

دراسة تحليلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية توظيفه لتطوير تطبيق الإدارة

الاستراتيجية بجامعة المنيا

إعداد

خالد محمد سيد خليفه

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

مستخلص

في إطار التطورات والتغيرات البيئية المتلاحقة فقد أصبحت المؤسسات التعليمية في حاجة إلى وجود مُدخل إداري تستطيع من خلاله المؤسسات التعليمية مواجهة التغيرات البيئية المختلفة والتكيف معها، والتنبؤ بالمستقبل وتغييره قدر الإمكان، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات اللجوء إلى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، حيث هدف هذا البحث إلى تحليل نموذج بطاقة الأداء المتوازن بهدف الاستفادة منه وتوظيفه لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتي منها؛ وجود تشابه بين خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الاستراتيجية، حيث يُمكن اعتبار هذه البطاقة بمثابة نموذج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما تميز هذا النموذج بوجود تقويم ومتابعة مستمرة وفق مؤشرات محددة، ويعمل على ربط أداء المؤسسة باستراتيجياتها المخططة من خلال توفير معلومات شاملة عن ما تم تحقيقه، كما توصل البحث أيضًا إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا والتي منها: ضرورة وجود دعم من الإدارة العليا لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعة تدعم التغيير، وتحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات الرئيسة في كل أبعاد البطاقة، وتوفير التدريب لجميع العاملين على هذا النموذج.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

An Analytical Study of the Balanced Scorecard Model and the Possibility of Using It to Develop the Implementation of Strategic Management at Minia University

Abstract:

In the context of successive environmental developments and changes, educational institutions have become in need of an administrative approach through which they can face various environmental changes and adapt to them, and predict the future and change it as much as possible. This forces these institutions to resort to implement the strategic management approach, as this research aimed to analyze the Balanced Scorecard Model with the aim of benefiting from it and using it to develop the implementation of strategic management at Minia University. To achieve this goal, the research used the descriptive approach. The research reached a set of results, including: There is a similarity between the steps of implementing the Balanced Scorecard Model and strategic management, as this card can be considered a model for implementing strategic management. This model is also distinguished by the presence of continuous evaluation and follow-up according to specific indicators, and works to link the organization's performance to its planned strategies by providing comprehensive information about what has been done. The research also concluded a set of proposed procedures for implementing the Balanced Scorecard Model to develop the implementation of strategic management at Minia University, including: the need for support from senior management to adopt the Balanced Scorecard Model, spreading an organizational culture within the university that supports change, and identify the actual need behind using the balanced scorecard model and key indicators in all dimensions of the card, and provide training for all employees on this model.

Key Words: Strategic Management; Balanced Scorecard Model.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يعيش العالم عامة والوطن العربي خاصة مع مطلع القرن الحادي والعشرين مجموعة من التغيرات والتحولات الكبرى في جُل المجالات، والتي نتج عنها مجموعة من التغيرات العلمية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتي ألفت بظلالها على كافة الأصعدة والقطاعات والأنظمة المختلفة، فلقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، والعولمة، والتكتلات الإقليمية وعبر الإقليمية بأنواعها إلى حدوث تغييرات مؤسسية عملاقة بكافة المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية والتي يأتي على قمتها الجامعات.

حيث تحتل الجامعة مكانة مرموقة في كافة المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء؛ ففوة الجامعة هي مقياس تقدم المجتمع وقوته، ودليل الرخاء والرفاهية لأفراده؛ وذلك لأن قوة الأمم لم تعد بالدرجة الأولى تُقاس بما تمتلكه من ثروات طبيعية ومادية، وإنما بما تمتلكه من إمكانات وقدرات على نشر المعرفة وإنتاجها وتطويرها وتوظيفها لحل مشكلات المجتمع وخدمة أفراده (محمد عبد الرؤوف عطية، ٢٠٢١، ٢٠٢٠).

ولقد مرت الجامعة منذ نشأتها وحتى الآن بكثير من التطورات والتغيرات؛ وذلك نتيجة لعوامل عدة بعضها نابع من داخلها كعملية تحديث ونمو ذاتي؛ سواء في وظائفها، أو بنيتها التنظيمية، أو تخصصاتها، أو محتوى برامجها، والبعض الآخر بفعل التأثير الخارجي عليها من خلال استجابتها للتغيرات والاحتياجات المجتمعية خارجها (يوسف سيد محمود، ٢٠٠٩، ٢١).

ونظرًا للدور المهم الذي تضطلع به الجامعات، وفي ظل التنافسية بينها وبين مثيلاتها والتي أصبحت سمة من سمات السياق الجديد للتعليم العالي والجامعي على مستوى العالم، بات على الجامعات أن تُطور أداءها التنافسي باستمرار، وأن تُحدث مراجعة شاملة ومخططة لأوضاعها التنظيمية والإدارية، وقدراتها التنافسية، وأساليبها التسويقية بشكل يسمح ببناء مزايا تنافسية مستدامة تجعل للجامعات موقعًا ومكانًا لائقًا بالتصنيفات العالمية للجامعات (محمد عيد عتريس، ٢٠٢٠، ٧٩٤)، وعليه فقد أصبحت عملية التطوير واستشراف المستقبل من أهم غاياتها الأساسية التي تسعى إليها؛ وذلك في سبيل تنمية مواردها البشرية؛ للتفاعل مع تحديات ومعطيات العصر ومتغيراته، والقيام بأعباء التنمية الشاملة والمستدامة في جميع المجالات من أجل التقدم والازدهار.

ففي ضوء هذه التحديات التي تُواجه الجامعات وما تسعى لتحقيقه من أهداف أصبحت الإدارة بمثابة أداة تطوير للمجتمع، حيث تعمل الإدارة على استغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، فما حدث في السنوات الماضية وما يحدث حتى وقتنا الحالي من تطور وتقدم علمي وتكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها، فالنظام التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تُحقق التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تُنظم نشاطاتها وتُنسق جهود أفرادها؛ وذلك من أجل تجاوز الواقع الحالي المملوء بالكثير من التحديات والعقبات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أُنشئت من أجلها (فاضل حنا، ٢٠١٢، ٦٢)، وعليه يلزم على المؤسسات التعليمية والتي يأتي على قمتها الجامعات تطبيق أساليب إدارية معاصرة تُساعد في عملية التطوير واستشراف المستقبل من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتحسين تصنيفها بين مثيلاتها من الجامعات المنافسة، ولكي يتحقق لها هذا لا بد أن تُولى قدراً كبيراً من الاهتمام بأحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة ألا وهو مدخل الإدارة الاستراتيجية.

فالإدارة الاستراتيجية منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة، كما يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتطوير أدائها (لينا محمد نصر، ٢٠١٨، ٦١٢)، بالإضافة إلى أنها تُمثل التكاملية والتنسيق بين كافة الأنشطة الإدارية والفنية على مستوى المؤسسات، فهي تحقق رؤية شاملة ومتكاملة لكل مجالات الإدارة، علاوة على أنها تُمكن الإدارة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الخطط بحسب هذا التحليل لمواجهة التحديات، وتلافي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة وفرص النمو (Chance, 2010,40)، كما أنها تعمل على رسم الاتجاه المستقبلي للجامعات؛ وذلك من خلال تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها، وكذلك تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب مع وجود تقييم مستمر لتحقيق النتائج المرغوبة (الهالي الشربيني الهالي، عبد العظيم سعيد مصطفى، ٢٠٠٨، ٨).

وحيث يتطلب تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات توافر مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل في: وضوح رؤية ورسالة الجامعة، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع تحديد البدائل الاستراتيجية للجامعة واختيار الاستراتيجية المناسبة، وكذلك توافر نظام معلومات استراتيجي لديها، بالإضافة إلى السعي لنشر الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة ومشاركة كافة العاملين بها

لتطبيقها (محمد هاني محمد، ٢٠١٥، ٨٢)، كما تمر عملية تطبيقه بثلاث مراحل تتمثل في صياغة الاستراتيجية ومن ثم تطبيقها، ثم مراجعتها وتقويمها (عادل رجب إبراهيم، عبد الهادي مبروك محمد، ٢٠٠٧، ٤١٦-٤١٧)، وبناءً على ذلك فقد تعددت نماذج الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبقها بمراحل تحليلية مختلفة، وهناك من يُضمنها هذه الجوانب التحليلية، ففي خلال مرحلة تطور هذا المدخل الإداري ظهرت العديد من النماذج والتي منها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فنموذج بطاقة الأداء المتوازن تم تقديمه لأول مرة من قبل كابلان ونورتون (Kaplan, Norton) في عام ١٩٩٢م من خلال إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تُعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تُحقق نجاح المؤسسة، والجديد في هذا النموذج هو أن عناصره ومحتوياته صُممت بحيث تُكمل بعضها بعضاً للتعبير عن المنظر العام الحالي والمستقبلي للمؤسسة من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس متوازنة تصف كيفية تحقيق استراتيجيتها ورؤيتها من خلال ربط تلك المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة ليُمكنها التعبير عن الاستراتيجية (غادة حامد السيد حسن، يوسف عبد المعطي مصطفى، منى شعبان عثمان، ٢٠١٥، ١٧٢).

فنموذج بطاقة الأداء المتوازن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف بالمؤسسات التعليمية والتي تتمثل في: صياغة استراتيجية المؤسسة وتوفير الإجراءات العملية للتنفيذ، وترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس، وتحقيق التوافق بين أولويات التنفيذ والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة، وكذلك تقديم التغذية الراجعة المرتبطة بكافة عمليات وأنشطة المؤسسة (Paul Niven, 2014, 12-13)، كما أنه يُوجهها إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد (رامز رمضان محمد، ٢٠١٩، ٥٦)، وعليه يُمكن اعتبار نموذج بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متكاملًا للإدارة الاستراتيجية؛ حيث تجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها، ويُسهّم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمر.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء اجتمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكبيفهما طبقًا لخصائص وظروف كل مؤسسة، وبذلك فإن

تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء بطاقة الأداء المتوازن في أشخاص محددين على دراية كاملة بالموقف الاستراتيجي لها، في حين تحاول بعض المؤسسات بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم، حيث يُشير (رامي رمضان محمد، ٢٠١٩، ٥٧-٦٣) إلى وجود تسع خطوات لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في: تحديد رسالة المؤسسة، وتحديد رؤيتها، وصياغة استراتيجيتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية، والعوامل الحرجة للنجاح، والمؤشرات، وتحديد وتطوير خطط العمل، وتحديد الأفعال التنفيذية، وصولاً إلى متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن. وعليه يتضح وجود تشابه بين خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ونظراً لأهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية فقد سعت جامعة المنيا كأحد مؤسسات التعليم الجامعي المصري إلى تطبيقه من خلال وضع استراتيجيات الجامعة (٢٠٠٩/٢٠١٤م)، (٢٠١٥/٢٠١٦م-٢٠١٩/٢٠٢٠م)، (٢٠٢٠/٢٠٢١م-٢٠٢٤/٢٠٢٥م) والتي هدفت من خلالها مواجهة التحديات التي تحول دون تقديم تعليم عالي الجودة، وبحث علمي عالمي التأثير يُسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة (جامعة المنيا، ٢٠٢٠)، ولكن من خلال الاطلاع على الاستراتيجيات سألقة الذكر وُجدت بعض نقاط الضعف في الإدارة الاستراتيجية للجامعة، لذا يسعى هذا البحث إلى الاستفادة من نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا.

