

**تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا
في ضوء نتائج تقييم الأداء بكلياتها باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن**

*A Suggested Perspective for Improving University Decisions at Tanta
University in Light of the Performance Evaluation Outcomes of its
Colleges Using Balanced Scorecard*

د. د. كريمة محمد لاشين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية
جامعة طنطا

أ.م.د. أميمة حلمي مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية
التربية جامعة طنطا

مقدمة

مقدار النجاح الذي تحققه تلك الجامعات على
فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها، وعلى
مدى ملاءمة تلك القرارات للأهداف
المحددة.

كما تعد عملية صنع القرارات من أهم
العمليات الإدارية بوصفها محورا رئيساً
للعلمية الإدارية والتي تُعدّ في جوهرها سلسلة
من القرارات المتصلة والمستمرة، وهي
الوظيفة التي تُمارس من خلالها جميع
وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق
وتوجيه واتصال ورقابة. حتى أن البعض
يرى أن العملية الإدارية لاتخرج عن كونها
عملية صنع واتخاذ قرارات (قمر بخيت،
٢٠١٠، ٢٠٨). ولاشك أن تلك العملية تتطلب
توافر مدى واسع من البيانات والمعلومات
التي يتم جمعها عن المشكلة موضوع القرار.
فالمعلومات هي مادة القرار؛ إذ إن فهم
المشكلة التي تتطلب إصدار قرار لمواجهتها،

تواجه الجامعات في القرن الحادي
والعشرين العديد من التحديات في ظل
التطورات المحلية والعالمية لعل أبرزها
تحدي العولمة والثورة العلمية والتكنولوجية
والتي أفرزت إطاراً جديداً من المنافسة وأدت
إلى زيادة حجم المؤسسات الجامعية وتعدد
أنشطتها وتعقدتها، مما جعل عملية صناعة
واتخاذ القرارات الجامعية في غاية التعقيد؛
فكلما اتسعت وتعددت مهام ووظائف
الجامعات، وظهرت على الساحة العديد من
الجامعات المنافسة، كلما استوجب ذلك تعدد
القرارات الجامعية، والحاجة إلى اتخاذ
قرارات سليمة تتلاءم مع الأوضاع المتغيرة
والمستجدة. وتعد عملية صنع واتخاذ القرارات
من أولويات النجاح في الجامعات وذلك
لكونها تنتج عقولاً وخبرات تخدم المجتمع.
هذا فضلاً عن كونها مؤسسات لها رؤيتها
ورسالتها وأهدافها الخاصة، ومن ثم يتوقف

واقترح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً للخروج من ذلك بمؤشرات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. وكلما كانت المعلومات دقيقة وأكيدة ومجمعة من مصادر موثوق بها، كلما كان القرار سليماً وصحيحاً، ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة (أحمد زردومي، ٢٠١٠، ٢٠٤-٢٠٥).

وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات على أهمية المعلومات بالنسبة لعملية صنع واتخاذ القرارات، وعلى أن إتاحة المعلومات التي تصل إلى صانعي ومتخذي القرارات ودقتها وتوقيتها تعد من أهم المتغيرات تأثيراً في كفاءة وفاعلية تلك العملية. ولعل من أمثلة تلك الدراسات؛ دراسة Haris والتي كشفت نتائجها عن أن نسبة متغير المعلومات قد بلغ 73.30 % مقارنة بالمتغيرات الأخرى المؤثرة في صناعة القرارات (Haris, 2012, 38). كما أظهرت نتائج دراسة نجمة علاوش أن للمعلومات دوراً فاعلاً في عملية اتخاذ القرارات من حيث تحديد المشكلة وتحليلها، اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده التي تحقق الحد الأقصى من المنفعة، تنفيذ القرارات بطريقة صحيحة، قدرة الرؤساء على متابعة

تنفيذ القرارات، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة (نجمة علاوش، ٢٠١١، ٧٧). وبناء على ذلك، كان النقص في المعلومات أو توافر معلومات غير دقيقة أو في توقيت غير مناسب أحد الأسباب الرئيسة لاتخاذ قرارات خاطئة، خاصة وأن عملية اتخاذ القرارات لم تعد "تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى التحليل الكمي للمعلومات للوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة للمساهمة في حل المشكلات المختلفة" (ربحي عليان، ٢٠٠٧، 68).

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه حتى يتم صناعة قرارات جامعية ناجحة تسهم في تطوير الجامعات وتحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى مدخل يعمل على توافر معلومات دقيقة عن الأداء المؤسسي. ففي بيئة سريعة التنافسية والتغير، تجد الجامعات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية في تقييم الأداء "وتطوير نظم قياس وتقييم للأداء بهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية" (وائل إدريس، وطاهر الغالبي، ٢٠٠٩، ١٨٣). ويحقق تقييم الأداء المؤسسي باستخدام أدوات قياس حديثة ومناسبة أغراضاً مختلفة في الواقع العملي؛ حيث يلعب دوراً مهماً في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات في كل من المستويات التنظيمية والتشغيلية، وفي الرقابة كذلك على

بالتفصيل ثالثاً من المحور الأول من البحث). ومن ثم، فقد أوصت بعض تلك البحوث والدراسات السابقة (هاني السيد، ٢٠١٧، ٣٨؛ حامد أبو مسامح، ٢٠١٦، ١٢٤) بضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن بالجامعات من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس، وكمدخل لتحسين أدائها. كما أوصت بضرورة اعتماد أصحاب القرار على بطاقة الأداء المتوازن عند صناعة واتخاذ القرارات الجامعية لما تمتلكه من مميزات تعود بالإيجاب على أداء تلك الجامعات؛ إذ تسهم البطاقة، بوصفها واحدة من أحدث أنظمة تقييم الأداء، في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية بشكل أدق وأسرع من خلال توفير قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة وحديثة عن مختلف جوانب الأداء الجامعي.

مشكلة البحث

تعاني الجامعات المصرية بصفة عامة قصوراً في قدرتها على امتلاك مميزات تنافسية في صناعة القرارات، والتي من شأنها تحقيق الريادة لتلك الجامعات مقارنة بجامعات الدول المتقدمة الأخرى. ولعل من أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتحول دون صناعة قرارات جامعية فاعلة، ما يتعلق بتوافر البيانات والمعلومات الجيدة والمتجددة عن

الابتكار والإبداع (Mohamad, 2016, 249; Kald & Nilsson, 2000, 125). وتفيد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ذلك بوصفها الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء الجامعي نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار جميع مكونات المنظومة الجامعية من خلال وجود مؤشرات (مالية وغير مالية) تتناسب أنشطة الجامعة المختلفة وأهدافها ومخرجاتها، ومن ثم فهي تسهم في تحقيق الجودة والميزة التنافسية للجامعات (راوية عبيد، ٢٠١٧، ٣٧٦؛ مصطفى أمين، ٢٠١٧، ١١)، إضافة إلى إسهاماتها في توفير معلومات دقيقة "عن البيئة الحالية والمتنبأ بها ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنظمة وخارجها" (ماهر درغام ومروان أبوفضة، ٢٠٠٩، ٧٥٠).

وقد أثبتت العديد من البحوث والدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحسين عملية صنع القرارات واتخاذها سواء أكان ذلك في المؤسسات العامة أو في الجامعات. فقد كشفت تلك الدراسات عن أن استخدام المقاييس التقليدية التي تقتصر على قياس الجوانب المادية الملموسة فقط، على حساب جوانب الأداء المؤسسي الأخرى، يؤدي إلى النقص في المعلومات، أو إلى توفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء، مما يؤدي إلى صناعة واتخاذ قرارات خاطئة (راجع

الأداء المؤسسي، والتي تعد بمثابة الدعامات الأساسية لعملية صنع واتخاذ القرارات (أماني غبور، ٢٠١٧، ١١٨-١١٩).

