف أنواعهم، ويتم ذلك من خلال ترجمة استراتيجية تلك المؤسسة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس من منظور الماضي والحاضر والمستقبل ومن هنا ومن واقع ما تم عرضه يجمل الباحث عدد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من أهمها ما يلي:

أ- نتائج الدراسة النظرية

١- ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشكلة أساسية تواجه المؤسسات المعاصرة ، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال حيث سعت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وللتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء .حيث مكنت تلك البطاقة من قياس الأداء الكلي للمؤسسات باستعمال بيانات مالية وغير مالية، ووجدت هذه المؤسسات أن هذه البطاقة هامة لوضع واختبار خططها الاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس .

٢- المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

٣- بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء، يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء. حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للإدارة الجامعية وعمداء الكليات ومديري الإدارات المختلفة بالجامعات المصرية إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة استراتيجية الجامعة إلى خطط عملية ومؤشرات محددة قابلة للقياس الأداء بها.

٤- تشكل بطاقة قياس الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل الجامعات المصرية، وعلى الرغم من ذلك فأنها ليست الأداة السحرية لحل كل المشكلات التي تواجه الجامعة.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

١- مناقشة نتائج السؤال المرتبط باثر أبعاد بطاقة قياس المتوازن بجامعة سوهاج ، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة، وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية كما تراها عينة الدراسة.

٢- وفيما يتعلق بواقع تطبيق البعد الأول المختص بالطلاب والبعد الثاني المختص بالجانب المالي والبعد الثالث المختص بالعمليات الداخلية والبعد الرابع المختص بعمليات التعلم والنمو، فقد خلصت النتائج بأن استجابة عينة الدراسة كانت متوسطة في بعض هذه العناصر ومتدنية في عناصر أخرى إلا أن متوسط استجاباتهم كانت متدني .

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- جوانب المحور الأول (محور العملاء) توجد بدرجة متدنية لدى جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة.
- جوانب المحور الثاني (المحور المالي) توجد بدرجة متدنية لدى جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة.
- جوانب المحور الثالث (العمليات الداخلية) توجد بدرجة متوسطة لدى جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة.

- جوانب المحور الرابع (بعد التعليم والنمو) توجد بدرجة متوسطة لدى جامعة سوهاج من وجه نظر عينة الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

انطلاقاً من هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع

وهي:

- يجب على الإدارة العليا لجامعة سوهاج أن تقوم بتوعية جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بها بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات المختلفة ويمكن أن تساهم وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في تلك الآليات.
- ضرورة قيام إدارة جامعة سوهاج بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية وذلك من خلال قيامها بدراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز بطرق وأساليب مختلفة منها ورش العمل واللقاءات المباشرة و تطبيق الاستبيانات واستطلاع الرأي للطلاب ويمكن أن يقوم مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة والاعتماد بها .
- العمل بقدر المستطاع بإزالة الروتين والبيروقراطية في جامعة سوهاج عبر تحسين إجراءات العمل فيها، مما يعني ضرورة إعادة هندسة العمليات في جامعة سوهاج لكي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور وتحقيق رضاهم مع تقديم الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة ، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الجزئي في بعض الجوانب المرتبطة بالميزانية للكلية الموجودة بالجامعة
- نشر ثقافة الإبداع المعرفي بكل الوسائل المتاحة بين كافة شرائح منسوبي الجامعة حتى يصبح الإبداع والابتكار لغة للحوار وأسلوباً للعمل والإنتاج بجامعة سوهاج وذلك من خلال استحداث جوائز ومسابقات للإبداع والتي تهدف إلى إظهار الأعمال الإبداعية والجوانب المميزة التي تسهم بها الجامعة على مستوى البيئة الأكاديمية والمجتمع المعرفي

في الجوانب والتخصصات المعرفية والتقنية والإدارية ، مع قيام الجامعة بدعم المشاريع الإبداعية وتهيئة البيئة المناسبة لها