مشكلة البحث

على الرغم من تزايد الجهود التي تُبذل لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية وإدارتها لتحقيق المنفعة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، التي تُقدمها؛ إلا أن تلك الجهود تُواجه العديد من التحديات المرتبطة بالأساليب الإدارية المتبعة، وتطوير الهياكل التنظيمية، فالبيئة الداخلية بالجامعات المصرية بها العديد من نواحي القصور والتي تُؤثر بصورة كبيرة عند تطبيق مدخل إداري معاصر والتي يأتي على قمتها مدخل الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أداء الجامعات المصرية مازال بحاجة إلى التقييم والتطوير المستمر، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: مشكلات مرتبطة بالتحليل البيئي:

١. غياب الإدارة العلمية الاستراتيجية الدقيقة ذات الرؤية المستقبلية المتكيفة مع التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية داخل الجامعات المصرية (أحمد محمد محمد، ٢٠٠٩،

(٢٥٧)، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (منال رشاد عبد الفتاح، ٢٠١٢، ٨٤) بأن الجامعات المصرية وقياداتها مازالت بعيدة عن مسايرة التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية، وفقدانها لآليات المواكبة والمواجهة لاستراتيجية التحديات والتغيرات الوطنية والدولية أكاديميًا وإداريًا وتقنيًا، ويُمكن إرجاع ذلك إلى تفضيل الجامعات المصرية للأساليب الإدارية التقليدية لتنفيذ كافة عملياتها، هذا بالإضافة إلى ضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري بالمؤسسات الجامعية.

٢. ضعف نظام المعلومات في معظم المؤسسات الجامعية، مما جعل الإدارة تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ٢٢)، مما يؤدي إلى وجود حالة من العزلة بين الجامعة وبين البيئة الخارجية المحيطة بها، وبالتالي ضعف قدرتها على إجراء التحليل البيئي واستشراف المستقبل نتيجة لقلة توافر المعلومات الكافية لها للقيام بهذه العمليات.

ثانيًا: مشكلات مرتبطة بصياغة الاستراتيجية:

١. افتقار الجامعات المصرية للمقومات المهمة التي تدعم مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية مثل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، وفقدان المقومات التشريعية والمالية والمؤسسية، ومقومات تطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم الجامعي، ومقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية، وتطوير مقاييس الأداء، ومقومات الرقابة (شيرين حامد أبو وردة، ٢٠١٢، ٨).

٢. وجود فجوة هائلة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوى المطلوب الوصول إليه، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الجامعات المصرية عن تحقيق ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من الجامعات (هناء شحته السيد، ٢٠١٤، ٢١٦)، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (أميرة رمضان عبد الهادي، ٢٠١٥، ٣٩٥) بأن الجامعات الحكومية غير قادرة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الحركة الأسرع، والأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل من ناحية، وتطورات تقنية التعليم من ناحية أخرى، ويُمكن إرجاع ذلك إلى ضعف واقعية الخطط التي تضعها الجامعات، وضعف ملاءمتها لظروف الجامعات المصرية.

ثالثًا: مشكلات مرتبطة بتطبيق الاستراتيجية:

١. جمود شكل التنظيم الجامعي، وسيطرة الشكل الهرمي على الجامعات المصرية مما أدى إلى افتقادها لأشكال التنظيمات الجديدة كاللتنظيمات الشبكية والافتراضية (جمال على الدهشان، باسم سليمان صالح، ٢٠٢٠، ٢١١٣)، ويتفق هذا مع ما توصل إليه (رمضان محمد محمد، ٢٠١٩، ٥٨٠) بأن إدارة الجامعات المصرية ما زالت تنحصر في الأنماط التقليدية، واستطالة الهياكل التنظيمية، وتعدد مستويات السلطة، وضعف أسس التكامل بين الإدارات الجامعية، الأمر الذي يُؤثر بالسلب على تطبيق الاستراتيجيات، وبالتالي تقادم الخطط والاستراتيجيات قبل تطبيقها.

٢. مواجهة التعليم الحكومي في مصر سياسة تقليص الإنفاق، حيث أصبح التمويل محدوداً ولا يكفي لتلبية الاحتياجات الخاصة بالتعليم الجامعي، وأنه نادراً ما يحصل على المبالغ التي يحتاجها مما يؤثر على عمله بالكامل (خالد منصور غريب، ٢٠١١، ٢٤٥)، ويتفق هذا مع توصلت إليه دراسة (أميمة حلمي مصطفى، ٢٠٢١، ٧٦) بأن ضعف كفاءة نظام التعليم الجامعي الحكومي بمصر جاء كنتيجة طبيعية لزيادة العبء التمويلي عليه، خاصة في ظل عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفايتها؛ مما جعل هذا النوع من التعليم غير قادر على تحقيق الجودة، الأمر الذي ينعكس بدوره على ضعف قدرة الجامعات على توفير الموارد التي تحتاجها لتطبيق استراتيجياتها.

٣. غياب مفهوم العمل الجماعي القائم على أساس القدرة والرغبة للعمل على تحقيق تميز الجامعة من منظور التطوير المستدام، والاعتماد على الجهود الفردية بصورة كبيرة (نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠١٠، ٥)، الأمر الذي يعوق التطبيق الفعال للاستراتيجيات والذي يحتاج إلى عمل جماعي تشترك فيه فرق عمل متعددة من تخصصات مختلفة، وبالتالي فإن العمل الفردي لا يؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية على نحو فعال، وفي ضوء ذلك تحتاج الجامعات إلى تلك المداخل الإدارية الحديثة التي تُحفز على العمل الجماعي كالإدارة الاستراتيجية.

رابعاً: مشكلات مرتبطة برقابة الاستراتيجية وتقويمها:

١. ضعف مستوى تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية؛ وذلك لعدم وجود وحدات خاصة بها، حيث تقتصر المراجعة فقط على ما تقوم به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

والاعتماد من عمليات مراجعة خارجية بهدف اعتماد المؤسسة (عنتر محمد أحمد عبد العال، ٢٠١٩، ٢٦٢).

٢. تدني مستوى الوعي والتطبيق لمعايير الحوكمة بالجامعات المصرية نتيجة محدودية تطبيق معايير الشفافية، وضعف تطبيق آليات المساءلة والمحاسبية (أميمة حلمي مصطفى، فاطمة محمد منير، ٢٠٢٢، ١٩-٢٠).

وحيث إن الوضع لا يختلف كثيرًا بجامعة المنيا عن بقية الجامعات المصرية، على الرغم من قيامها بجهود ملموسة لتحقيق نقلة نوعية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، إلا أنه بملاحظة واستقراء نتائج بعض البحوث السابقة، والخطط الاستراتيجية للجامعة يتضح أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف عائقًا أمام الجامعة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: القصور في مجال الإدارة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي: بالاطلاع على خطط الجامعة الاستراتيجية سالفة الذكر لوحظ استمرار العديد من نقاط الضعف والقصور في مجال الإدارة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

١. اعتبار بعض الكليات أن الخطة الاستراتيجية مجرد متطلب ورقي للحصول على الاعتماد، حيث أكدت (أماني وحيد جرجس، ٢٠٢٠، ١٤٣) على اعتماد الجودة بالجامعة على تجهيز الورق دون وجود أداء فعلي وممارسات حقيقية بالجامعة، حيث أدى ذلك إلى قلة عدد الكليات المعتمدة بجامعة المنيا والتي وصل عددها إلى (٧) كليات وهي التربية النوعية، والتربية الرياضية، والتربية للطفولة المبكرة، والتمريض، والطب، والتربية والألسن (اعتماد برامجي)، بينما واجهت بعض الكليات صعوبات للحصول على الاعتماد (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٢٤)، وتختلف نتائج دراسة (داليا طه محمود، ٢٠١٩، ٣٢٨) مع ذلك؛ حيث تؤكد على أن كليات الجامعة تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية وتعمل على تطويرها بهدف التحسين المستمر.

٢. لا توجد خطة استراتيجية على مستوى بعض الأقسام العلمية بالكليات، حيث أكدت (أماني وحيد جرجس، ٢٠٢٠، ١٧٦) أن كل كلية تضع خطة بحثية منفصلة خاصة بها بل أيضًا كل قسم يضع خطة بحثية منفصلة عن القسم الآخر، كما أن الجامعة لا تضع خطة بحثية مشتركة بين عدة تخصصات، ويتضح مما سبق ضعف سبل التعاون بين أقسام

الكلية الواحدة، وكذلك بين الكليات وبعضها البعض، مما يعوق عملية إنتاج أبحاث بينية تعمل على خدمة الجامعة.

ثانياً: القصور في الإدارة والقيادة: حيث تُواجه جامعة المنيا بعضاً من أوجه القصور في الإدارة والقيادة، فقد أشارت دراسة (رقية عيد محمد، ٢٠١٧، ٣٢٣-٣٢٤) إلى وجود معوقات تنظيمية وبشرية ومادية وتقنية تحول دون استخدام القيادات بجامعة المنيا للإدارة الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار ومن أهمها: استمرارية استخدام النظام الورقي في التعاملات بين الوحدات الإدارية بالجامعة، وقلة وجود تشريعات تُعاقب اختراق قواعد البيانات، وغياب الرؤية المستقبلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية، كما أشارت دراسة (محمد فتحي عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٤١٢)، ودراسة (رانيا محمد كمال، ٢٠٢٣، ج) إلى قلة وجود قواعد بيانات كافية يمكن الاعتماد عليها في التحليل البيئي بسبب وجود معوقات وأوجه قصور بالبنية التحتية المادية والتقنية للجامعة، وضعف سرعة شبكة الانترنت في بعض مواقع الجامعة؛ نتيجة قلة وجود خادم مستقل خاص للجامعة وكلياتها داخل الحرم الجامعي وخارجه، وقلة عدد نقاط الاتصال والانترنت، وضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض منتسبي الجامعة من مختلف الفئات. ويتضح مما سبق أن ضعف البنية التحتية المادية والتقنية بالجامعة قد أثر بالسلب على عملية التحليل البيئي بالجامعة، وهذا يعنى أن الجامعة ستكون بمعزل عما يحدث من تغيرات متعاقبة في بيئتها المحيطة.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا يُوجد بها مجموعة من نقاط الضعف والتي يجب التغلب عليها، حيث تقف عائقاً أمام تحقيق نقلة نوعية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة، وعليه تتبلور مشكلة البحث الحالي في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؛ من خلال توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

وتأسيساً على ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الأسس النظرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما نتائج التحليل النظري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية الاستفادة منها في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؟
٤. ما الإجراءات المقترحة لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن بجامعة المنيا في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؛ وذلك من خلال:-

١. التعرف على الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر.
٢. التعرف على الأسس النظرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر.
٣. التحليل النظري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للوقوف على إمكانية الاستفادة منه في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا.
٤. وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال المبررات الآتية:

١. يشهد المجتمع المصري العديد من التحديات والتغيرات المتتابة العالمية منها والمحلية، الأمر الذي يفرض على الجامعة أن تعمل على تحديث وتطوير وظائفها وذلك بما يتناسب مع التحديات والتغيرات السريعة في المجتمع.
٢. أهمية الإدارة الاستراتيجية كمدخل إصلاحى يُساعد على التحسين والتطوير المستمر لكل عناصر ومكونات النظام التعليمي، حيث إنه باستقراء الدراسات السابقة تبين ما أحدثه هذا المدخل من نقلة نوعية لتطوير العملية التعليمية.
٣. يأتي هذا البحث كاستجابة للاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، والخطط الاستراتيجية لجامعة المنيا، حيث قد يُلفت نظر المسؤولين بالجامعة إلى نموذج بطاقة

- الأداء المتوازن وكيفية توظيفه في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية مما قد يُسهم في تطوير الجامعة.
٤. يأتي هذا البحث لمواكبة التوجهات العالمية الداعمة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية رغبة في الاستفادة منها في تطويرها وتحسين مستوى أدائها.
٥. يُمكن أن يُفيد هذا البحث في دعم جهود جامعة المنيا لتحسين منظومتها الإدارية والتعليمية والبحثية؛ وذلك من خلال توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها والذي يُمكن أن تتبناه لتحقيق كافة أهدافها.
٦. يستمد البحث أهميته من مقدار النجاح الذي قد يعود على الجامعات المصرية عند توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في منظومتها الإدارية.
٧. يأتي هذا البحث انطلاقاً من كون بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) قد أصبحت أسلوباً ومنهجاً علمياً تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تطبيقه نظراً لقيامه بالتوازن بين النتائج الاقتصادية للعملية التعليمية والهدف الإنساني للتعليم، والتوازن بين الأهداف المرحلية قصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية للتعليم، وكذا التوازن بين الإدارة على المستوى الإقليمي (التكتيكي) والإدارة على المستوى المركزي (الاستراتيجي).
٨. رغم معالجة واستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن خلال البحوث السابقة إلا أن البحث الحالي يتميز بكونه من الأبحاث التي حاولت بوجه خاص توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، لذا فهذا البحث قد يُعد اللبنة التي سيتم البناء من بعده من قبل الباحثين عن طريق إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن وكيفية توظيفه لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

١. حدود الموضوع:

اقتصر البحث الحالي على عرض الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر، كما اقتصر أيضاً على عرض الأسس النظرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن

وإجراء تحليل مفصل لهذا النموذج، واختتم البحث الحالي بوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا على ضوء الاستفادة من هذا النموذج.

٢. الحدود المكانية:

اقتصرت البحث الحالي على دراسة وتحليل الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؛ وذلك من أجل الوقوف على أوجه القصور والضعف في منظومتها الإدارية، مع العمل على توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها.

٣. الحدود الزمنية:

التزم البحث الحالي بتتبع وتحليل الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا من خلال الخطط الاستراتيجية لجامعة المنيا (٢٠٠٩/٢٠١٤م)، (٢٠١٥/٢٠١٦م-٢٠١٩/٢٠٢٠م)، (٢٠٢٠/٢٠٢١م-٢٠٢٤/٢٠٢٥م) لتحديد ما تحتاجه الجامعة لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها والذي سعى البحث إلى تحقيقه من خلال توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن بها.

مصطلحات البحث:

تتناول مصطلحات البحث المفاهيم الرئيسية في عنوانه بغية تحديد دلالاتها؛ وفيما يلي عرض لهذه المصطلحات:

١. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

وحيث تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عملي يُستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي؛ وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور: محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996, 2)، كما تُعرف على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تُمثل هذه المؤشرات أداة تُستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Niven, 2003, 31).

وباستقراء التعريفات سالفة الذكر يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة يُمكن من خلالها تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث يُمكن من خلالها ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية ومؤشرات محددة لقياس الأداء؛ وذلك من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وعليه يرى البحث الحالي أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج عملي يُساعد على تحويل استراتيجية المؤسسة

من الصورة النظرية إلى برامج ومبادرات عملية تستطيع من خلالها المؤسسة تطوير قدراتها وإمكانياتها، وتحسين تصنيفها بين المؤسسات المنافسة.

٢. الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

تُعد الإدارة الاستراتيجية إحدى السبل التي تُمكن إدارة المؤسسات التعليمية باعتبارها أحد المنظمات الموجودة في المجتمع- من الاعتماد على التوجيهات والخطط المستقبلية؛ وذلك من خلال الاستناد إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى تُحدد من خلالها أهداف كبرى، وطرق تقويم منهجية متنوعة، بما يُمكنها من اكتساب القدرة على مواكبة متطلبات طبيعة العصر المتغيرة (بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ٤٢٢).

ونظرًا لأهمية هذا المدخل فقد تناولته العديد من الكتابات العربية والأجنبية وفقًا لمنظورهم ورؤيتهم له، وفيما يلي استقراء لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بهدف توضيحه وإزالة الغموض عنه على النحو التالي:

- يُعرف قاموس كامبريدج (Cambridge Dictionary) الإدارة الاستراتيجية على أنها الطريقة التي يُقرر بها صناع القرار بالمؤسسة تحقيق ما يسعون إليه؛ وذلك من خلال التخطيط الجيد وتوزيع الموارد.
- حيث يُشير هاشمي وآخرون إلى أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مدخل يُمكن للمؤسسة من خلاله الكشف عن واقعها المعاش، ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة لها وتطبيقها، ومن ثم متابعتها وتقويمها؛ بغية تحقيق رسالة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية المنشودة (Hashemi & et al., 2011, 367).
- كما يُضيف بارنيل (Parnell) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تبدأ بالتحليل البيئي الاستراتيجي، مرورًا بصياغة الاستراتيجية المناسبة، وانتهاءً بمراقبتها، وتقييم نتائجها؛ وذلك بهدف تحقيق رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية (Parnell, 2013, 2).
- ويُشير (الهاللي الشربيني الهاللي وأمانى السيد غبور) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة، وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة (الهاللي الشربيني الهاللي، أمانى السيد غبور، ٢٠١٥، ١٥٧).

• ويؤكد (عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور) على أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يترتب عليها مجموعة من القرارات والإجراءات، وذلك نتيجة لصياغة الاستراتيجية المناسبة، بما تشتمل عليه من خطوات ابتداءً بالتحليل البيئي، وانتهاءً باختبار البديل المناسب، ومن ثم تطبيق الاستراتيجية المناسبة، ثم متابعتها وتقييم نتائجها؛ وذلك لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية (عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور، ٢٠١٦، ١١٥).

ومن خلال ما صيغ حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، يُمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً معاصراً تقوم من خلاله جامعة المنيا برصد نقاط القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف لعلاجها، وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها؛ وذلك لتحديد توجهاتها الاستراتيجية، وتنظيم وتوظيف مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية بهدف ضمان تحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها من خلال خطتها الاستراتيجية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والهدف الرئيس الذي يسعى لتحقيقه وهو توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي؛ وذلك لأنه يقوم على وصف ما هو كائن، فهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وتفسيرها من أجل الوصول إلى تعميمات (حسام محمد مازن، ٢٠١٢، ٢٥٩)، كما يسعى إلى فهم الحاضر من أجل المستقبل؛ حيث يوفر هذا المنهج بيانات وحقائق واقعية، ويعتبر ذلك خطوات تمهيدية نحو الأفضل (عبد الرحمن سيد سليمان، ٢٠١٤، ١٣٢).

دراسات سابقة:

اهتمت العديد من البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية بتناول نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد أهم الموضوعات التي طُرحت في الفترة الأخيرة، وفيما يلي عرض لأهم البحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والتي تم ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، مع تقسيمها إلى محورين على النحو التالي:-

أ- بحوث عربية.

ب- بحوث أجنبية.

أولاً: البحوث المتعلقة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

أ- بحوث عربية:

(١) بحث مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية.

هدف البحث إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف استعان البحث بالمنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (٤٣) متخصصًا في أصول التربية والإدارة التربوية واقتصاديات التربية، وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية.

(٢) بحث فصل بنت عيد بن عايد، بسام مصطفى الأحمد (٢٠١٨) بعنوان: واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

هدف البحث إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في جدة بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف استعان البحث بالمنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٠٥) مستجيبًا منهم (٥) عمداء كليات، (١٠) وكلاء، (٩٠) رئيس قسم للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، وتوصل البحث إلى أن واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان متوسطًا في جميع المجالات.

(٣) بحث عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٩) بعنوان: مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج.

هدف البحث إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة سوهاج، بالإضافة إلى التعرف بشكل مفصل على المرتكزات الأساسية لمفهوم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن لتوضيح أهم أبعادهما في المؤسسات الجامعية، ولتحقيق هذه الأهداف استعان الباحث بالمنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (٨٥) عضو هيئة تدريس بجامعة سوهاج، ولقد أظهرت نتائج البحث أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة من وجهة نظر عينة البحث، كما أوصى البحث أنه يجب على الإدارة العليا لجامعة سوهاج

أن تقوم بتوعية جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بها بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن.

(٤) مجدى عبد الرحمن عبد الله (٢٠٢١) بعنوان: خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

هدف البحث إلى تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما هدف أيضاً إلى استنتاج مقومات تطوير أداء تلك المراكز في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٥٥) من أعضاء مجالس إدارات وحدات ضمان الجودة بالكليات ومديري البرامج الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وتوصل البحث إلى أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية قد توفرت بدرجة متوسطة في كل من بعد العملاء والمستفيدين وبعد التعلم والنمو، بينما لم تتوفر في كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وانتهى البحث إلى بناء خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

(٥) بحث محمد مسلم حسن (٢٠٢٣) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر.

هدف البحث الكشف عن واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر من حيث (التعليم والتعلم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، وكذلك استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وضع تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (٣٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتوصل البحث إلى أن درجة الموافقة على واقع محور التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع جاءت متوسطة باستثناء البعد المالي فجاءت ضعيفة.

ب- بحوث أجنبية:

(١) بحث Abdali & Hourani (٢٠١٧) بعنوان: تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدف البحث إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لاسيما مؤشرات قياس الأداء الرئيسة للخروج بمرجع لتقييم أداء مؤسسات التعليم الخاصة، وقد تم عرض مؤشرات قياس الأداء الرئيسة المقترحة والتي تم انتقاؤها بعناية لتقييم أداء مؤسسات التعليم الخاصة، وتم التحقق من صدق مؤشرات قياس الأداء المقترحة من خلال تطبيقها على خمس جامعات خاصة في الأردن وجامعات أخرى عالمية لتكون معياراً مرجعياً، وتوصل البحث إلى أنه وبعد مقارنة نتائج الأداء للجامعات الخمس مع الجامعة العالمية المعيارية تم تسمية إحدى هذه الجامعات الخمسة على أنها الجامعة الأردنية التي حققت المعايير القياسية.

(٢) بحث Hendaro, et al (٢٠٢١) بعنوان: تحليل تقييم أداء جامعات XYZ الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدف البحث إلى تحليل أداء التعليم العالي الخاص وقياسه في جامعات XYZ الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي النوعي مع منهج دراسة الحالة، وتم إجراء البحث في الفترة من مايو ٢٠٢١ إلى نهاية يونيو ٢٠٢١، وتمثل مجتمع البحث في عينة من المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقد تم إجراء هذا البحث باستخدام طرق كمية ونوعية مختلطة، وتوصل البحث إلى أن النهج المالي والاستهلاكي والداخلي للأعمال يمكن أن يُظهر أداء جيداً، في حين يُظهر نهج التعلم والنمو أداءً ضعيفاً استناداً إلى قياس الأداء، ولكن من منظور التعلم والنمو لا تزال هناك حاجة إلى استراتيجيات مختلفة لتحسين الأداء في المستقبل.