وقد كشفت العديد من البحوث والدراسات (فاطمة إبراهيم، ٢٠١٥، ٣١؛ أحمد أحمد، ٢٠١٤؛ بيومي الضحاوي ورضا المليجي، ٢٠١١؛ جمال السيسي وفتحي عشية، ٢٠١١؛ نسرين صلاح الدين، ٢٠١٠) عن اقتصر عملية تقويم الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على التقييم الذي يتم من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (والتي لا تشترط ضمن معايير الاعتماد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الجامعي)، وأن معظم الجامعات المصرية تعاني من غياب وجود نظم وأدوات حديثة، أو آليات متطورة لتقييم الأداء بها؛ إذ يشير الوضع الراهن لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية إلى أن عملية تقييم الأداء تقتصر على استخدام النظم التقليدية والتي لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة وشاملة عن أداء الجامعات في ظل بيئة العمل المتغيرة، فضلاً عن افتقادها للمؤشرات والمقاييس التي تمكنها من تقييم أداءها الداخلي والخارجي تقيماً متوازناً في ضوء خطتها الاستراتيجية سواء على المدى البعيد أو القريب. ولاشك أن عملية تقييم الأداء التي لا تنتظر إلى الجامعة كمنظومة

متكاملة تفتقد مصداقيتها في كثير من الأحيان؛ إذ إن التقييم على هذا النحو لا يشكل أساساً يمكن في ضوءه الحكم العام على كفاءة الجامعات وفعاليتها؛ لأنه من الصعوبة بمكان عزل تفاعل عناصر النظام عن بعضها أو عن الكل الذي يضمها (البيئة المحيطة). كما أن التقييم على هذا النحو غالباً ما يكون له أثر سلبي على قادة الجامعات من حيث القدرة على صنع واتخاذ القرارات السليمة أو الفعالة.

أما عن واقع الحال في جامعة طنطا (محور الاهتمام في الدراسة الحالية)، فنجدها تعاني مما تعاني منه معظم الجامعات المصرية الأخرى؛ فقد توصلت نتائج إحدى الدراسات التي طبقت على جامعة طنطا منذ فترة ليست بالقصيرة إلى انخفاض الأداء في كليات جامعة طنطا بصفة عامة، وعدم تناسب الأداء بكليات تلك الجامعة مع معايير ضمان الجودة. وأوصت الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ضمن مدخل اقتراحته لتطوير التعليم الجامعي في جامعة طنطا (أمل خليل، ٢٠١٠، ٣٩٣). ورغم ذلك، فما زالت كليات الجامعة المختلفة (سواء النظرية أو العملية) تستخدم الأساليب التقليدية في تقييم الأداء؛ حيث لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن حتى الآن في تقييم أداء أي من كليات الجامعة (حتى المعتمدة منها) (نتائج مقابلة

شخصية مع مديرة وحدة التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء بالجامعة). وقد أكد ذلك أيضا تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا (٢٠١٥ - ٢٠٢٠)؛ حيث لم تتضمن الخطة التنفيذية لها الإشارة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات جامعة طنطا خلال فترة تنفيذ الخطة.

أما عن أهم مشكلات صنع واتخاذ القرارات الجامعية بجامعة طنطا، فقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثتان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة بلغ عددهم (٧٥) عضواً (من بينهم قيادات جامعية)، وذلك بهدف قياس درجة توافر مؤشرات الجودة بالقرارات الجامعية بكليات الجامعة المختلفة، عن أن القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا تعاني من العديد من أوجه القصور من بينها صعوبة تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً إما بسبب تنوعها أو تعقدها، أو بسبب وجود نقص في المعلومات حول المشكلة، أو بسبب قلة الوقت المخصص للتعرف على جوانب المشكلة، أو بسبب الخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها في كثير من الأحيان. كما كشفت الدراسة الاستطلاعية أن مؤشرات جودة القرارات الجامعية سواء فيما يتعلق بعملية صناعة القرار ذاتها أو بالنسبة لتوافر مواصفات القرارات الرشيدة

بها تتوافر بدرجة متوسطة (بوزن نسبي بلغ 2.3).

ولعل هذا ما دعا الباحثتان إلى إجراء البحث الحالي والذي يستهدف وضع تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ إذ إن الواقع الحالي يشير إلى حتمية وجود استراتيجية أو آلية واضحة ومحددة لتقييم الأداء بجامعة طنطا بالاعتماد بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أحد الأدوات الاستراتيجية الشاملة لقياس وتقييم الأداء بالجامعات كميّاً وكيفياً، الأمر الذي يُسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف في الأداء الحالي للجامعة، ويؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء بها مستقبلاً. كما قد يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تحسين القرارات الجامعية المتخذة بجامعة طنطا من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن أداء الكليات المختلفة للجامعة، مما يمكن القيادات الجامعية بها من صناعة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الجامعية المرجوة.

وبناء على ماتقدم، تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعات؟

٢. ما الإطار النظري لعملية صنع واتخاذ

القرارات الجامعية؟

٣. ما واقع تقييم أداء الكليات في جامعة

طنطا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،

وما درجة توافر مؤشرات جودة

القرارات الجامعية بكلياتها المختلفة؟

٤. ما التصور المقترح لتحسين القرارات

الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج

تقييم الأداء بكلياتها باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى صياغة

تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية

بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء

لكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تسليطه

الضوء على بطاقة الأداء المتوازن بوصفها

أحد الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء التي

يمكن أن تسهم في تحسين القرارات الجامعية

بجامعة طنطا من خلال ما توفره من

معلومات عن كافة أوجه النشاط سواء داخل

الجامعة أو خارجها. والبحث الحالي بما

سيوصل إليه من تصور مقترح سيسهم في

زيادة الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بجامعة طنطا، خاصة بعد أن أثبتت الدراسات

فاعليتها في تحسين عملية صنع واتخاذ

القرارات، وتحسين الأداء الجامعي. كما يأتي

البحث استجابة للعديد من الدراسات والتي

أوصت بضرورة اعتماد الجامعات على

مقاييس ونماذج تقييم حديثة تعطي صورة

عامة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة،

بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات،

وبسهم في وضع الخطط الاستراتيجية التي

تمكن المؤسسة من المنافسة ليس على

المستوي المحلي فحسب، بل على المستوي

الإقليمي والعالمي.

مصطلحات البحث

وفيما يلي تحديد إجرائي للمصطلح

الرئيس بالبحث الحالي وهو؛ بطاقة الأداء

المتوازن (Balanced Score card (BSC؛

وهي مدخل إداري استراتيجي متكامل رباعي

الأبعاد يُمكن كليات جامعة طنطا المختلفة من

تحديد توجهها الاستراتيجي وصياغة

استراتيجتها، وترجمتها إلى أهداف محددة

ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين

المستمر لضمان تنفيذها بشكل صحيح، وقياس

مدى التقدم فيها. وتتكون البطاقة من أربعة

أبعاد (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد

العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، والتي

تعكس دورها صورة متكاملة ومتوازنة لأداء

الكليات، وتقدم معلومات دقيقة يمكن أن يُعول

عليها في صناعة قرارات جامعية جيدة.

حدود البحث؛ يتمثل حدود البحث فيما يأتي:

١. **الحدود المكانية**؛ اقتصرَت الدراسة الميدانية على جامعة طنطا فقط. وقد تم التركيز على تلك الجامعة بعينها نظراً لقناعة الباحثين بضرورة توجيه البحث العلمي لخدمة الجامعة التي ينتميا إليها، هذا فضلاً عن كونها مقر عمل الباحثين مما ييسر تطبيق الدراسة الميدانية. وقد طبقت الدراسة على خمس كليات ممثلة لجامعة طنطا من بينها: كليتان عمليتان حصلتا على الاعتماد من قبل الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد (وهما الصيدلة، والعلوم) ، وكليتان نظريتان لم تحصلا على الاعتماد بعد (وهما الآداب، والتجارة)، وكلية التربية بوصفها كلية نظرية عملية (وهي غير معتمدة).
٢. **الحدود البشرية**؛ حيث طبقت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على عينة من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، بلغ عددها (٢٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تمثل نسبة (٢٦,٣ %) من أفراد المجتمع الأصل البالغ عدده (١٠٦٥) عضواً بالكليات الخمس التي شملها التطبيق الميداني، وفقاً لإحصاء عام ٢٠١٨م.
٣. **الحدود الزمنية**؛ تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه؛ وذلك

- خلال العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م (الفترة من أول أغسطس ٢٠١٨م حتى منتصف شهر نوفمبر لذات العام).
- منهج البحث وأدواته**: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد
- استُخدم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها بهدف استخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع الاهتمام (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ٢٠١٠، ١٠٤-١٠٥)، وذلك لوصف وتحليل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، وأبعادها. وكذلك وصف وتحليل عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية ومراحلها ومؤشرات جودة تلك القرارات.
 - وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على واقع تقييم أداء الكليات في جامعة طنطا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ودرجة توافر مؤشرات

جودة القرارات الجامعية بكلياتها المختلفة.