- ضرورة قيام الجامعة بالعمل على التنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم للاندماج في سوق العمل، وذلك من خلال إعادة تأهيل الخطط الدراسية لمواكبة متطلبات العصر وسوق العمل، والتركيز على تخصصات تطبيقية تقنية بحتة وليست أكاديمية، وإنشاء وحدات التشغيل ومتابعة الخريجين والتركيز على المهارات العصرية.
- ضرورة الاستفادة من الجامعات الأخرى التي قامت بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على تجاربها والاستفادة من خبرتهم وقبل كل ذلك التعرف على مدى الفائدة إجراء تطبيق هذه البطاقة عند وضع خططها الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف، (٢٠٠١م)، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية، المؤتمر الضريبي السابع عشر، تقييم وتقويم النظام الضريبي المصري، القاهرة .
- ٢- أبو خشبة، عبد العال بن هاشم، (٢٠٠١م)، "مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية"، مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض، المجلد الخامس - العدد الثاني (سبتمبر ٢٠٠١م).
- ٣- أبو شرح، جمال حسن محمد، (٢٠١٣م)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن/دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل.
- ٤- أبو شيخة، نادر، (٢٠٠٥م)، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٥، العدد ٤.
- ٥- أبو ماضي، خالد ماضي، (٢٠٠٧م)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٦- أبو وردة، شيرين حامد، (٢٠١٢م)، نحو الية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث، الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، الذي نظمته اللجنة العلمية الدائمة للترقيات، المجلس الأعلى للجامعات، ٢١ مارس ٢٠١٢م.
- ٧- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، (٢٠١٥م) ، الإدارة لاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٨- بومدين، يوسف، (٢٠١١م)، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب . البلدة الجزائر يومي ١٨ و ١٩ مايو ٢٠١١م.

٩- الثويني، يوسف محمد، (٢٠١٤)، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل و معيقاته ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد الأول - كانون الثاني ٢٠١٤م.

١٠- جودة، أحمد محفوظ، (٢٠٠٨م)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني

١١- حجاج ، عبد الرؤوف و بن رنو، أحلام(٢٠١٥م) ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود ، لمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد / ٠٣ ديسمبر ٢٠١٥

١٢- الحريري، محمد سرور(٢٠١٦م)، علم النفس الإداري، بيروت، دار القلم للطباعة و النشر و التوزيع.

١٣- حسن، علاء احمد واحمد، ميسون عبد الله، (٢٠١١م)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن /دراسة حالة/، مجلة العلوم الاقتصادية العدد(٢٨) العدد السابع ايار ٢٠١١م.

١٤- حسين، زينب أحمد عزيز، (٢٠٠١)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء: إطار مقترح. مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة ٦-٨ نوفمبر.

١٥- الخناق، سناء عبد الكريم، (٢٠٠٥م)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ٠٨-٠٩ مارس.

١٦- الخولي، هالة، (٢٠٠١م)، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد ٥٦ :٢٠٠٢م.

١٧- الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد ٧ ، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠م.

١٨- درغام، ماهر موسى وأبو فضاء مروان محمد، (٢٠٠٩م)، أثر تطبيق نموذج الداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)

- دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية،
المجلد (١٧)، العدد (٢) .
- ١٩- رجب، عبدالملك احمد (٢٠٠٦م)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في
المشروعات الصناعية: (دراسة تطبيقية نظرية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات
التجارية، جامعة حلوان .
- ٢٠- رئاسة مجلس الوزراء، (٢٠١٠م)، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب مركز إعداد
القادة للقطاع الحكومي، تقييم الأداء المؤسسي نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ٢١- زريقات، مجدي، (سبتمبر، ٢٠٠٨م)، بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية،
المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ١٥(٣).
- ٢٢- زريقات، مجدي والشرابي، ماجد، (٢٠٠٨م)، العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء
المتوازن وكل من استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية
وشركات التأمين الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٤(٢).
- ٢٣- زكي، فاطمة احمد، (٢٠١٤م)، "تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء
المتوازن"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (٩٩)، المجلد (٢٥)، الجزء (٢)، يوليو
٢٠١٤.
- ٢٤- زكي، فاطمة احمد، (٢٠١٧م)، "دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية
في ضوء نموذج منشور الأداء Performance Prism"، مجلة الإدارة التربوية-الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، العدد (١٣)، السنة (٤)،
أبريل ٢٠١٧م.
- ٢٥- زيان، عبدالرزاق محمد، (٢٠٠٦م)، نموذج مقترح لقيادة أنشطة التغيير التنظيمي بالجامعات
المصرية في ضوء أهداف الإدارة الجامعية المعاصرة، مجلة مستقبل التربية المجلد ١٢ عدد
خاص.
- ٢٦- سلامة، محمد محروس شحاتة، (٢٠١٦م)، "استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء
في المؤسسات الصحفية" "دراسة تطبيقية على قطاع مطابع أكتوبر في مؤسسة أخبار اليوم
الصحفية"، المؤتمر الرابع لكلية الفنون التطبيقية بعنوان (الفنون التطبيقية إبداع تصميم
إنتاج، المنعقد في الفترة ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠١٦م.

٢٧- شاهين ، عبد الحميد أحمد ، (٢٠٠٣م)، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن للأداء (BSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانية، مجلة الفكر

المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة السابعة.

٢٨- الصغير، أحمد حسين، (٢٠٠٨م)، "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (١٠)، يناير، ٢٠٠٨م.

٢٩- العامري، صالح مهدي محسن والغالبى، ظاهر محسن منصور، (٢٠٠٣م)، "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني.

٣٠- عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن الحسن، (٢٠١٥م)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٦ (٢).

٣١- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (٢٠٠٦م)، بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (١)

٣٢- عبد الله، عبد المنعم فليح (١٩٩٨م)، التقويم الموضوعي لأداء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد الأول.

٣٣- عبد المحسن، توفيق محمد، (٢٠٠٦م)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة : دار الفكر العربي.

٣٤- عبد المنعم، هيثم أحمد حسين، (٢٠٠١)، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة ٦-٨ نوفمبر.

٣٥- عبدالحليم، نادية (ديسمبر، ٢٠٠٥م)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٢).

٣٦- عبدالغالي، هنية جاد (٢٠١٢م) ، المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة أسوان .

٣٧- عداي، حسن فلاح الحسين، (٢٠٠٠م)، الاستراتيجية الإدارية، الأولى الطبعة الأردن- عمان، للنشر وائل دار .

٣٨- عدوان، عماد، (٢٠٠٦م)، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣٩- عواد، طارق، (٢٠٠٥م)، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤٠- الغالبي، ظاهر حسن، (٢٠٠٧م)، وائل محمد إدريس ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .

٤١- غانم، فتح الله، (٢٠٠٩)، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، المنعقد في تاريخ ٢٧ - ٢٩ نيسان.

٤٢- غوث، غادة منصور، (١٤٢٦هـ)، أهمية استخدام مقاييس أداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، جامعة الملك عبدالعزيز كلية الاقتصاد والإدارة قسم المحاسبة .

٤٣- الكردي، احمد السيد، (٢٠١٦م)، اهم طرق تقييم الأداء، جامعة الأزهر، كلية التجارة، في ديسمبر، ٢٠١٦م متاح

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

٤٤- محمد، بهاء زكي، (٢٠١٣م)، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية، العراق ، وزارة النفط مكتب المفتش العام قسم تقييم الأداء.

٤٥- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٦م)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.

٤٦- ملكاوي، عصام فاعور، (٢٠١٣م)، التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، ورشة عمل بعنوان /قياس الأداء في العمل الأمني، المنعقد بكلية التدريب العسكرية بالرياض خلال الفترة ٢١-٢٣/٣/٢٠١٣م.

٤٧- نبيل، سارة، (٢٠١٦م)، طرق تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، ديسمبر ٢٠١٦م ومتاح في (<https://hrdiscussion.com/hr49322.html>)

٤٨- نصيف، عمر، (٢٠٠٨)، أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني المنعقد في التاريخ من ٧-٩ أكتوبر ٢٠٠٨م لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية.