(٣) بحث Al-Dahiyat (٢٠٢٢) بعنوان: قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

هدف البحث إلى تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على الأبعاد ومؤشرات الأداء الرئيسة المبنية على الرسالة والأهداف الاستراتيجية لجامعة مؤتة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل المحتوى، كما تم الاستعانة بالاستبانة للتعرف على آراء القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة مؤتة حول مدى ملاءمة أبعاد النموذج المقترح ومؤشرات الأداء، وقد حدد البحث اثنين وأربعين مؤشراً للأداء المالي وغير المالي لقياس الأداء الاستراتيجي في جامعة مؤتة تم تجميعها تحت الأبعاد التالية: الحوكمة والإدارة، والتعليم والتعلم، وإطلاق برامج جديدة، والبحث

العلمي، والتبادل الثقافي وتعزيز التنمية، والتفويض، وتنوع الموارد المالية، وكفاية خدمات الدعم الداخلي، وتنمية المجتمع، والسمعة.

(٤) بحث Bravo, et al (٢٠٢٢) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

هدف البحث إلى تحليل بطاقة الأداء المتوازن كأداة تسمح بقياس الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي، كما هدف إلى تحليل ما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في قياس أداء مؤسسات التعليم العالي، وقد تم إجراء بحث نوعي لها من خلال مراجعة الأدبيات، وتوصل البحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تم تطبيقها من قبل مختلف مؤسسات التعليم العالي، وقد حققت المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم نتائج إيجابية مستندة إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تطوير المؤشرات التي تُسهل مراقبة وتحسين الإدارة المؤسسية، كما خلص البحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُسهل قياس أداء المؤسسات المالية وغير المالية ومنها مؤسسات التعليم العالي مما يسمح بالتحسين المستمر لإدارتها وتحويلها إلى مؤسسات قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعليق عام على المحور الأول:-

من خلال استعراض بعض البحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، تشابه البحث الحالي مع هذه البحوث واختلف معها في أخرى، واستفاد من هذه البحوث في جانب ثالث وهذا ما سيتم عرضه على النحو التالي:-

أولاً: أوجه التشابه:

١- يتشابه البحث الحالي مع البحوث السابقة في تناوله لبطاقة الأداء المتوازن، حيث هدف البحث إلى توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، ومن البحوث التي تشابهت مع البحث الحالي (عنتر محمد أحمد عبد العال، ٢٠١٩)، Bravo, et al, 2022).

٢- ويتشابه البحث الحالي مع البحوث السابقة في الاستعانة بالمنهج الوصفي، ومن أهم البحوث التي اتفقت مع هذا (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٧)، (فصل بنت عيد بن عايد، بسام مصطفى الأحمد، ٢٠١٨)، (محمد مسلم حسن، ٢٠٢٣).

ثانياً: أوجه الاختلاف:

يختلف البحث الحالي مع البحوث السابقة جميعها في الهدف الرئيس، حيث إن البحث الحالي يسعى إلى توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، مع العلم أن البحوث السابقة جميعها قد تناولت نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، لكن هذا البحث سعى أن يكون اللبنة الأولى لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا وبالجامعات المصرية كافة من خلال وضع بعض الإجراءات المقترحة والتي لم يتم التطرق لها من قبل بالدراسات المصرية في حدود علم الباحث.

ثالثاً: أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي من البحوث السابقة في التعرف على العديد من الأفكار والرؤى والتصورات الخاصة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث استفاد البحث من الخلفيات النظرية المختلفة والمتعددة في مجال هذا المجال بما سيساعد في وضع تصور مبدئي لأبعاد الإطار النظري للبحث.

ثانياً: البحوث المتعلقة بمدخل الإدارة الاستراتيجية:

أ- بحوث عربية:

(١) بحث محمد عبد الحميد رزق، حسن مختار حسين، محمد عباس محمد (٢٠٢١)

بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر "دراسة ميدانية".

هدف البحث إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري تمهيداً لوضع آليات لتوفيرها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٤٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية بنين بالقاهرة- التربية بنات بالقاهرة- التربية بنين بتفهننا الأشراف- التربية بنين بأسيوط- التربية بنات بأسيوط)، (١٣٦) عضواً من أعضاء الجهاز الإداري، وتوصل البحث إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بتلك الكليات متوافرة بدرجة متوسطة.

(٢) بحث عيسى النجار، خيرية يحيى (٢٠٢٢) بعنوان: أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً "دراسة ميدانية".

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وجامعة الاستقلال بصفة خاصة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث التي تكونت من (٧٤) من النواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين في الجامعة، **وتوصل البحث** إلي وجود أثر كبير ومميز لممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وجامعة الاستقلال بصفة خاصة، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤية مستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية والمادية نتيجة ارتفاع الجامعة من خلال التطورات المستمرة لديها والتي تسعى إلى تحقيقها.

(٣) بحث عبد الله ثابت فرحان (٢٠٢٣) بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية.

هدف البحث إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالجامعات اليمنية، وتحديد درجة التباين التي تحدثها الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وكذلك معرفة مدى تبني الجامعات اليمنية في خطتها الاستراتيجية للتعليم المستدام كرؤي وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٧٠) من عمداء الكليات ونواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في (٥) جامعات يمنية حكومية (صنعاء- تعز- نمار- عمران)، **وتوصل البحث** إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية متوسط، كما توصلت إلى أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها كافة أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات اليمنية.

(٤) بحث نبيل سعد خليل وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي.

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من خلال وجهة نظر عينة البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات- وكلاء الكليات- رؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد

والتخطيط الاستراتيجي بلغت (٢١٣) مستجيب، وأظهرت النتائج أن درجة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة.

(٥) بحث رحمة محمد العرومي (٢٠٢٤) بعنوان: النضج المؤسسي والإدارة الاستراتيجية لجامعة إب بالجمهورية اليمنية "دراسة مستقبلية".

هدف البحث معرفة كيف يُمكن تحسين مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية لجامعة إب بالجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، وفي سبيل تحقيق ذلك استعان البحث بالمنهج الوصفي، كما استعان بأداتين الأولى تمثلت في استمارة تقييم، موجهة إلى عينة قوامها (١٠٢) من القيادات الأكاديمية والإدارية وجميع من شارك في إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٥م لجامعة إب؛ لمعرفة واقع مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية بالجامعة، والثانية تمثلت بالمجموعة البؤرية من خلال برنامج الزوم، حيث تكونت المجموعة من خبراء تربويين من كلية التربية جامعة عين شمس ومن قيادات جامعة إب بالجمهورية اليمنية من أجل الوقوف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص ضمانات التنفيذ اللازمة لتحسين مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية لجامعة إب، وتوصل البحث إلى وضع إجراءات مقترحة لتحسين نضج الإدارة الاستراتيجية بجامعة إب بالجمهورية اليمنية وضمانات التنفيذ اللازمة.

ب- بحوث أجنبية:

(١) بحث **Rustamadji & Omar** (٢٠١٩) بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على إنجاز العمل لدى الموظفين.

هدف البحث إلى تعرف أثر كل من الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المحمدية بإندونيسيا، وكذلك تعرف أثر هذه الإدارة على هذا الالتزام، ولتحقيق هذا الهدف استعان البحث بالمنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة عشوائية بلغت (٣٨٦) فردًا من العاملين بالجامعة، وتوصل البحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يُؤثران بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، كما أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين.

(٢) بحث **Fuchs, et al** (٢٠٢٠) بعنوان: تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية لدعم التسويق الأخضر.

هدف البحث إلى اقتراح أداة للإدارة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن)؛ لدعم استراتيجيات التسويق الأخضر، والتي من خلالها يُمكن تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج التحليلي من خلال تحليل الدراسات والأبحاث التي تناولت التسويق الأخضر في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التنمية المستدامة بها، هذا بجانب تحليل ومقارنة وثائق أربع جامعات دولية وهي جامعات (نيوساوث ويلز - برنستون - كوينهاجن - كولومبيا البريطانية)؛ وذلك لفهم العلاقة بين التسويق والأخضر والتنمية المستدامة، وتوصل البحث إلى أنه من أجل تحقيق جامعة أكثر استدامة يُمكن استخدام التسويق الأخضر والذي يُعزز علاقة الجامعة بالبيئة، كما تدعم الأدوات الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) هذا التسويق بالجامعات.

(٣) بحث **Mohana, Santosh, Jahnvi (٢٠٢٢)** بعنوان: أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين في قطاع التعليم العالي.

هدف البحث إلى تقييم أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين بمؤسسات التعليم العالي في تيلانجانا بالهند بلغت (٤١٣) عاملاً، وتوصل البحث إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية) تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث جاء تنفيذ الاستراتيجية في الترتيب الأول في الممارسة، ثم المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية، بينما جاءت الرقابة الاستراتيجية في الترتيب الأخير، وأوصى البحث أنه يجب على مؤسسات التعليم العالي توجيه مزيد من الاهتمام نحو ممارسات الإدارة الاستراتيجية بما يعود بالنفع على جميع العاملين داخل هذه المؤسسات.

تعليق عام على المحور الثاني:-

من خلال استعراض بعض البحوث السابقة العربية والأجنبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، تشابه البحث الحالي مع هذه البحوث واختلف معها في أخرى، واستفاد من هذه البحوث في جوانب أخرى وهذا ما سيتم عرضه على النحو التالي:-

أولاً: أوجه التشابه:

١- يتشابه البحث الحالي مع البحوث السابقة في تناولها للإدارة الاستراتيجية، حيث هدف البحث إلى توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، ومن

البحوث التي تشابهت مع البحث الحالي (نبيل سعد خليل وآخرون، ٢٠٢٣)، (رحمة محمد العرومي، ٢٠٢٤)، (Fuchs, et al , 2020).

٢- يتشابه البحث الحالي مع (Fuchs, et al , 2020) في تناولهم للإدارة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، ولكن يسعى البحث سالف الذكر إلى اقتراح أداة للإدارة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن)؛ لدعم استراتيجيات التسويق الأخضر، والتي من خلالها يُمكن تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بينما يسعى البحث الحالي إلى توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا.

٣- ويتشابه البحث الحالي مع البحوث السابقة في الاستعانة بالمنهج الوصفي، ومن أهم البحوث التي انفتحت مع هذا (عيسى النجار، خيرية يحيى، ٢٠٢٢)، (عبد الله ثابت فرحان، ٢٠٢٣)، (رحمة محمد العرومي، ٢٠٢٤)، (Rustamadji & Omar, 2019).

ثانياً: أوجه الاختلاف:

يختلف البحث الحالي مع جميع البحوث السابقة في الهدف الرئيس، حيث إن البحث الحالي يسعى إلى توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا، مع العلم أن جميع البحوث السابقة قد تناولت الإدارة الاستراتيجية، لكن هذا البحث يسعى أن يكون اللبنة الأولى لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا وبكافة الجامعات المصرية من خلال وضع بعض الإجراءات المقترحة والتي لم يتم التطرق لها من قبل بالدراسات المصرية في حدود علم الباحث.