■ هذا، وقد تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف الدراسة. وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences الإصدار رقم (٢٢) لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً.

■ تم وضع التصور المقترح في ضوء آراء الخبراء؛ حيث تم صياغة التصور في صورته المبدئية، ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية لتحكيمه، ومن ثم تم صياغته في صورته النهائية في ضوء مقترحاتهم.

خطوات البحث؛ فقد سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

■ **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث (من خلال لقاء الضوء على مشكلته وهدفه وأهميته، ومنهجه وأدواته، حدوده وخطواته، وتحديد إجراءاتي للمصطلح الرئيس في البحث).

■ **الخطوة الثانية:** تحديد الأسس الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعات.

■ **الخطوة الثالثة:** تحديد الإطار النظري لعملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية.

■ **الخطوة الرابعة:** إجراء الدراسة الميدانية والتي تم من خلالها التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا، والتعرف على درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة. وأخيراً الكشف عن إمكانية التنبؤ بجودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

■ **الخطوة الخامسة:** صياغة التصور المقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء لكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

وفيما يلي نعرض إطاراً نظرياً نتناول فيه الأسس الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعات، وإطاراً نظرياً حول عملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية، وأخيراً علاقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجودة صنع القرارات الجامعية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأسس الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعات

يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية عامة، والجامعية خاصة على مدى قدرتها

على قياس أداء موجوداتها غير الملموسة مثل علاقتها بالطلبة ومؤسسات المجتمع، والعمليات التنظيمية الداخلية، وتعلم العاملين. فإن أرادت أي مؤسسة التحسين المستمر والمنافسة في عصر المعلومات، فعليها أن تستخدم في تقييم أدائها وسيلة قياس عالية المستوى منبثقة من استراتيجيتها وخطتها طويلة الأمد.

ولقد برزت نماذج عديدة لتقييم الأداء الجامعي تعتمد أساساً على ترجمة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة إلى مجموعة من المقاييس ومنها بطاقة الأداء المتوازن والتي تحظى في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الجامعات بوصفها من المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وذلك بعد تطبيقها على نطاق واسع في قطاع الأعمال. إن تطبيق الجامعات لبطاقة الأداء المتوازن يساعدها على تقييم أدائها، وتحسين عملياتها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة (عدنان الورثان، ٢٠١٥، ٢٨٩ - ٢٩٠؛ سماسم جادو، ٢٠١٣، ١١٧٨). وفيما يلي نعرض إطاراً نظرياً حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال إلقاء الضوء على نشأتها والمراحل التي مرت بها في تطورها، مفهومها، فلسفتها وأهدافها، وأخيراً الأبعاد المكونة لها، وذلك على النحو التالي:

(١) نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات:

لقد باتت نظم التقييم التقليدية أحادية البعد أو ذات الأبعاد المتعددة المتباعدة غير قادرة على إعطاء صورة شاملة ومنكاملة وكلية عن أداء المؤسسة الجامعية، وعاجزة كذلك عن إمداد صانعي ومتخذي القرارات الجامعية بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها للتخطيط الاستراتيجي. هذا فضلاً عن كونها غير مهتمة بدرجة كافية بتحقيق التوازن بين الحاجات المجتمعية الراهنة والمستقبلية، بما يحقق للمؤسسة الجامعية الاستمرار في البقاء أو المنافسة العالمية حالياً ومستقبلياً، خاصة في ظل التغير الواسع والشامل للبيئة الخارجية التي تعمل بها والتي تفرض على الجامعات التطور المستمر.

وقد فرض ذلك الحال ظهور ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card (BSC) كأحد أهم المداخل المعاصرة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة لقدرتها على تقديم صورة كلية وشاملة عن واقع المؤسسة، وفي نفس الوقت لا تغفل التفاصيل، ولا تغفل قيمة العناصر الأساسية أو الفرعية للمؤسسة الجامعية (جمال السيسي، فتحي عشبية، ٢٠١١، ٦١). ورُغم أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من حيث الاسم قد يبدو

(١/١) المرحلة الأولى/ استخدام بطاقة

الأداء المتوازن كأداة قياس

وتعكس المرحلة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن الصورة الأولية التي توصل إليها كل من كابلان ونورتن عام ١٩٩٢؛ حيث كان الهدف منها قياس أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 2007). ويُعنى كل بعد بالإجابة عن سؤال رئيس؛ فبالنسبة للبعد المالي فيجب على السؤال التالي؛ كيف تبدو المؤسسة في عيون المساهمين في تمويلها؟ How do we look to shareholders? أما بعد المستفيدين فيُعنى بالإجابة على سؤال؛ كيف يجب أن تبدو المؤسسة في عيون المستفيدين (سواء الداخليين والخارجيين) ؟ How do customers see us؟ بينما يُعنى بعد العمليات بالإجابة على السؤال التالي بماذا يجب أن تتميز المؤسسة، وما العمليات التي تسهم في تطورها؟ What must we excel at؟ أما بعد التعلم والنمو فيُعنى بالإجابة عن السؤال؛ كيف ستحافظ المؤسسة على قدرتها على التطوير؟ وكيف تستطيع أن تدعم قدرتها على تحقيق ذلك؟ Can we continue to improve and create value؟ وحتى يتسنى للمؤسسات الإجابة

مفهوماً حديثاً، إلا إنه في حقيقة الأمر مفهوم غير حديث إذا نظرنا إلى نشأته؛ إذ تعود نشأة البطاقة (BSC) إلى عام ١٩٩٢م من قبل كابلان Kaplan ونورتون Norton. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للتطور الذي لحق بعدد من المفاهيم والنظريات التي كانت موجودة آنذاك؛ حيث اعتبرت البطاقة في ذلك الوقت طريقة جديدة للتعامل مع الإدارة الاستراتيجية. وربما كان الجديد في البطاقة أنها جاءت لتقدم أفضل ما في النظريات والمفاهيم السابقة؛ حيث قُدمت، بوصفها واحدة من أدوات التقييم التنظيمي، نموذجاً واحداً لقياس الأداء بالمنظمة بشكل متكامل يغطي كل جوانبها (Mandzic; Widodo & Wilson, 2017, 3).

هذا، ولقد مرت بطاقة الأداء المتوازن في تطورها بعدة مراحل أو أجيال. وقد ارتبط التطور من جيل إلى آخر بكيفية استخدام البطاقة وتوظيفها داخل المؤسسات وأوجه الاستفادة منها، علماً بأنه لا توجد حدود تفصل كل جيل عن الآخر، كما أن تعاقب هذه الأجيال لا تعني أن الجيل الجديد يلغي الجيل السابق، بل هي جميعاً تعد امتداداً لبعضها البعض. هذا ويمكن توضيح مراحل تطور الأداة موضوع الاهتمام على النحو التالي:

بها لتحقيقه (Kaplan & Norton, 1996, 75).
A, op.cit, 75).

فقد تضمن كل بعد من أبعادها
الجوانب التالية (عبد الحميد المغربي،
٢٠٠٦، ٢٩٦-٢٩٧؛ محمد عبد الهادي
وآخرون، ٢٠١٦، ٣٢٨):

• **الأهداف Objectives**: والتي تمثل
النتائج التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها.
ويجب أن تتسم تلك الأهداف بعدة
خصائص منها؛ أن تكون محددة، وقابلة
للتحقيق وللقياس، ومحددة بوقت زمني
لإنجازها، وأن تتوزع على أبعاد البطاقة،
وتحظى بنفس الأهمية الاستراتيجية.

• **المؤشرات Indicators**: وتمثل المجس
الذي يحدد ما تم إنجازه من الهدف
المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة
محددة سلفاً. وغالباً ما تستخدم
استطلاعات الرأي، والمسوح الميدانية
في ذلك.

• **النتائج المستهدفة Targets**: والتي هي
بمثابة المعايير التي يتم القياس بناء عليها
لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف
المراد تحقيقه (سواء سلباً أو إيجاباً).

• **المبادرات Initiatives**: والتي تشير إلى
النشاطات الواجب تنفيذها والتي يتوقف
عليها تحقيق الأهداف، وتعديل الخطة إن
لزم.