٤٩- النمري، مجبور جابر، (٢٠٠١م)، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد ٢ .

٥٠- هاشم، ميرغني، الحاكم، علي عبدالله، (٢٠١٦م)، قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن: بالتطبيق علي شركة شيكان بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٧، العدد ١ .

٥١- هاشم، صبيحة قاسم، العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٠م)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة /دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ العدد ١ لسنة ٢٠١٠م

٥٢- الهنداوي، محمد عبد الله محمد، (٢٠١٤م)، مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م٢٨، ١٤ .

٥٣- والي، عدنان ماشي، (٢٠١١م)، تقييم الأداء الوظيفي، دائرة التخطيط والمتابعة قسم التطوير الإداري شعبة التطوير والبحوث .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

54- Archer, J. (2007). Districts tracking goals with 'balanced scorecards'. [Electronic version]. Education Week, Vol. 26, No. (24), 10. Retrieved July 20, 2007, from Academic Search Premier database.

- 55- B Ramesh (2010): "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" Management Accountant. [Volume 45, Issue 5, May 2010.](#) Available <http://icmai-rnj.in/index.php/maj/article/view/96844>
- 56- Balanced Scorecard Institute, (2011). Balanced Scorecard Available <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- 57- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, 2010: "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services". Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 2632-2638 Available <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03014797/91?sdc=1>
- 58- Briqa'an, A. M. A., Alqurashi, A. A., (2012). Governance and role of universities in the face of challenges. Paper presented at the International Scientific Conference, Lebanon.
- 59- Christian Ax, Trond Bjornenak (March 2005) " Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden" Management Accounting Research, Volume 16, Issue 1, March 2005, Pages 1-20. Available https://www.researchgate.net/publication/222432842_Bundling_and_diffusion_of_management_accounting_innovations_-_The_case_of_the_balanced_scorecard_in_Sweden
- 60- Crabtree, A. D. & DeBusk G. K. (June,2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. Advances in Accounting,24(1),8-15. Available <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/110.pdf>
- 61- Darling-Hammon, L. Rustique-Forrester, E, and Pecheone, R.L. April 2005. Multiple Measures Approaches to High School Graduation. Stanford, CA: Stanford University School Redesign Network. Retrieved 1/23/09 from http://www.srnleads.org/data/pdfs/multiple_measures.pdf.
- 62- De Busk, G. K. & Crabtree, A. D. (Fall,2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance?. Management Accounting Quarterly. 8(1),5-44. Available <https://www.imanet.org/-/media/0e39f54eeb59469994aa4b63009d5c94.ashx>
- 63- Fabien De Geuser, Stella Mooraj & Daniel Oyon (2009) , Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance, European Accounting Review ,Volume 18,- Issue 1 ,PP93-117. Available

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180802481698?needAccess=true#aHR0cDovL3d3dy50YW5kZm9ubGluZS5jb20vZG9pL3BkZi8xMC4xMDgwLzA5NjM4MTgwODAyNDgxNjk4P25lZWRY2Nlc3M9dHJlZUBAQDA=>

- 64- Fahmi ,Fadhl, Al-Hosaini (2015) ‘Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs),International Review of Management and Marketing Vol. 5,No. 1,pp.26-35 ISSN: 2146-4405 www.econjournals.com 26 A
- 65- Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar (2010)“ Using balanced scorecard in educational organizations” . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, Pages 5544-5548 Available <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.904>
- 66- Horngren, C. Sundem, G. and William Stratton (2005). Introduction to Management Accounting, Thirteenth edition. New Jersey: Pearson. Available http://trove.nla.gov.au/work/5779480?q&sort=holdings+desc&_id=1509045437024&versionId=45008054
- 67- Horngren, C.T., Foster, G. & Datar, S,M(2000). Cost Accounting: Perspective. 10th edition, Prentice Hall
- 68- Issa, A. T. E. and Siddiek, A. G. (2012). Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market. International Journal of Business and Social Science,3(9). http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_9_May_2012/16.pdf
- 69- John M, Sonja N, Steven M(2011) Measuring Performance for Accountability of a Small Social Economy Organization: The Case of an Independent School, Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research ,Vol. 2,No 1 45 – 60 .
- 70- Kaplan, R. S. (Spring 2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit Organizations. Management & Leadership 11,no. 3: 353–370. Available <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892>
- 71- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School Press Available . <https://www.amazon.co.uk/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/0875846513>
- 72- Kaplan, R. & Norton, D. (September/ October, 2000). Having trouble with your Strategy? Then map it. Harvard Business Review ‘Available <http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Dise%F1o%20estrategico/mapa%20estrategia.pdf>