ثالثاً: أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي من البحوث السابقة في التعرف على العديد من الأفكار والرؤى والتصورات في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث استفاد البحث من الخلفيات النظرية المختلفة والمتعددة في مجال هذا المجال بما سيساعد في وضع تصور مبدئي لأبعاد الإطار النظري للبحث.

خطوات السير في البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته اتبع البحث الخطوات الآتية:-

الخطوة الأولى:

والتي تمثلت في الإطار العام للبحث والذي تم فيه عرض المقدمة، ومشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، ومنهجه، والبحوث السابقة، وخطوات السير فيه.

الخطوة الثانية:

والتي تمثلت في التعرف على الأسس النظرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثالثة:

والتي تمثلت في التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الرابعة:

والتي تمثلت في التحليل النظري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة الخامسة:

والتي تمثلت في وضع بعض الإجراءات المقترحة لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا.

القسم الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر:

باستقراء تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحًا على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المؤسسات أكثر تعقيدًا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إتقال كاهل عمليات الرقابة في الشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيًا على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عددًا من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وغيرها، ففي الستينيات والسبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلًا من النظر إلى مقدمتها، وفي بداية التسعينيات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء يُعرف بإسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)؛ وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج الاقتصادية للعملية التعليمية والهدف الإنساني للتعليم، والتوازن بين الأهداف المرحلية قصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية للتعليم، وكذا التوازن بين الإدارة على المستوى

الإقليمي (التكتيكي) والإدارة على المستوى المركزي (الاستراتيجي) (عنتر محمد أحمد، مريم أحمد عبد الله، ٢٠١٢، ١٥-١٦).

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عملي يُستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي؛ وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور: محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996, 2)، كما تُعرف على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تُمثل هذه المؤشرات أداة تُستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Niven, 2003, 31).

وباستقراء التعريفات سالفه الذكر يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة يُمكن من خلالها تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث يُمكن من خلالها ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية ومؤشرات محددة لقياس الأداء؛ وذلك من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وعليه يرى البحث الحالي أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج عملي يُساعد على تحويل استراتيجية المؤسسة من الصورة النظرية إلى برامج ومبادرات عملية تستطيع من خلالها المؤسسة تطوير قدراتها وإمكانياتها، وتحسين تصنيفها بين المؤسسات المنافسة.

ثانياً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تقترح بطاقة الأداء المتوازن النظر للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد لتطوير الأداء اعتماداً على هذه المصفوفة في جمع البيانات وتحليلها بشكل مترابط مع بعضها البعض، وتتمثل هذه الأبعاد في (رامز رمضان محمد، ٢٠١٩، ٥٠-٥٤):

١. **بعد التعلم والنمو:** يُعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تُبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يُحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، وعليه فإن بعد التعلم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة

عليهم، ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الانتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية.

٢. **بعد العمليات الداخلية:** تُشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المؤسسة الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تُعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين، وعليه فإن هذا البعد يركز على تحديد العمليات التشغيلية التي تُعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، حيث تُمكن العمليات الداخلية للمؤسسة من تقديم قيمة العملاء في المقاطعات السوقية المستهدفة، وإرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

٣. **بعد العملاء:** تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن استراتيجياتها لما يُشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تُسهم في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار مقبولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لمنظور خاص بهم تمثل في بُعد العملاء، حيث يهدف هذا البعد إلى تحديد مقاطعات السوق التي يُمكن للمؤسسة التركز فيها، وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة، ومن الجدير بالذكر أن هناك خمسة مؤشرات يُمكن من خلالها التعبير عن الأداء، وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يُمكن تحديدها في (الحصة السوقية - اكتساب العميل - الاحتفاظ بالعميل - رضا العميل - ربحية العميل).

٤. **البعد المالي:** يُعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تُمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أداء المؤسسة، والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها، كما تُقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة بطريقة تسمح بالتأكد عما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يُسهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربعة أبعاد هي أساس قيام واستمرار أي مؤسسة، فالمؤسسة تسعى من خلال خطتها الاستراتيجية إلى تحقيق

أهداف محددة تتمثل في دراسة ومتابعة احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة؛ وذلك من أجل إشباعها، كما أن هذا الإشباع يلزم لتحقيقه توافر كادر إداري متميز قادر على القيام بتنفيذ البرامج والأنشطة المحددة مسبقاً بكل دقة وسرعة، بالإضافة إلى أن إعداد وتنفيذ هذه الأنشطة يحتاج إلى توافر دعم مالي مناسب يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن هذه الأبعاد مترابطة ومتفاعلة وتسعى إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة.

ثالثاً: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

جاء مصطلح متوازن في البطاقة لأن أنظمة القياس للأداء المالي تُركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين، ولكن في الثمانينيات وبداية التسعينيات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات وأهمل جانب المالكين فأصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الشركات قد نجحت في الجودة وإرضاء العميل ولكنها تعرضت لخسائر كبيرة، وعليه فقد حصلت هذه التسمية؛ وذلك بهدف التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير وطويل الأمد (عنتر محمد أحمد، مريم أحمد عبد الله، ٢٠١٢، ٢٠).

- وعليه يُشير (رامز رمضان محمد، ٢٠١٩، ٥٦) إلى مدى أهمية استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات نظراً للمنافع العديدة الناتجة عن استخدامها؛ وذلك على النحو التالي:
١. تُوجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.
 ٢. تُوفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء؛ وذلك من خلال ضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية الكمية والنوعية والتي تهدف من خلالها بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة، وتوضيح وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال.
 ٣. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متكاملًا للإدارة الاستراتيجية؛ حيث تجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها، ويُسهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة؛ وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمر.
 ٤. تُوفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا منهجيًا لتوصيل وتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛ وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الاستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يُطلق عليه

الخريطة الاستراتيجية، والتي تُسهم بدورها في توضيح العلاقات النسبية التي تربط بين أبعاد البطاقة والتي تقود نحو خلق القيمة المؤسسة.

٥. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح؛ وذلك من خلال قياسها بهدف إلزام المديرين بضرورة مراعاة معايير التقييم التشغيلية كافة في الوقت نفسه؛ حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق عما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم إنجازه في مجال معين قد تم حساب مجال آخر، وكذا التأكد عما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة.

ومن خلال العرض السابق يتضح مدى الدور الهام الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن، حيث تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق استراتيجية المؤسسة؛ وذلك لأنها بمثابة الأداة التي يُمكن من خلالها النجاح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مبادرات وبرامج تُسهم في تحقيقها، كما تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين نحو تحقيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود المتابعة والتقييم المستمر لكل مرحلة من مرحلة تطبيق الاستراتيجية، مما يؤدي إلى النجاح في تطبيقها، وتحقيق أهداف المؤسسة كافة.

رابعًا: الخطوات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء اجتمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقًا لخصائص وظروف كل مؤسسة، وبذلك فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء بطاقة الأداء المتوازن في أشخاص محددين على دراية كاملة بالموقف الاستراتيجي لها، في حين تحاول بعض المؤسسات بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم، حيث تمر عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن بتسع خطوات متتالية على النحو التالي (رامز رمضان محمد، ٢٠١٩، ٥٧-٦٣):

١. **تحديد رسالة المؤسسة:** تصف الرسالة التطلع الرئيس لها، كما تُعبر عن سبب وجودها، وتُعرف على أنها تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تُميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تُعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

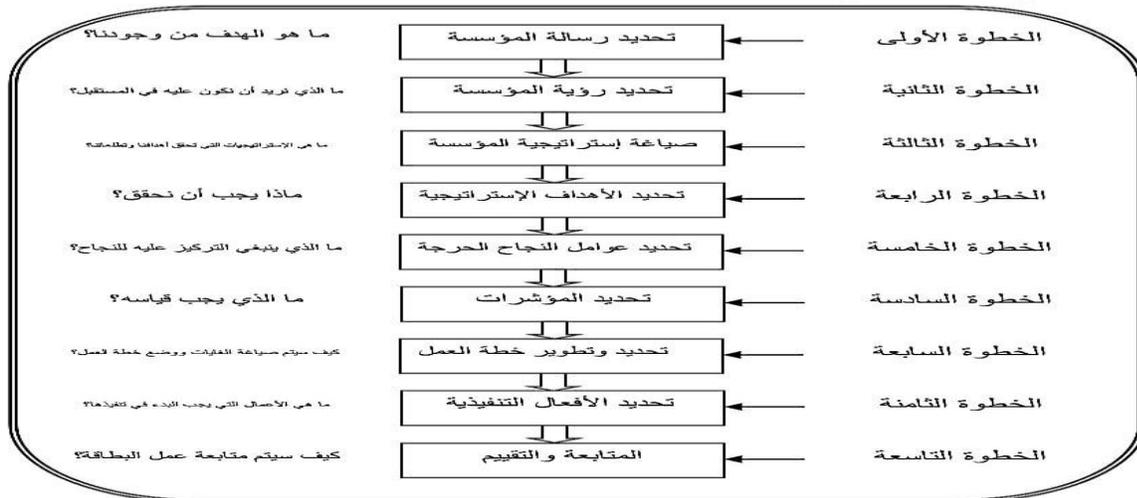
٢. **تحديد رؤية المؤسسة:** باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مُجرّدة، فإن الرؤية تُقدّم صورة واضحة حول المرغوب بلوغه من طرف المؤسسة، كما أنها تُوفّر الأساس المرجعي لصياغة الاستراتيجية ووضع الأهداف، وفي هذا الإطار يُمكن اعتبار الرؤية عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه.
٣. **صياغة استراتيجية المؤسسة:** إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يجعل الاستراتيجية عنصراً جوهرياً في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
٤. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وحيث يُشير الواقع العملي لتجربة الكثير من المؤسسات إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف، فوضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية صحيحة ومتراصة يأتي في سلم أولويات المؤسسة باعتبارها تعمل على عمل على تحويل رسالتها ورؤيتها إلى مستويات أداء تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمتها في تركيز الأهداف وتوضيحها، وإيجاد مؤشرات ملائمة وموازنتها بحيث تُعطى انعكاساً مقبولاً من طرف أصحاب المصالح.
٥. **تحديد العوامل الحرجة للنجاح:** تُعرف العوامل الحرجة على أنها محاور التغيير الجوهرية التي تُعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يعنى الاجابة عن التساؤل التالي: " ماذا يجب أن نُغير لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟"، وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تُركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها تُوفّر إطاراً منهجياً لتحديد المؤشرات الاستراتيجية.
٦. **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحادث في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تُنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

٧. **تحديد وتطوير خطط العمل:** يتم خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر، حيث يُعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، كما تحتاج المؤسسة لكل من الأهداف القصيرة وطويلة المدى لكي تتمكن من تفقد مسارها باستمرار واتخاذ الأفعال التصحيحية في الوقت المناسب.

٨. **تحديد الأفعال التنفيذية:** تتطلب هذه الخطوة تحديد الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد، وتقسيم المسؤوليات، وتدعيم البرامج، حيث يقوم الفريق المشكل من قبل المؤسسة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وكذلك تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن.

٩. **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** تأتي هذه الخطوة لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تُبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستنم الرقابة عن طريق التقارير الدورية التي تُعدّها أقسام المؤسسة كافة.