عن الأسئلة السابقة، كان عليها أن تضع
المقاييس المختلفة التي تمكنها من
ذلك (Kaplan & Norton, 1992, 72;
Kaplan & Norton, B, 1996, 54).

إلا أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
التي اعتبرت فيها أداة لقياس الأداء، قد
وُجّهت إليها في هذه المرحلة بعض الانتقادات
والتي تمثلت في أنها لم تستطع تحقيق التوازن
بين الأبعاد الأربعة (المالية وغير المالية)
المستخدمة في عملية القياس. هذا فضلاً عن
أن تلك الأداة لم تكن مفيدة في وصف
الاستراتيجية أو مواكبة التغيير؛ حيث إنها لم
تظهر طبيعة العلاقة بين أدوات القياس
بالأبعاد المختلفة، واستراتيجية المؤسسة
(أسامة قرني، ٢٠١١، ٣٤-٣٥).

(٢/١) المرحلة الثانية/ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري استراتيجي

وفي هذه المرحلة، لم تعد البطاقة
تُستخدَم فقط بغرض قياس الأداء، وإنما بُدِءَ
في استخدامها كنظام إداري استراتيجي
strategic management system، وذلك
من خلال ربطها بالخطة الاستراتيجية
للمؤسسة، وترجمة رؤية ورسالة المؤسسة
واستراتيجيتها إلى أهداف إجرائية في كل بعد
من أبعاد البطاقة الأربعة، وتحديد مؤشرات
قياس كل هدف من الأهداف، وكذلك النتائج
المستهدفة منه، والمبادرات التي يمكن القيام

وبرغم أن استخدام البطاقة في هذه المرحلة كنظام إدارة استراتيجي قد ساعد المؤسسة على ترجمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية، وتحويل رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف العملية، مع وضع مقاييس محددة لكل هدف، إلا أنه قد أخذَ عليها في هذه المرحلة أنها لم تقدم تصوراً واضحاً لعلاقة السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة الأربعة (Kaplan & Norton, 1992, op.cit, 71; Drury, 2008, 493).

(٣/١) المرحلة الثالثة/ استخدام بطاقة الأداء المتوازن للخرائط الاستراتيجية

وتشتمل البطاقة في هذه المرحلة على أربعة مكونات رئيسة هي (Lawrie & Cobbold, 2004, 616):

- **المكون الأول/** تحديد الوجهة أو صياغة الرؤية: حيث يتم فيه وصف المؤسسة في المستقبل، بافتراض تنفيذ الاستراتيجية الحالية بنجاح.

- **المكون الثاني/** نموذج الربط الاستراتيجي A strategic linkage model؛ حيث تتحدد الخريطة الاستراتيجية Strategy map التي تحتوي عادة على ١٢-٢٤ هدفاً استراتيجياً مقسمين إلى نشاطات ونواتج، وبينهم روابط تشير إلى وجود علاقات

سببية مفترضة بين الأهداف الاستراتيجية.

- **المكون الثالث/** ويتمثل في تحديد مجموعة من التعريفات لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

- **المكون الرابع/** ويتمثل في تحديد مجموعة من التعريفات لكل من التدابير المحددة لمراقبة كل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

وقد استندت تلك المرحلة على حقيقة مؤداها أنه لا يمكن تطبيق البطاقة بوصفها أداة لإدارة المؤسسة دون الخرائط الإستراتيجية التي تُعنى بوصف الاستراتيجية، مع إنشاء مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة التي يقوم عليها الأداء المتوازن؛ بحيث يتم ربط مكونات هذه الأبعاد ربطاً رأسياً منطقياً، ينتج من أعلى إلى أسفل بحيث يكون كل بعد سبباً للبعد الذي يليه. ويتم ذلك من خلال خطوات تتابعية محددة تتمثل في؛ تحديد الهدف الإستراتيجي لكل بعد من أبعاد البطاقة الأربعة، واستراتيجيات تحقيقه، وآليات تحقيق هذه الإستراتيجيات، مع ربط الآليات اللازمة لتحقيق الهدف الإستراتيجي لكل بعد بالآليات اللازمة لتحقيق الهدف الإستراتيجي للأبعاد الأربعة الأخرى. هذا فضلاً عن تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تجمع

بوضوح بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الرؤية المنشودة.

(٤/١) المرحلة الرابعة/ استخدم بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لإدارة الأداء

ويصف الجيل الرابع دور كل من القيادة والإدارة في إدارة الأداء؛ فبينما تتيح القيادة للفرد فرصة الأداء، تقوم الإدارة بالتأكد من ذلك. ولدعم دور كل من الإدارة والقيادة في إدارة الأداء، تضمنت الخرائط الإستراتيجية لهذا الجيل بعداً جديداً وهو القيم التنظيمية "Organisational values" كموجه للأداء والتغيير. وتدعم تلك القيم التنظيمية البعد الرابع من البطاقة المسمى بالتعلم والنمو Learning & growth. ومن ثم، تركز هذه المرحلة على توضيح كيف يمكن للمؤسسة أن تتعلم أكثر من اهتمامها فقط بالقيام بمهمتي الرقابة والإدارة؛ فالتعلم التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسة لكونه يساعد على إسراع عملية تعلمها من استراتيجيتها، ومن خلال تعلم المؤسسة تصبح أكثر قابلية للتعديل وأكثر قدرة على إحداث التغيير التنظيمي. (The Excitant Fourth Generation of Balanced Scorecard Approach, 2018).

ونخلص مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن قد مرت في تطورها بعدة مراحل بداية من استخدامها كأداة لقياس أداء

بطبيعتها بين مقاييس مسببات الأداء ومقاييس النواتج؛ بمعنى أن مقاييس بعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو هي بطبيعتها مقاييس مسببات الأداء، بينما مقاييس بعدي العلاقات مع المستفيدين والأداء المالي هي بطبيعتها مقاييس نواتج (Karpagam & Suganthi, 2012, 7-8).

وجدير بالذكر أن استخدام الخرائط الاستراتيجية كانت تمثل (من وجهة نظر كل من Kaplan & Norton) إطاراً أساسياً يضم أبعاد البطاقة الأربعة مرتبطة مع بعضها في علاقة سبب ونتيجة cause and effect relationship مع تحديد الأهداف الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد. هذا فضلاً عن مجموعات رأسية من الأهداف الاستراتيجية المرتبطة التي تمتد عبر الأبعاد المختلفة والتي تسمى بالموضوعات الاستراتيجية strategic themes والتي كانت بمثابة فرضيات حول كيف ستحقق الاستراتيجية التغيير المنشود في المنظمة (Strategy map, 2018). ومن ثم، تعد هذه المرحلة إطاراً مرجعياً للتغيير التنظيمي لكونها تحدد الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تحديد استراتيجياتها، وتوضح العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة بصورة أفضل مما كانت عليه في المرحلة الثانية. كما تبين وجهة المؤسسة

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، نذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو مدخل متعدد الأبعاد لقياس وإدارة الأداء المرتبط خصيصاً باستراتيجية المنظمة؛ فهي أداة تعطي للمديرين رؤية سريعة، ولكنها شاملة عن الأعمال بما في ذلك المقاييس التشغيلية الخاصة برضا العملاء (المستفيدين)، ابتكار المنظمة، تحسين الأنشطة، وكذلك القياسات المالية (Gomes & Romão, 2017, 1, 3).

- بطاقة الأداء المتوازن هي أداة جديدة ظهرت لتستكمل المقاييس التقليدية للأداء المؤسسي؛ فهي تشتمل على مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء والتي تقيس الأداء المالي، العلاقات مع العملاء (المستفيدين)، العمليات الداخلية، هذا فضلاً عن قياس أنشطة التعلم والنمو. ويرى أنصار هذه البطاقة أن كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة يجب أن تطور وتستخدم بطاقة خاصة بها وأن تختار المقاييس التي تتلاءم مع طبيعة الوحدة واستراتيجيتها (Lip & Salterio, 2000, 283).