- 73- Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett (2008): "The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations". *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume: 11. ISBN: 978-1-78714-528-3
- 74- Libby, T., Salterio S. & Webb, A. (October, 2004). *The Balanced Scorecard: The effects of assurances and process accountability on managerial judgment*. *Canadian Institute of Chartered Accountant's 'The Accounting Review*. Sarasota, 79(4), 20-1075.
- 75- McNair, C. J. ,& Watts, T. (September/October, 2009). *The Integration of Balanced Scorecards Models*. *Boston Cost Management*, 23(5), 5-8.
http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1695&context=comm_papers
- 76- Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", *Nomura Research Institute (NAI) Papers*, No. 45, April, <https://pdfs.semanticscholar.org/c6a9/a442477e47436408fcb4a5ecc9a4ff3a77b2.pdf>
- 77- Niven, P.R, (2011). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*: . Canada: John Wiley & Sons, Inc
<http://cutt.us/C5an9>
- 78- Oliv, N., Roy, J. & Wetter M. (2000). *Performance drivers a practical guide to using the Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Chichester, UK, Inc.
- 79- Olve, N. & Sjostrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. United Kingdom: Oxford, Capstone publishing (Willey Company).
- 80- Othman, R, (2008). *Enhancing the effectiveness of the Balanced Scorecard with scenario planning*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3).
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400810857266>
- 81- Pearce, J., John A., Robinson ,Jr. ,& Richard, B. (2003). *Strategic Management (8th ed)* . New York : McGraw-Hill.
- 82- B., Ramesh (May, 2010). *Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector, Cost and Strategic Management for Growth of SME Sector*, *Management Accountant Calcutta*, 45(5), 365.
<http://icmai.in/upload/Institute/Journal/May10.pdf>
- 83- Ron Thomas , Al Weber, (2005) , *Key Performance Indicators Measuring and Managing the Maintenance Function*, Ivara

- Corporation, November.
<https://www.scribd.com/document/345516741/Maintenance-KPIs-pdf>
- 84- Selena, Aureli (2010) "The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies ". Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20 ISBN: 978-1-84950-724-0 ,
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/S1479-3512%282010%290000020007>
- 85- Shaout, Adnan & Mohamed K. Yousif, Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey ,International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) ,Volume 03 ,Issue 05,September 2014
- 86- Susan M. Brookhart(2009) ,Accountability Policies and Measures What We Know and What We Need ,Washington, National Education Association, Research Department,<http://www.nea.org/assets/docs/HE/AccountabilityPoliciesandMeasures.pdf>
- 87- Tohidi, H., Jafari, A. & Afshar A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations . Procedia - Social and Behavioral Sciences,2(2),5544-5548.
https://www.researchgate.net/publication/248606896_Using_balanced_scorecard_in_educational_organizations
- 1- Weil, Dan Yang, Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo(2007): "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations". Accounting Organizations and Society,Volume32,Issues4-5,May- July 2007 ,Pages363- 377.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368206000444/pdfft?md5=0605521971e611fb7e892fbab9bf12fa&pid=1-s2.0-S0361368206000444-main.pdf>
- 2- Wiersma, E. (December,2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. Management Accounting Research,20(4),239-251.
<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/360.pdf>
- 3- William N.,& Dilla, P. & Steinbart, J. (September,2005). The Effects of Alternative Supplementary Display Formats on Balanced Scorecard Judgments. International Journal of Accounting Information Systems,6(3),159-176.
<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/332.pdf>
- 4- <http://wormac.com/methods-performance-evaluation/>