شكل تخطيطي رقم (١)
خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (سعد صادق بحيري، ٢٠٠٣، ٢٤٣).

من خلال العرض السابق يُمكن اعتبار نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمثابة أداة للتقييم والمتابعة وتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية، وعليه يتطلب من كل مؤسسة تعليمية البدء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة من أهميتها سالفة الذكر، مع توفير سبل الدعم كافة لإنجاح تطبيقها، هذا بالإضافة إلى تميز هذا النموذج بالتقويم والمتابعة المستمرة وفق مؤشرات محددة تظل كما هي في الرقابة قصيرة المدى، على أن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.

القسم الثالث: الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر:

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي بمثابة السبيل لبقاء المؤسسات التعليمية واستقرارها وتطورها، مع تحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني البعيد والقريب على حد سواء، ويتحقق ذلك من خلال الاستعانة بمدخل الإدارة الاستراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية تعمل على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص والإمكانيات المتاحة لمواجهة التهديدات والأزمات الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها، كما تُسهم في تقويم المؤسسة التعليمية بصفة مستمرة بطريقة علمية تُمكنها من استشرف التهديدات والأزمات المستقبلية، وإعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه في المستقبل (عبد الله محمد عبد الرحمن، ١٢٨، ٢٠٠٩).

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر:

نظرًا لأهمية هذا المدخل فقد تعددت الكتابات العربية والأجنبية، وفيما يلي استقراء لما جاء بهذه الكتابات على النحو التالي:

➤ حيث عرف بيرس وروبينسون (Pearce & Robinson, 2007, 3) الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تُؤدى إلى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، وغاياتها وأهدافها، مع مراعاة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

➤ كما يُعرفها أنسوف (Ansoff, 1988, 4) على أنها: تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها، بحيث يُوضح نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والغايات التي يجب أن تبلغها.

➤ ويُضيف (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٦، ٣١) أنها عبارة عن تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يُسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ومن خلال ما صيغ حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، يُمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً معاصراً تقوم من خلاله جامعة المنيا برصد نقاط القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف لعلاجها، وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها؛ وذلك لتحديد توجهاتها الاستراتيجية، وتنظيم وتوظيف مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية بهدف ضمان تحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها من خلال خطتها الاستراتيجية.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية إدارة القرن الحادي والعشرين، حيث تُقدم الإدارة الاستراتيجية كثيراً من البدائل والحلول لمواجهة الأزمات ومظاهر الخلل والقصور بالمؤسسات؛ وذلك بهدف تحسين تصنيفها بين مثيلاتها، وكذا تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى المؤسسة، حيث تُشير (سحر محمد أبو راضي، ٢٠١٥، ١١٢) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

١. صياغة رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
٢. تنمية صورة المؤسسة، والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
٣. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
٤. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
٥. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة، ومواردها وظروفها البيئية.
٦. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، والتي يُمكن أن تُساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

٧. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

٨. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.

٩. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

كما تُضيف ندى إسماعيل (Neda Esmaeili, 2015, 125) إلى بعض من الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيقها على النحو التالي:

١. وضع استراتيجيات وتنفيذها للتفوق على جميع المنافسين الحاليين والمحتملين.
 ٢. تحقيق ميزة تنافسية تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال.
 ٣. الاستفادة من نقاط القوة الداخلية، واقتناص الفرص الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف، ومواجهة التهديدات الخارجية والقضاء عليها.
 ٤. زيادة ربحية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والممكنة.
 ٥. وضع خطط تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتشريعية، والتكنولوجية والتغلب عليها.
 ٦. زيادة قدرة المؤسسة على توقع المستقبل والحصول على معلومات عن البيئة المحيطة.
- وبناءً على ما سبق يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق كثير من الأهداف على مستوى المؤسسة، والتي تتمثل في زيادة قدرتها على استشراف المستقبل، والأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين، وكذا الإسهام في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها، وتحقيق فهم كامل من جانب أعضاء المؤسسة كلهم والتزامهم بعملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من النظم الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء هذه النظم الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والنظم من عناصر قوة وضعف، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الاستراتيجي، وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام

في خلق قيمة محددة لها، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو أو التطور (إبراهيم عباس الزهيري، ٢٠١٨، ١٣)، ويُحدد (عبد العزيز صالح بن حبتور، ٢٠٠٧، ٥٥-٥٧) أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:

١. تُساعد على صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية والبرامج لها.
 ٢. تُمكن المؤسسة من التحليل البيئي لها، والتعرف على مواطن القوة بها والعمل على تدعيمها، وتحسين نقاط الضعف والتغلب على آثارها السلبية، والسعي للاستفادة من الفرص المتاحة، والعمل على مواجهة التهديدات الخارجية.
 ٣. تُساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن الفريق الواحد بكل قسم حتى تُقلل من حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
 ٤. تُسهم في إعداد وتهيئة الكوادر الإدارية العليا، وتنمية مهاراتهم القيادية، مما يُساعد على التفكير المستقبلي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ومواجهة التحديات.
 ٥. تعمل على تحقيق النظرة الشمولية للعمل من حيث الاهتمام بالمخرجات، وتكامل الأهداف والعمل على إنجازها بكفاءة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
 ٦. تتوقع التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، حتى تتمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة على جميع المستويات للتعامل مع هذه التغيرات.
 ٧. تُساعد المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمادية كافة بالصورة المثلى.
- ويُضيف (محمد أحمد درويش، ٢٠٠٨، ١٥-١٦) بعضاً من النقاط التي تُوضح مدى أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

١. **تحقيق المبادرة والمبادرة:** تُمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات التعليمية من أخذ زمام المبادرة، وتكون الفعل وليس رد الفعل أي المقدر على التأثير بدلاً من الاستجابة، ومن ثم تمكينها من تحقيق أهدافها.
٢. **تحقيق التناسق والتكامل:** تُعد الاستراتيجيات الموضوعية أداة للتناسق والتكامل بين الإدارات المختلفة بالمؤسسات التعليمية، حيث تُمكن المؤسسة من تحقيق التكامل المفقود بين الوحدات الإدارية والتنظيمية بداخلها.

٣. تحقيق الالتزام بين العاملين: يُؤدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية محددة إلى تحقيق الالتزام

بتوفير نوعية عالية من الأداء.

وباستقراء ما سبق يُستنتج أن الإدارة الاستراتيجية مدخل إداري متميز يجدر تطبيقه في المؤسسات التعليمية كافة؛ وذلك نظرًا لقدرته على تحويل المؤسسات التعليمية من مؤسسات غير مؤثرة إلى مؤسسات لها دور فعال بين غيرها من المؤسسات المنافسة، حيث تعمل الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل البيئي على إمداد المؤسسة بكافة المعلومات التي تحتاجها لتكون قادرة على مواجهة التغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل، كما يجدر القول بأن كل مؤسسة عندما تقوم بصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية في صورة خطة استراتيجية ليست وثيقة لا قيمة لها، وإنما التزام يجدر على جميع أعضاء المؤسسة الالتزام به والتعاون معًا لتحقيق ما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه.

رابعًا: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تسعى جميع المؤسسات التعليمية إلى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية؛ رغبة في إحداث نقلة كبيرة على المستوى الإداري والتعليمي، ومن هنا يجدر الإشارة إلى أن تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية يحتاج إلى توافر بعض المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية تطبيقه، فقد حدد (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٦، ٣٤٥) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

١. تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع

والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ومؤسسة على عمليات المشاركة،

حيث تُقيد الأهداف في تحديد الآتي:

أ- أسس توزيع وتخصيص الموارد.

ب- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.

ج- مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

د- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

٢. صياغة السياسات: تُمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ

تُعد لتوجيه العمل والنشاط بما يُساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تُساعد

السياسات كلا من المديرين والعاملين في التعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يُمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

٣. **توزيع وتخصيص الموارد:** يُعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد على التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

٤. **بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** فالاستراتيجيات البسيطة يُلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

٥. **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، حيث يجب أن تُراعي بعض العوامل والتي تضمن من خلالها المؤسسة منع السلوك الذي يُعطل الانجاز عند تطبيق استراتيجياتها والتي منها:

أ- بناء المعايير لقياس الأداء.

ب- الدافعية ونظم الحوافز.

ج- الردع والعقاب.

٦. **تكوين وتنمية القدرات والكفايات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب القيام بالآتي:

أ- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.

ب- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية.

ج- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

كما تُشير (هناك عبد الله حمد، ٢٠١٠، ٣٢-٣٥) إلى ضرورة توافر العديد من المتطلبات الأساسية والتي يُعد توافرها بمثابة المرتكز الأساسي لفعالية التطبيق، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

١. **نُظم الحوافز:** تُؤثر الحوافز بشكل عام في إثارة الدافعية نحو العمل لدى العاملين، ويترتب على ذلك توافر بيئة تتسم بالتنافسية، وتدعم السرعة والدقة في إنجاز الأعمال؛ وذلك نظرًا لأن الحافز يعمل كمحرك للقوى البشرية نحو الإنجاز الفاعل والسريع، وبالتالي يجب على

المؤسسات التي تسعى للوصول إلى إدارة استراتيجية فعالة أن تحرص على تصميم أنظمة حوافز ذات كفاءة عالية تدعم التطبيق الصحيح والفعال للخطة الاستراتيجية.

٢. **نُظْم الرقابة:** تُعد نظم الرقابة أحد ضمانات نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، حيث تُعتبر بمثابة المحفز والمنظم لسير العمليات الإدارية على الطريق الصحيح بما يتواءم ومتطلبات التطبيق الفعال لمنهج الإدارة الاستراتيجية.

ويتضح مما سبق أنه لا يُمكن للإدارة الاستراتيجية أن تكون إدارة ناجحة وفعالة إلا من خلال توافر سبل إنجاحها، والتي يجدر على المؤسسة توفيرها نظرًا لأنها بمثابة الضمان لنجاح تحقيق المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين تصنيفها بين المؤسسات التعليمية المنافسة.

خامسًا: تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تُواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات التي تحول بينها وبين تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، فقد حدد (صلاح الدين إبراهيم معوض وتودرى مرقص حنا ومنى أحمد البهي، ٢٠١٧، ١٣٧-١٣٨) بعضًا من هذه التحديات على النحو التالي:

١. ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات وإهمالها والعودة في الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
٢. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
٣. نقص نظم المعلومات بالمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.
٤. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة والتي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبًا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وكذا البيئة الداخلية.
٥. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يُصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

٦. افتقار الجامعة لإعداد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز الفكر الاستراتيجي، وتغيير سلوك العاملين وتشكيل مناخ جيد يُشجع على تبني التغيير والمشاركة فيه.

٧. ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وكذلك ضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي.

ويُضيف (مبارك عواد البرازي، ٢٠١٤، ٣٤٦-٣٤٧) بعضاً من التحديات التي تُواجه عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في:

١. فشل عملية التطبيق، حيث يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطط الاستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى الإداريين؛ وذلك بسبب وجود خطط أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الاستراتيجية التي تم وضعها.
٢. قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة.
٣. قلة الاستقرار السياسي والاقتصادي وكثرة العراقيل مما يجعل الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية في حالة من عدم الاتزان نتيجة لضعف نسبة الثبات فيها.
٤. تعرض العاملين إلى بعض الظروف البيئية داخل المؤسسة والتي تتعارض مع ميولهم واتجاهاتهم، مما ينعكس سلبياً على ولائهم والتزامهم.
٥. تدخل أفراد من البيئة الخارجية في السياسات الإدارية والأهداف الخاصة في الجامعة والتي قد تحد من كفاءتها وفعاليتها.