- ويعرف معهد القياس المتوازن البطاقة بأنها نظام للإدارة والتخطيط الاستراتيجي تستخدمه المؤسسات لتحقيق

المؤسسات، ثم تطور استخدامها كنظام إداري من خلال ربطها بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم تطور استخدامها بعد ذلك لتوضح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة من خلال الخريطة الاستراتيجية، وأخيراً تطور الاستخدام ليشمل عملية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

(٢) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

وقد عرفت البطاقة عام ١٩٩٢م من قبل المؤسسين الأوائل لها Kaplan & Norton بأنها نظام إداري شامل يهدف إلى مساعدة المؤسسة على قياس الأداء بها من منظور استراتيجي من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة والتي مجموعة من القيم المستهدفة والخطوات الإجرائية باستخدام مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تشمل البعد المالي، بعد (المستفيد)، بعد عمليات التشغيل الداخلية، وأخيراً بعد التعلم والنمو. حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan & Norton, 1992, op.cit, 71).

مما سبق، يتضح اختلاف وجهات النظر حول تعريف مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث يُنظر إليها من منظورات عديدة؛ فهي تمثل نظاماً لقياس وتقييم الأداء من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية الجامعة إلى أهداف قابلة للقياس ومؤشرات للأداء. وهي تمثل نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف قصيرة المدى مع استراتيجية الجامعة وأهدافها طويلة الأمد. كما إنها نظامُ إدارة الاتصال من خلال تحقيق مساهمتها في تحقيق الربط والتواصل بين مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية.

(٣) فلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد المفاهيم المعاصرة الأكثر تأثيراً في مجال الإدارة *the most influential concepts in management*. وقد حظيت البطاقة بالاهتمام المتزايد من قبل المنظمات على اختلافها (سواء الحكومية أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية، الهادفة أو غير الهادفة للربح) بجميع المجتمعات سواء المتقدم منها أو النامي (Gica & Moiescu, 2007, 140).

ولاشك أن تحديد الفلسفة التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن يُعد جانباً مهماً لضمان عملية تبينها وتطبيقها على نحو سليم؛ لكون الفلسفة تُشكّل الأساس الذي تركز عليه

الأهداف المنشودة، لربط العمل اليومي للأفراد مع الاستراتيجية، وأخيراً لقياس ورصد التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا وتقوم بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي بتحقيق الاتصال بين عناصر الاستراتيجية والتي تتمثل في؛ الرؤية والتي تحدد مانطمح الوصول إليه، والرسالة التي تحدد الهدف، القيم الحاكمة التي تجسد ما نعتقد فيه، ومجالات التركيز الاستراتيجية (موضوعات ونتائج /أو الغايات)، وغير ذلك من العناصر التشغيلية مثل الأهداف (أنشطة التحسين المستمر)، والمقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسة التي تحدد الأداء الاستراتيجي، والأهداف (مستوى الأداء المرغوب)، والمبادرات (المشاريع التي تساعد في الوصول إلى الأهداف) (The Balanced Scorecard Institute, 2018).

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال وتواصل *Communication Tool* بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة والمستفيدين الخارجيين لتقويم المخرجات. وتسهم بطاقة الأداء في تحقيق الكثير من النتائج في المؤسسات المختلفة سواء كانت في القطاعات الإنتاجية أو الخدمية (Niven, 2006, 17).

فلسفتها الرئيسة من جعل الاستراتيجية والرؤية الجامعية في بؤرة الاهتمام، وترجمة تلك الاستراتيجية إلى أنشطة تنفيذية (في صورة مقاييس)، ثم وصف وقياس الاستراتيجية وإدارتها من خلال الخرائط الاستراتيجية، ثم قياس الأداء وإدارته في ضوء المقاييس المتعددة التي تتضمنها أبعاد البطاقة الأربعة (فاطمة إبراهيم، مرجع سابق، ٣٥؛ سلطان الدبحاني، ٢٠١٧، ٥٣٣-٥٣٤).

هذا، وتوجد مجموعة من المبررات والدوافع التي تدعو إلى الأخذ ببطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في بيئة التعليم الجامعي؛ فبرغم ظهورها في البداية بالصناعة وقطاع الأعمال، إلا أنه قد أمكن تطبيقها بالجامعات، وذلك بعد تطويعها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الجامعية وفلسفتها الخاصة وغاياتها في بلوغ أعلى مستوى من الكفاءة والتميز في أداء جميع مجالاتها ووظائفها، ويمكن توضيح هذه المبررات على النحو التالي:

من أهم مبررات استخدام البطاقة في الجامعات المصرية هو حاجة الجامعات إلى تحقيق معايير التنافسية، وخاصة مع زيادة حدة المنافسة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي، وحاجة الجامعات إلى تحسين قدرتها التنافسية والحصول على

عملية تنفيذ البطاقة واتخاذ القرارات المتعلقة بها. وتصف فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ما تسعى إليه البطاقة، وكيف يتم تصميمها وبنائها، وكيف يتم تطبيقها من قبل المؤسسة ذاتها، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الرئيسة لعل أهمها: ما القيم الرئيسة التي نريد أن نبني البطاقة في ضوءها؟ كيف سيتم تصميم مقاييس البطاقة؟ من الذين سيستخدمون البطاقة؟ وكيف سيستخدمونها؟ ما النتائج التي ستترتب على تطبيقها؟ كيف يمكن التأكد من صحة وجودة المعلومات المستقاة من البطاقة؟ وكيف يمكن توصيل نتائج الأداء التي توصلت إليها البطاقة إلى جميع العاملين على مختلف مستوياتهم داخل المؤسسة المعنية باستخدامها في قياس الأداء (Ibid, 141-142).

وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على افتراض مفاده "إذا لا يمكنك القياس فلا يمكنك الإدارة"؛ فهي تُعدُّ أحد أهم المداخل المعاصرة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي من خلال تقديم صورة واضحة عن الوضع الراهن للمؤسسة، وتتبع المقاييس المهمة الموجهة نحو تحقيق استراتيجية العمل بها من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم (سعاد عياط وعزيز دحماني، ٢٠١٦، ١١٢)؛ إذ تنطلق فكرة عمل البطاقة أو

ترتيب متقدم بين الجامعات، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية وتمكينها من مساهمة الاتجاهات العالمية في مجال إدارة الجامعة وتقييم أدائها المؤسسي بناءً على مؤشرات أداء واضحة تغطي مختلف أبعاد الأداء المؤسسي (مصطفى أمين، مرجع سابق، ٥٦).

حاجة الجامعات إلى نظم ومقاييس حديثة لتقييم الأداء الجامعي لا تركز فقط على تقييم الوضع الراهن، وإنما تستهدف تحسين أداء الإدارة الجامعية في مختلف مستوياتها، وتأخذ في الاعتبار الأهداف طويلة الأجل، وهذا ما تحققه البطاقة من خلال شموليتها لمؤشرات أداء متنوعة بين مؤشرات (تابعة) تقيس الأنشطة التي حدثت في الماضي، وبين مؤشرات (قائدة) تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء الجامعي على المدى الطويل (فاطمة إبراهيم، مرجع سابق، ٣٢).

لم تعد المقاييس التقليدية صالحة لتقييم الأداء الجامعي في ظل بيئة العمل الحالية؛ حيث إن تلك المقاييس التقليدية التي تقيس أداء الأجزاء (الوحدات التنظيمية، والأقسام الأكاديمية) لا يمكنها أن تقيس الكل الذي يجمعها. كما أن التقييم الجزئي لأبعاد وجوانب المؤسسة حتى لو تم تقييمها جميعاً - يغفل التفاعلات والتأثيرات المتبادلة بين هذه الجوانب، وبينها وبين الكل الذي يجمعها،

ومن ثم فإن تقييم الأداء بهذه الطريقة يفتقد إلى الكثير من المصدقية (فتحي عشبية، ٢٠١١، مرجع سابق، ٣٢٢). هذا فضلاً عن أن المقاييس المالية التقليدية تقتصر على قياس الأداء الكمي، والجوانب المادية الملموسة، وتتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة مثل رضا المستفيدين، وكفاءة عمليات التشغيل الداخلية. كما تركز المقاييس المالية فقط على النتائج دون الاهتمام الكافي بالمسببات مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء، وبالتالي أصبحت تلك المقاييس مضللة في الحكم على مدى التحسن والتطور المستمر في أداء المنظمات (ياسر أبو مصطفى، ٢٠١٣، ١٥١-١٥٢).

تواجه الجامعات في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات الداخلية والتي تفرض عليها استخدام أدوات ووسائل تقييمية تركز على النواحي الأكاديمية لتقييم جودة أدائها أكثر من اعتمادها على النواحي المالية أو التقارير المالية التي لا توضح مستوى أداء الجامعات والكليات، والتي فشلت أيضاً في توضيح الترابط بين مختلف الأهداف الاستراتيجية، وكان لذلك أثره السلبي على قادة ومديري الجامعات من حيث اتخاذ القرارات الإدارية السليمة أو الفعالة. الأمر الذي أدى بالجامعات إلى التوجه إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية

التقويمية التي تترجم استراتيجية المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء التي تحققها، وذلك في إطار أبعاد محددة (فاطمة إبراهيم، مرجع سابق، ٣٠-٣١).

إن التغيرات المتسارعة التي طالت المؤسسات الجامعية نتيجة التغيرات العميقة والهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أحدثت تغييراً في طبيعة المهام الإدارية بالجامعات، وأدى إلى الحاجة إلى تطوير إدارة الجامعات لتكون أكثر فعالية وكفاءة في أداء تلك المهام، بحثاً عن الجودة والتميز. تلك التغيرات قد فرضت على الجامعات ضرورة الاعتماد على نظم تقييم حديثة، واستخدام مقاييس جديدة تتلاءم مع هذا التغيير، وتتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التي تتعاطم يوماً بعد يوم (فتحي عشيبة، مرجع سابق، ٣٢١-٣٢٢).

إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع المستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين من خلال تحسين الاتصالات الخارجية بين الجامعة والطلاب والمستفيدين، والاتصالات الداخلية بين وحدات الجامعة وجميع العاملين. كما أنها تخلق نظاماً للحوافز يساعد على استمرار تحسين الأداء والمساهمة في رفع الإنتاجية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية

للجامعات (مصطفى أمين، مرجع سابق، ٥٧).

وفي ضوء الفلسفة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، نجد أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

تقديم نظرة شاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية؛ إذ تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تركز على شمولية القياس للأداء داخل المؤسسة، وتشخيص واقع الأداء بالوقوف على نواحي القصور في كل بعد من أبعاده من أجل السعي نحو تحسينه وتطويره (عقيل رفاعي، ٢٠١٥، ٣٨٣). فهي مصممة بصفة عامة لمساعدة القائمين على العمل الجامعي على معرفة الأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها (Frost, 2018). كما أن دمج البطاقة لأبعاد الأداء المؤسسي الأربعة، يُمكن الإدارة الجامعية من تجنب إدخال تحسينات في جانب على حساب جانب آخر، وكذلك تُشجّع على العمل بروح الفريق، مع إعطاء المنح والمكافآت على مستوى الفريق أو الإدارة (أمجد عبد الرحمن، ٢٠١٢، ٢٥٥-٢٥٦).

ربط مؤشرات الأداء المالية والمؤشرات غير المالية انطلاقاً من كون المؤشرات المالية لم تعد وحدها كافية لتحديد مسار المنظمات. ومن ثم، بدأت المنظمات تعتمد على مؤشرات غير مالية تعمل جنباً

الاستخدام المستمر لمجموعة من المقاييس والمؤشرات المرتبطة بها لتقييم مستوى أداء العمل. ويرتبط هذا المدخل بشكل مباشر باستراتيجية المؤسسة، ومن ثم، فهو يمثل نهجاً يتم من خلاله التقييم المستمر للأداء الجامعي (عبد العزيز الشثري، ٢٠١٤، ٥).

التطوير المستمر لاستراتيجية

الجامعة؛ من خلال ترجمة استراتيجية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء والأنشطة التنفيذية ووضعها في صورة خريطة استراتيجية يلم بها جميع العاملين في مختلف مستويات وأقسام الجامعة حتى يبذلوا الجهود اللازمة لإنجاز المهام المنوطة. هذا فضلاً عن تعزيز استراتيجية التغذية المرتدة والتعلم، ومن ثم إعطاء المؤسسة الجامعية نموذجاً تفصيلياً شاملاً لاستراتيجيتها وكيفية تنفيذها (فاطمة إبراهيم، مرجع سابق، ٣٥-٣٦؛ رحاب محمود وجمال خطاب، ٢٠١٥، ٤٥٧). كما إنها توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة، وتنظم المبادرات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتحدد الروابط الاستراتيجية لتحقيق التكامل في الأداء عبر المنظمات، وتوصل الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية والأفراد في الجامعة والالتزام بتنفيذها (Punniyamoorthy & Murali, 2008, 420). ومن ثم، تعرف

إلى جنب مع المعايير المالية من أجل التقييم الكلي والشامل لأداء المنظمات (بوريش هشام، حازم سعيدة، ٢٠١٦، ١٥٨). ومن ثم تسهم البطاقة في التغلب على أوجه القصور التي تواجه استخدام المقاييس المالية؛ حيث تمثل البطاقة نموذجاً متكاملًا لقياس الأداء، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية الإستراتيجية والتي تسهم في تقديم رؤية واضحة ووجهة نظر كاملة عن الأداء المؤسسي الجامعي (عبد الرحيم محمد، ٢٠٠٩، ٢١٩).

تحقيق التوازن بين أبعاد البطاقة

الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، الجانب المالي) عند وضع استراتيجية الجامعة؛ التوازن بين مقاييس النواتج الكمية الموضوعية (المالية) ومقاييس النواتج التي تخضع للتقدير الشخصي (المقاييس الذاتية)، التوازن بين مؤشرات الأداء الماضي، ومؤشرات الأداء المستقبلي Leading Indicators، بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، وبين مقاييس الأداء الداخلي (العمليات الداخلية والتعلم والنمو) ومقاييس الأداء الخارجي (الجانب المالي والحصول على ثقة المستفيدين) مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الكلي للجامعة (جبر الداور، ٢٠١٣، ١١٢ - ١١٣)؛ فالبطاقة مدخل لقياس الأداء المتوازن يعتمد على

البطاقة بأنها أداة لترجمة كل من رؤية الأقسام الأكاديمية بالجامعات ورسالتها وكذلك قيمها وأهدافها الاستراتيجية، وتقويم أداء تلك الأقسام العلمية وفقاً لمؤشرات وأبعاد مرتبة حسب أهميتها النسبية (عربي الشمري، ٢٠١٧، ١١٧).

إدارة الأداء الجامعي بفاعلية؛ إذ تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتعزيز إدارة الأداء أكثر من كونها أداة لرقابة الأداء. إن استخدام البطاقة كنظام لإدارة الأداء يسهم في اكتشاف المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لحلها، كما يؤدي أيضاً إلى اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. كما أنها توفر للإدارة الجامعية صورة واضحة ودقيقة عن أداء كافة الإدارات والأقسام، وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (فوزية عوض الله، ٢٠١٠، ٢٢٠؛ سماسم جادو، مرجع سابق، ١١٦٥).

تحسين الأداء التنظيمي للجامعة؛ من خلال دعم تنفيذ استراتيجيتها باستخدام الخرائط الاستراتيجية التي تتيح تصوراً واضحاً للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة وكيفية تحقيقها، وتحديد الوسائل والمصادر اللازمة لذلك (Madsen & Stenheim, 2015, 31). هذا فضلاً عن أن

التغذية الراجعة التي تقدمها البطاقة تؤدي إلى أداء أفضل على مختلف المستويات وعبر جميع الوحدات التنظيمية؛ فحينما يعرف الأفراد والجماعات ماذا يفعلون وما الذي يجب عليهم القيام به لتحسين أداءاتهم، فإنهم يؤدون بشكل أفضل. كما يتم تطوير الإستراتيجية نتيجة التغذية المرتدة والمراجعات للأداء كل فترة زمنية، حيث تقدم للجامعة القدرة على التعلم التنظيمي، الأمر الذي يمكن إدارة الجامعة من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على الأداء الجامعي (Frost, 2018؛ سعاد عياط، ٢٠١٦، ١١٣).

تحسين عملية الاتصال داخل الجامعة؛ فهي تحقق الترابط بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة الجامعية، وبين الأفراد العاملين بها، وتزيل الحواجز بين قطاعاتها المختلفة على مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، وتجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة مما يسهم في تحقيق التكامل والتعاون بينها، ويسهل عمليات الاتصال والتواصل بين أفراد الهيكل التنظيمي على مستوى الجامعة حول صياغة الإستراتيجية وتطبيقها، ولمعرفة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة. كما تحسن البطاقة عملية الاتصال بين الجامعة والبيئة الخارجية (المساهمين أو

المستفيدين الخارجيين) (نسرین صلاح الدين، مرجع سابق، ۳۳-۳۵).

تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي

للجامعات؛ فالبطاقة من خلال أبعادها تساعد الجامعات في تحقيق نجاح مالي طويل الأمد من خلال تأكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب اعتبار تلك المقاييس غير المالية كمتمة للمقاييس المالية، وليس كبديل عنها (بندر المطيري، ۲۰۱۳، ۹۰؛ علاء حسن، ميسون أحمد، ۲۰۱۱، ۱۷۱؛ لمياء السيد، ۲۰۱۱، ۱۹۴)؛ فقد وُجِدَ من خلال التطبيق العملي أن المنظمات التي قامت بتطبيق البطاقة كمقياس للأداء قد تمكنت من تحسين أدائها المالي عن المنظمات الأخرى التي استخدمت المقاييس المالية التقليدية وحدها كمقياس للأداء (سمير صالح وآخرون، ۲۰۱۲، ۱۹۶).

تحسين المركز التنافسي للجامعة؛ من

خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتركيزها على المزايا التنافسية التي تتمتع بها الجامعة وتميها؛ فهي تساعد في تمكين الجامعة من التركيز على معظم العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية على المدى الطويل (مصطفى أحمد أمين، مرجع سابق، ۴۹؛ راوية عبيد، مرجع سابق، ۳۶۰).

مما سبق، يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تحقق العديد من الأهداف، وتتميز بمزايا عديدة تجعل منها نموذجاً من النماذج المعاصرة للقياس والتقييم للأداء الإستراتيجي. وبناء على ما تقدم، تحتاج الجامعات المصرية إلى استخدام البطاقة في قياس وتقييم أدائها مما يساعدها على التعامل مع المشكلات المتعددة التي تواجهها وتوهرها لمواجهة التحديات المختلفة سواء المحلية أو العالمية.

(٤) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية، قد يسميها البعض منظورات أو مجالات أو محاور، وتلك الأبعاد مترابطة وتسهم جميعها في التقييم الشامل لجوانب الأداء المؤسسي، ومن ثم في تطويره. هذا، وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد حسب طبيعة المؤسسات ذاتها؛ ففي المؤسسات الربحية، نجد أن البعد المالي هو الذي يحتل الأهمية النسبية الأكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى. أما في المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح كالجامعات، فنجد أن المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم والنمو والابتكار هي التي تحتل الأهمية النسبية الأعلى. وفيما يلي نعرض لأبعاد البطاقة ومؤشرات قياس كل بعد منها:

Financial البعد المالي (١/٤) Perspective

يعد البعد المالي أحد المكونات المهمة في بطاقة الأداء المتوازن؛ فلا توجد بطاقة أداء متوازنة بدون هذا البعد، ولا يمكن لأي مؤسسة، أياً كانت طبيعتها سواء أكانت مؤسسة ربحية for-profit أو عامة public أو مؤسسة غير الهادفة للربح nonprofit، أن تتجح في تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين منها بدون موارد مالية (Niven, op.cit, 19, 34). ويعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تقليدية وأكثرها استخداماً لقياس الأداء؛ فهو البعد الذي يعكس الصورة النهائية لمدى نجاح الاستراتيجيات، هذا فضلاً عن كونه يمثل المحصلة النهائية للعمليات التي تحدث في الأبعاد الثلاثة الأخرى بأي مؤسسة، فأى تحسين أو تطوير في أحدها أو كلها يصب في نهاية الأمر لصالح تعظيم ربحية المؤسسة (Al-mawali, Zainuddin & Ali, 2010, 1162). كما يسهم هذا البعد أيضاً في تحديد مواطن القوة المالية، وجوانب القصور الناتجة عن استخدام سياسات مالية معينة بالمؤسسة، ومدى الفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة بأقصى فعالية ممكنة، بما يزيد من قدرة المؤسسة ليس فقط على البقاء والاستمرار وإنما على النمو والابتكار (أمل دمنهوري وتغريد الراشد، ٢٠١٨، ١٧٥).

وتجدر الإشارة إلى أن البعد المالي بالجامعة رغم أهميته، إلا أنه لا يمثل البعد المحوري بها مقارنة بالأبعاد الأخرى نظراً لطبيعة تلك المؤسسات كمؤسسات غير هادفة للربح، فهي في الأساس مؤسسات خدمية تستهدف تقديم خدمة تعليمية أكثر من اهتمامها بالجانب المالي. ورغم ذلك، فإنه لا يمكن إغفال أهمية هذا البعد؛ فحتى يتسنى للجامعة توفير خدمة تعليمية متميزة، فلا بد من توافر موارد مالية كافية (نسرین صلاح الدين، مرجع سابق، ٣٩). ومن ثم تهتم الجامعات بالجانب المالي ليس من ناحية تحقيق الأرباح (كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الربحية)، وإنما تهتم به لضمان الحصول على الدعم المالي اللازم لممارسة أنشطتها التي تتماشى مع رؤيتها؛ من قبيل تمويل نشاطات البحث العلمي وإعداد الطلبة وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وغيرها من أنشطة الجامعة. كما تهتم به أيضاً في إطار المحافظة على استمرارها في تقديم أنشطتها المتنوعة وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة من خلال المحافظة على وجود موارد مالية كافية، والالتزام بترشيد نفقاتها المختلفة سواء الأكاديمية أو الإدارية، والسيطرة على التكاليف التشغيلية اتساقاً مع الميزانية المخصصة لها، ومن خلال زيادة الموارد المالية بالبحث عن مصادر تمويل بديلة (أحمد بو نقيب، سامي هباش، ٢٠١٦، ٣١٤).

يتضح ذلك من حجم الوفورات المالية في الميزانية.

زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة بأساليب شتى من بينها تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع المحيط، تقديم برامج جديدة مميزة نظير رسوم دراسية، زيادة عدد المنح الدراسية الخاصة بالطلاب الوافدين من مختلف الدول، وتطوير أنشطة استثمارية للجامعة للبحث عن فرص تمويلية من قبل القطاع الخاص من قبيل زيادة عدد المشروعات التي تقوم بها الجامعة؛ كبراءات الاختراع التي يتم بيعها للمستفيدين ويدر عائد مالي للجامعة، البحوث التطبيقية التي تجرى بالجامعات للبحث عن حلول لمشكلات المؤسسات الاقتصادية والمالية نظير مقابل مالي، وجود شركاء اقتصاديين مدعمين مالياً لأنشطة الجامعة ووظائفه. علاوة على المؤسسات الاقتصادية التي تشكل الجامعة عضواً في جماعاتها المرجعية بمقابل مالي ضمن عقود دورية.

(٢/٤) بعد المستفيدين/ أصحاب المصالح

Customer Prospective

يعد بعد المستفيدين من أهم الأبعاد التي تحدد نجاح أي مؤسسة؛ إذ إن رضا المستفيدين هو الغاية التي تنشدها المؤسسة

وفيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تغطي البعد المالي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن الاعتماد عليها ليس فقط في قياس هذا البعد من أداء الجامعة وتقييمه، وإنما لتحسين جودة أداء الجامعة به، وتحقيق ميزة تنافسية لها (سبرينة مانع، ليليا بن منصور، ٢٠١٥، ٨٠؛ أماني غبور، ٢٠١٣، ٤٤٩؛ الهلالي الهلالي وآخرون، ٢٠١٠، ٤٦):

وجود استراتيجية واضحة لإدارة الموارد المالية تقوم على ترشيد النفقات المالية المختلفة والتقليل من الاعتمادات المالية مع المحافظة على الجودة، توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منها، وتحقيق فعاليتها وكفاءتها وذلك بأقل تكلفة ممكنة، توفير المخصصات المالية للوفاء باحتياجات الأقسام المختلفة (الأكاديمية أو الإدارية)، تنفيذ الخطط المالية الموضوعية بكفاءة، توافر قاعدة بيانات عن الموارد المالية المتاحة، وتحديثها باستمرار، ومراقبة الأداء المالي باستخدام أحدث التقنيات.

كفاءة الجامعة في تلبية احتياجات المستفيدين منها ورغباتهم بأقل تكلفة وفق إطار زمني محدد سلفاً، والتأكد من حسن استثمار الإمكانيات المادية والبشرية والموارد المالية المتاحة بالجامعة بشكل يحقق أكبر عائد، ويحقق الأهداف المنشودة، ويمكن أن

الحصول على الخدمة، سرعة البت في الشكاوى حال وجودها. هذا فضلاً عن أن توقعات المستفيدين تتغير دوماً، لذلك يجب أن تبذل المؤسسة جهداً أكبر من أجل الحفاظ على ثبات مستوى رضا المستفيدين، وعليها أن تسعى دوماً للابتكار والتحسين بشكل متواصل للتميز على منافسيها (محمد المهابني، ٢٠٠٨، ١٦).