ومن خلال العرض السابق يتضح وجود العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، فهذه التحديات إما خارجية وإما داخلية، فالتحديات الخارجية ناتجة عن عدم الاستقرار في البيئة المحيطة بسبب ما مر به العالم في الآونة الأخيرة من صراعات وحروب وأمراض، فلقد أصبح التنافس على أشده بين دول العالم، مما ألقى بظلاله على المؤسسات كافة وبخاصة التعليمية منها، كما أن بعض التحديات داخلية نتيجة ضعف الرغبة لدى أعضاء أي مؤسسة في تطبيق أية مداخل إدارية معاصرة، حيث يُمكن إرجاع ضعف الرغبة لأسباب داخلية وخارجية؛ حيث تتمثل الأسباب الخارجية في الجمود والبيروقراطية الإدارية المنتشرة في المستويات الإدارية كافة، وكذلك إدخال تعديلات فجائية غير مدروسة على المنظومة التعليمية، أما بالنسبة للأسباب الداخلية فتتمثل في: قيام الإدارة العليا باعتبار العاملين بالمؤسسة مجرد أداة تنفيذية لكافة خططهم دون الاستفادة منهم والاستماع لآرائهم عند وضع هذه الخطط، وتوفير الدعم

المالي لهم تقديرًا لجهودهم؛ الأمر الذي يُسهم في فشل تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة والتي منها مدخل الإدارة الاستراتيجية.

القسم الرابع: التحليل النظري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية توظيفه لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا ونتائج البحث:

من خلال العرض السابق لمدخل الإدارة الاستراتيجية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن يرى البحث الحالي وجود علاقة وثيقة بينهما، حيث يجدر تطبيقهما جنبًا إلى جنب بجامعة المنيا نظرًا لأهميتهما ووجود تشابه كبير بينهما؛ وذلك نظرًا لاعتبار البحث الحالي أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نموذج عملي يُساعد علي تحويل استراتيجية المؤسسة من الصورة النظرية إلى برامج ومبادرات عملية تستطيع من خلالها المؤسسة تطوير قدراتها وإمكانياتها، وتحسين تصنيفها بين المؤسسات المنافسة.

وحيث إن هذه العلاقة لم يستنتجها البحث الحالي من فراغ وإنما جاءت بعد دراسة واعية، حيث سيرعرض البحث الحالي تحليلًا واعيًا لهذا النموذج لبيان مدى أهميته ودوره في تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا؛ وذلك على النحو التالي:

١. إن كل مؤسسة تعليمية تسعى إلى النجاح في تلبية كافة رغبات المستفيدين من خدماتها، وإخراج منتج تعليمي متميز يُلبي كافة توقعات المجتمع، ولتحقيق ما سبق تقوم بوضع رؤية ورسالتها لإبراز الخصائص الفريدة التي تمتلكها وكذلك التطلعات المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، لذا يجدر على جامعة المنيا إعداد رؤية ورسالة مواكبة للتطورات التي تحدث حولها، حيث لن يتحقق لها ذلك إلا من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على واقعها الفعلي، وهذا ما يُميز مدخل الإدارة الاستراتيجية وقد أغفله نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث يرى البحث الحالي أن كليهما بمثابة حلقة واحدة لا يُمكن الفصل بينهما، مع ضرورة التأكيد على أن تكون هذه الرؤية والرسالة مرنة وقابلة للتعديل والتطوير وفق المستجدات الحادثة.

٢. بعد قيام جامعة المنيا بصياغة رؤيتها ورسالتها لابد من العمل على دمج نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الخطة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال تحديد جامعة المنيا (مركز التخطيط الاستراتيجي) بعض المؤشرات والتي يتم من خلالها تحويل الرؤية والرسالة إلى

أهداف قابلة للتطبيق وفق التطورات الحادثة في البيئة المحيطة والتي يتم الوقوف عليها من خلال التحليل البيئي، حيث يري البحث الحالي أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمثابة أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، كما يبرز دور هذا النموذج من خلال مساهمته في تركيز الأهداف وتوضيحها، وإيجاد مؤشرات ملائمة وموازنتها بحيث تُعطي انعكاسًا مقبولًا من طرف أصحاب المصالح.

٣. بعد قيام الجامعة بوضع الخطة الاستراتيجية المتضمنة رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية يأتي التفكير في كيف يُمكن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجب على جامعة المنيا تهيئة كافة السبل لتحقيق هذه الأهداف من خلال إجراء التغييرات اللازمة على الهيكل التنظيمي، ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتشجيع وتحفيز العاملين على العمل بأقصى طاقاتهم، حيث يُطلق على هذه الخطوة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن (تحديد العوامل الحرجة للنجاح).

٤. يعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على تطوير وتحديث خطط العمل بالمؤسسات التعليمية، فهو لا يقف عند وضع الأهداف بل يتعدى ذلك إلى المراجعة المستمرة للتأكد من تحققها من أجل دعم نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور والضعف، حيث يُمكن لجامعة المنيا بعد وضع أهدافها أن تقوم بتشكيل لجنة تقوم بوضع مقاييس، واستبيانات واستطلاعات رأى للوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف، وما يُواجه الجامعة من معوقات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٥. لا يتوقف نموذج بطاقة الأداء المتوازن عند وضع الخطة الاستراتيجية بل يسعى إلى تحديد الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد، وتقسيم المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويمكن لجامعة المنيا تشكيل فريق استراتيجي تحت رئاسة مدير مركز التخطيط الاستراتيجي وبعض من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، على أن يضطلع هذا الفريق بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وكذلك تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن.

٦. يهتم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالرقابة والمتابعة المستمرة في كافة خطواته، حيث يقوم على إعداد التقارير الدورية التي تُعدّها كافة أقسام المؤسسة، لذلك ينبغي عند وضع خطة التنفيذ وضع قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويُمكن لجامعة المنيا تحقيق هذه الخطوة من خلال إعداد لجنة للرقابة والتقييم تكون مهامها متابعة ورقابة كافة خطوات التطبيق للتأكد من تحقق الأهداف المنشودة، على أن تقوم هذه اللجنة بإعداد تقارير دورية يتم عرضها على مدير مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

- نتائج البحث:

- في ضوء التحليل النظري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن؛ أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:
١. وجود تشابه بين خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدون خطوة التحليل البيئي، حيث يُمكن اعتبار هذه البطاقة نموذجًا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي يصلح تطبيقها بجامعة المنيا.
 ٢. تميز نموذج بطاقة الأداء المتوازن بوجود تقويم ومتابعة مستمرة وفق مؤشرات محددة تظل كما هي في الرقابة قصيرة المدى، على أن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر، وهذا ما تحتاجه جامعة المنيا باستمرار للوقوف على مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
 ٣. قيام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد هي أساس قيام واستمرار أي مؤسسة؛ فالمؤسسة تسعى من خلال خطتها الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف محددة تتمثل في دراسة ومتابعة احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة؛ وذلك من أجل إشباعها، كما أن هذا الإشباع يلزم لتحقيقه توافر كادر إداري متميز قادر على القيام بتنفيذ البرامج والأنشطة المحددة مسبقًا بكل دقة وسرعة، بالإضافة إلى أن إعداد وتنفيذ هذه الأنشطة يحتاج إلى توافر دعم مالي مناسب يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن هذه الأبعاد مترابطة ومتفاعلة وتُسهل تحقيق استراتيجية المؤسسة.
 ٤. يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن دورًا كبيرًا في تحقيق استراتيجية المؤسسة؛ وذلك لأنه بمثابة الأداة التي يُمكن من خلالها النجاح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث يعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مبادرات وبرامج تُسهم في تحقيقها، كما تعمل على تحفيز وتشجيع العاملين نحو تحقيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود المتابعة والتقييم المستمر

لكل مرحلة من مراحل تطبيق الاستراتيجية، مما يؤدي إلى النجاح في تطبيقها، وتحقيق كافة أهداف المؤسسة.

٥. يعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على ربط أداء المؤسسة باستراتيجياتها المخططة، حيث يحمل في طياته عناصر القياس والتخطيط والتطوير لأداء المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة والمتكاملة مع بعضها، وهذا يدل على مدى الترابط بين عناصره، حيث إنه يلزم متابعة مستوى الأداء بالجامعة بصورة مستمرة للوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف، وكذلك تحديد المعوقات التي تقف أمام تحقيق باقي الأهداف.

٦. يعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على توفير معلومات شاملة عن ما تم تحقيقه من أهداف نتيجة للمتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات تطبيقه والتي تتشابه بشكل كبير مع الإدارة الاستراتيجية، مما قد يساعد صانعي القرار على اتخاذ قراراتهم بصورة أكثر ملاءمة للواقع.

٧. قيام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على التطوير والتحديث للمنظومة التي يعمل بها، حيث يعمل على تطوير وتحديث خطط العمل بصورة مستمرة؛ وذلك لضمان مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

٨. قيام نموذج بطاقة الأداء المتوازن على تحديد العوامل الحرجة للنجاح والتي تُعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يعنى الاجابة عن التساؤل التالي: "ماذا يجب أن نُغير لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟"، وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تُركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها تُوفر إطارًا منهجيًا لتحديد المؤشرات الاستراتيجية، وعليه فإن هذا النموذج أداة تخطيط متميزة تعمل وفق خطوات محددة وليس بصورة عشوائية.

القسم الخامس: الإجراءات المقترحة لتوظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن في

تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا:

يرى البحث الحالي أن توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا يتطلب توافر العديد من الاعتبارات والتي منها:

١. دعم الإدارة العليا لجامعة المنيا لتبني بطاقة الأداء المتوازن، وأن يكون هذا التدعيم واضحًا لجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

٢. نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعة تقبل التغيير وتدعم الاتجاه نحو المستقبل؛ وذلك عن طريق إعادة هيكلة البرامج والخطط الدراسية والاستراتيجية للجامعة، وتطوير برامج التدريب وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس.
٣. تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات الرئيسية في كل أبعاد البطاقة.
٤. مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية في كافة أنشطة التنفيذ والتطبيق لهذا النموذج.
٥. إنشاء قاعدة بيانات مستحدثة لتوفير بيانات متجددة للجامعة عن التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على مستوى الأداء.
٦. إجراء عملية تحليل بيئي قبل البدء في وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛ وذلك بما يسمح بترجمة كافة الأهداف إلى خطط فعلية على أرض الواقع.
٧. توفير التدريب لجميع العاملين على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
٨. رفع مستوى الولاء لدى جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق الالتزام في إصدار التوجيهات والالتزام بالوقت المحدد لإنهاء المهام والخدمات، وإعطائهم الفرصة لتحقيق الأهداف مع توفير تحفيز مادي ومعنوي مناسب لهم، فكلما كان للعامل حافز كلما ارتفع مستوى الأداء لديه وبالتالي نجاح جامعة المنيا في تحقيق أهدافها.
٩. توفير نظام للاتصال الفعال بين جامعة المنيا، والجامعات العالمية والمحلية، وكافة القطاعات الأخرى؛ وذلك بهدف الوقوف على كل ما هو جديد بشأن بطاقة الأداء المتوازن.
١٠. استخدام نظام للتغذية الراجعة أثناء تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛ وذلك لتصحيح وتعديل المسار أثناء التطبيق.
١١. تضمين نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالخطة الاستراتيجية للجامعة كأداة من أدوات تحقيق استراتيجية الجامعة.
١٢. ضرورة قيام الجامعة بتحديد أهدافها الاستراتيجية وفق واقعها الفعلي.
١٣. القيام بالرقابة والمتابعة المستمرة لكافة مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن بهدف الكشف عن أوجه القصور والضعف بصورة سريعة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

١٤. تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية لكليات الجامعة ووحداتها الإدارية بصورة مستمرة وفقاً للمستجدات الحادثة.

١٥. العمل على تطوير البنية التحتية للجامعة وتحديثها بصورة مستمرة من خلال دراسة أوجه القصور، ووضع الحلول المناسبة لها، وبخاصة المتعلقة بقلّة وجود قواعد بيانات كافية يُمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل البيئي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٥٢، ع.٥٢، ص.١-٣٩*.
- (٢) أحمد محمد محمد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لمراكز البحث الجامعي في جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (٣) أماني وحيد جرجس (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحسين ترتيب جامعة المنيا في التصنيفات العالمية على ضوء مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- (٤) أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س.٢٠، ع.٧٠، ص.٣٨٩-٥٠٩*.
- (٥) أميمة حلمي مصطفى، فاطمة محمد منير (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية " جامعة طنطا أنموذجاً "، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٩٥، ع.٩٥، ص.١١-١٨٧*.
- (٦) أميمة حلمي مصطفى (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج.٢٢، ع.٣، ص.٧١-١٦٥*.
- (٧) بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (٨) جامعة المنيا (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا (٢٠٢٠/٢٠٢١ - ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥)، مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ص.١-٢٤٢، متاح في <https://www.minia.edu.eg/Minia/StrategicPlan.aspx> ، تاريخ الدخول ٢٠٢٤/١١/٣٠.
- (٩) جمال على الدهشان، باسم سليمان صالح (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٧٩، ع.٧٩، ص.٢١٠٥-٢٢٠٤*.
- (١٠) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨-٢٠٠٩). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السادسة والثلاثون، المجالس القومية المتخصصة، رئاسة الجمهورية، القاهرة.
- (١١) حسام محمد مازن (٢٠١٢). أصول ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

دراسة تحليلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية توظيفه لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا

- (١٢) خالد منصور غريب (٢٠١١). بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج.١٤، ع.٣٢، ص.٢٤٥-٣١٠.
- (١٣) داليا طه محمود (٢٠١٩). متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج.٢٢، ع.٢٢، ص.٢٨١-٣٨٥.
- (١٤) رامز رمضان محمد (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج.١٠، ع.٤، ج.١، ص.٢٨-٧٦.
- (١٥) رانيا محمد كمال (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لإدارة التحول الرقمي بجامعة المنيا في ضوء بعض النماذج العالمية "دراسة حالة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
- (١٦) رحمة محمد العرومي (٢٠٢٤). النضج المؤسسي والإدارة الاستراتيجية لجامعة إب بالجمهورية اليمنية (دراسة مستقبلية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (١٧) رقية عيد محمد (٢٠١٧). تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات بجامعة المنيا على ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- (١٨) رمضان محمد محمد (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج.٤٣، ع.٤، ص.٤٤٧-٦١٢.
- (١٩) سحر محمد أبو راضي (٢٠١٥). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، مج.٨، ع.١٩، ص.٩٥-١٣٣.
- (٢٠) سعد صادق بحيري (٢٠٠٣). إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٢١) شيرين حامد أبو وردة (٢٠١٢). نحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، "المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ٣١ مارس ٢٠١٢، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة.
- (٢٢) عادل رجب إبراهيم، عبد الهادي مبروك محمد (٢٠٠٧). برنامج تدريب مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٧، ج.١، ص.٣٩٦-٤٦٩.
- (٢٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

- (٢٤) عبد الرحمن سيد سليمان (٢٠١٤). **مناهج البحث**، عالم الكتب، القاهرة.
- (٢٥) عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور (٢٠١٦). تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- (٢٦) عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧). **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، ط.٢، الاردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (٢٧) عبد الله ثابت فرحان (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، **مجلة جامعة البيضاء، اليمن**، مج.٥، ع.٤، ص.٩٢٣-٩٤٧.
- (٢٨) عبد الله محمد عبد الرحمن (٢٠٠٩). **إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- (٢٩) عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجًا، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٥٩، ع.٥٩، ص.٢٥٥-٣١٦.
- (٣٠) عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٦٢، ع.٦٢، ص.٣٩٩-٤٦٣.
- (٣١) عيسى النجار، خيرية يحيى (٢٠٢٢). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجًا - دراسة ميدانية، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، مج.١٠، ع.٥، ص.١٢٥-١٥٤.
- (٣٢) غادة حامد السيد حسين، يوسف عبد المعطى مصطفى، منى شعبان عثمان (٢٠١٥). تقييم الأداء الإداري بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع.٥، ج.٣، ص.١٦٣-٢٠١.
- (٣٣) فاضل حنا (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة دمشق، سوريا، مج.٢٨، ع.٤، ص.٥٩-١١٢.
- (٣٤) فصل بنت عيد بن عايد، بسام مصطفى الأحمد (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، **المجلة التربوية الأردنية**، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج.٣، ع.١، ص.٢٠٩-٢٣٤.
- (٣٥) لينا محمد نصر (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة طنطا، مج.٧، ع.٢، ص.٦٠٩-٦٥٠.

دراسة تحليلية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية توظيفه لتطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة المنيا

- (٣٦) مبارك عواد البرازي (٢٠١٤). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س.١٥، ع.٤٥، ص.٣٢٩-٣٧٧.
- (٣٧) مجدى عبد الرحمن عبد الله (٢٠٢١). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج.٩٢، ع.٩٢، ص.٦٠٩-٦٧٦.
- (٣٨) محمد أحمد درويش (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية (الجامعات - الكليات التكنولوجية)، القاهرة، عالم الكتب.
- (٣٩) محمد عبد الحميد رزق، حسن مختار حسين، محمد عباس محمد (٢٠٢١). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكليات التربية جامعة الأزهر " دراسة ميدانية "، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ع.١٩٢، ج.٥، ص.٧٥٠-٧٨٩.
- (٤٠) محمد عبد الرؤوف عطية (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتعزيز مسؤولية الجامعات السعودية نحو الاستدامة البيئية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج.٣، ص.١٩٩-٢٤٢.
- (٤١) محمد عيد عتريس (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج.٧٧، ع.٧٧، ص.٧٩١-٩٤٨.
- (٤٢) محمد فتحي عبد الرحمن (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع.١٤، ج.٦، ص.٤٠٣-٦٢٨.
- (٤٣) محمد مسلم حسن (٢٠٢٣). بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة الزقازيق، مج.٩، ع.٤، ص.١٠٤٨-١٠١١.
- (٤٤) محمد هاني محمد (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.
- (٤٥) مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج.٢٤، ع.١٠٦، ص.١١٦-١١٠.
- (٤٦) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٢). نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج.١٥، ع.٣٥، ص.٥٣-١٠٢.
- (٤٧) منى أحمد البهي السيد، صلاح الدين إبراهيم مقار، تودرى مرقص حنا (٢٠١٧). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع.٤٨، ص.١٢٩-١٥٠.

(٤٨) نبيل سعد خليل، محمد صبري الانصاري، أحمد خيرى محمد، طارق رشاد رياض (٢٠٢٣). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع.٥٧، ج.١، ص.١٢٢-١٥٧.

(٤٩) نهلة عبد القادر هاشم (٢٠١٠). تنمية الجدارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، مج.٧، س.٧، ع.٢٠، ج.١، ص.١-٣٩.

(٥٠) الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور (٢٠١٥). اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

(٥١) الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم سعيد مصطفى (٢٠٠٨). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع.١١، ص.١-٨٢.

(٥٢) هناء شحثة السيد (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج.١، ع.٢، ص.٢٧٧-٣٣٠.

(٥٣) هناء عبد الله حمد (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، السعودية.

(٥٤) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٢٤). كليات جامعة المنيا المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، متاح في تاريخ https://naqaae.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education ، الدخول ٢٠٢٤/١٠/٤.

(٥٥) يوسف سيد محمود (٢٠٠٩). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Abdali, S (2017). Performance Evaluation for Private Higher Education Institutions Using Balanced Scorecard, *Al-Balqa Journal of Research & Studies*, 20 (1), 59-91.
- (2) Al- Dahiyat, M.A (2020). Measuring the Strategic Performance of Higher Education Institutions: a Balance Scorecard Approach, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24 (1), 1-14.
- (3) Ansoff, H (1988). *The New Corporate strategy*, John Wiley & Sons Inc, New York.
- (4) Bravo, J.C.M, Bravo, M.A.M & Piedrahita, C. J. B (2022). *The Balanced Scorecard and Performance Measurement in Higher Education Institutions*, *Universidad Ciencia Y Tecnologia*, 26 (113), 148-157.
- (5) Cambridge Dictionary (2024). Strategic Management, Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-management>, Accessed on 20-12-2024.

-
- (6) Chance, S (2010). Strategic by design: iterative approaches to education planning, *Journal of Marketing for Higher Education*, 38 (2), 40-54.
 - (7) Esmaeili, N (2015). Strategic Management and its Application in Modern Organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.
 - (8) Fuchs, P, et al (2020). Promoting Sustainable Development in Higher Education institutions: the Use of Balanced Scorecard as a Strategic Management System in Support of Green Marketing, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21 (7), 1477-1505.
 - (9) Hashemi, N, Mazdeh, M, Razeghi, A, Rahimian, A (2011). Formulating and Choosing Strategies using SWOT and QSPM matrix: A Case study of Hamdan Glass Company, *The 41st International Conference on Computer & Industrial Engineering*, Los Angeles , CA. USA, 23-26 October 2011, 366-371.
 - (10) Hendarto, H.T, Sucoko, A, Rosyid, A (2021). Performance Assessment Analysis of XYZ Private Universities Using Balanced Scorecard Method, *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management*, 3842- 3849.
 - (11) Kaplan, R & Norton, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, USA, Harvard Business Review Press.
 - (12) Mohana, S, Santosh, K, M, J (2022). Impact of Strategic Management Practices on Employee Performance in Higher Education Sector, *International Journal of Health Sciences*, 6 (52), 13378-13389.
 - (13) Niven , P (2014). *Balanced Scorecard Evolution: a Dynamic Approach to Strategy Execution*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
 - (14) Niven, P (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-profit Agencies*, USA, New Jersey, John Wiley & Sons.
 - (15) Parnell, J.A (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*, 4th ed, New York SAGE Publication.
 - (16) Pearce, J & Robinson, R (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 9th edition, Irwin, McGraw Hill.
 - (17) Pearsall, J & Hanks, P (2001). *The New Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press.
 - (18) Rustamadji, Omar, J (2019). The Effect of Strategic Management and Organizational Commitment on Employees' Work Achievement, *Management Science Letters*, 9 (3). 399-412.