وفي الجامعات، يهتم هذا البعد بتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، والسعي بشكل مستمر إلى ابتكار وسائل لجذب طالبي تلك الخدمات أملاً في استمرارهم في طلبها، وتعزيز الموقف التنافسي للجامعة بين الجهات الأخرى من مقدمي الخدمات المماثلة، خاصة في ظل انتشار الجامعات الخاصة، والأجنبية، والأهلية، وكذلك في ظل انتشار صيغ التعليم المختلفة خاصة التعليم عن بعد. ولذا تسعى الإدارات الجامعية في الآونة الأخيرة إلى الوصول إلى أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين من خلال تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، ومن ثم الوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، مما يفرض على الجامعة ضرورة دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار، واعتبارهم شركاء فيما تقدمه الجامعة. ومن ثم يلزم إبلاغهم بالتحديثات التي تتم دوماً بالجامعة

من وراء تقديم خدماتها لكونه عاملاً مؤثراً في المحافظة على المستفيدين الحاليين، بل وفي زيادة نسبة الحصول على مستفيدين جدد (Kaplan & Atkinson, 1998, 55). إن وجود قاعدة عريضة من المستفيدين تعني زيادة الإيرادات، واستمرار ذلك يؤدي إلى تحسين العوائد المالية. لذا، يتحتم على كل مؤسسة أن تعرف كيف يراها هؤلاء المستفيدين؟، وكيف يجب أن تظهر لهم؟. كما يتطلب هذا البعد من المؤسسة إن أرادت النجاح أن تعرف كيف يجب أن تخلق قيمة create value لدى المستفيدين، وأن تصبح طريقة أداء المؤسسة من وجهة نظر المستفيدين من أولى أولويات الإدارة العليا. وتتطلب بطاقة الأداء المتوازن أن يقوم المديرين بترجمة أهدافهم حول خدمة المستفيدين إلى إجراءات ومقاييس محددة تعكس العوامل التي تهمهم حقاً وتحقق رضاهم، والتي يمكن تقسيمها إلى أربع فئات أساسية هي؛ الوقت، الجودة، أداء الخدمة، والتكلفة (Pandey, 2005, 56; Kaplan & Norton, op.cit, 73).

ولاشك أن فهم وتحديد حاجات المستفيدين والسعي نحو تحقيق توقعاتهم هي عملية معقدة نظراً لتنوع الحاجات واختلاف التوقعات. ورغم ذلك، فهناك توقعات عامة تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة، سرعة

والتي ينعكس أثرها عليهم، وعلى مستوى الخدمة المقدمة لهم (بلعجوز حسين، صافية بومصباح، ٢٠١٧، ٨٦؛ سلطان الديحاني، مرجع سابق، ٥٣٤).

وبالنسبة للمستفيدين من الجامعات فتمثلهم فئات عديدة منها المستفيدين الداخليين (الطلاب بوصفهم الفئة المستهدفة من الخدمة التعليمية المقدمة لهم، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين باعتبارهم الفئة التي تساهم في تحقيق متطلبات أصحاب المصالح الآخرين)، أو المستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور، مؤسسات المجتمع المختلفة الخدمية والإنتاجية، وسوق العمل المستفيد من خريجي الجامعات، وهذا فضلاً عن الدولة بصفة عامة بوصفها الجهة التي تنفق على الجامعات لتزودها بالتطوير العام للمعارف والقيم والثقافة في المجتمع المحلي، وإعداد الكفاءات من الباحثين والعلماء والمتخصصين (أحمد بونقيب، سامي هباش، مرجع سابق، ٣١٦؛ أسامة قرني، ٢٠١١، ٣٠، ٧٧).

وفيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تغطي البعد المالي من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقييم هذا البعد من أداء الجامعة (مصطفى أمين، مرجع سابق، ٩٩؛ فتحي عشيبية، ٢٠١١، ٣٢٨):

إرضاء المستفيدين من خلال جودة الخدمات الجامعية، وتصميمها في ضوء احتياجات المستفيدين.

استخدام مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى الأداء المتحقق بها (الاحتفاظ بالطلاب الملتحقين بها مع تقليل الفقد والهدر التربوي، زيادة عدد الطلاب والباحثين الجدد الملتحقين بالجامعة، إجراء مسح لقياس رضا المستفيدين عن خدماتها؛ رضا الطلبة عن جامعاتهم وأساتذتهم والخدمات المقدمة لهم، رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء الجامعة التي يعملون بها، رضا مؤسسات المجتمع المدني وقطاعات الإنتاج عن مستوى جودة مخرجات الجامعة (الخريجين)، رضا الشركاء الاقتصاديين عن نشاط الجامعة ومخرجاتها البشرية والعلمية، عدد الشكاوي التي ترفع من فئات المستفيدين إلى الجامعة، مع أخذ هذه الشكاوي دوماً بعين الاعتبار، التعرف على سمعة وصورة الجامعة لدي الفئات المختلفة المستفيدة منها).

قياس الجامعة لحصتها من الطلبة في مختلف المستويات التعليمية بالمقارنة مع أهدافها الموضوعية سلفاً، وبالمقارنة بالجامعات المنافسة لها، مع محاولة جذب مستفيدين جدد عن طريق استحداث برامج أكاديمية متميزة تخدم سوق العمل.

هذا الصدد، بأنه يوجد نوعان من العمليات: النوع الأول يمثل العمليات الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن تتحقق مهمة المؤسسة أو أهدافها؛ وهي تلك العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسة في المدى البعيد. والنوع الثاني يمثل العمليات المساندة أو المساعدة والتي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية (أسامة قرني، مرجع سابق، ٢٨). ولاشك أن التركيز على العمليات له أكبر الأثر في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي والذي ينطلق من العمليات التي تتم داخل المنظمة وما يرتبط بها من قرارات (أمل دمنهوري، تغريد الراشد، مرجع سابق، ١٧٦).

أما بعد العمليات الداخلية في الجامعة، فيقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها الجامعة (والتي تتمثل بصفة أساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة)، هذا فضلا عن العمليات الإدارية الأخرى والتي ينبغي أن تتم بالشكل المطلوب، حتى تتحقق الأهداف الجامعية المنشودة التي تفي بحاجات وتوقعات المستفيدين. ومن ثم، يتضمن هذا البعد حرص الجامعة وسعيها نحو تحقيق التميز في عملياتها الداخلية الرئيسة؛ التميز في التعليم والتعلم على المستوي المحلي والعالمي، والتميز في البحث العلمي، والتميز في خدمة

تقديم التسهيلات اللازمة لإدارات المسؤولة عن خدمة الطلاب (إدارة شؤون الطلاب وإدارة رعاية الشباب) لتمارس دورها المنوط بها

تنمية مهارات الخريجين بوصفهم الفئة التي تمثل المخرجات النهائية للجامعة، ومتابعة أدائهم لتحديد جوانب القوة والضعف في إعدادهم.

تقدير حجم الطلاب المتخرجين من الجامعة وخاصة المنضمين لسوق العمل وقياس مدى ارتباط تخصصاتهم باحتياجات سوق العمل، مع تقدير ولاء المتخرجين من الجامعة على مستوي المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا.

الاستفادة من التغذية الراجعة لأراء المستفيدين في تحسين الخدمات الجامعية، مع تقدير ربحية الجامعة من التعامل مع الفئات المتنوعة من المستفيدين منها.

(٣/٤) بعد العمليات الداخلية Internal Process Prospective

يركز هذا البعد على جميع العمليات التنظيمية والأنشطة والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها، وإشباع رغبات المستفيدين المنتظرة منها بكفاءة وفعالية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين (زيد الحواتمة، ٢٠١٥، ٣٩٧). وتجدر الإشارة في

الأنشطة الجامعية والمجتمعية، التوازن في نسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس.

من مؤشرات التميز في البحث العلمي؛ توفير البيئة المشجعة على البحث العلمي، توجيه الاهتمامات البحثية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي، تذليل العقبات التي تواجه الباحثين أثناء إجراء بحوثهم، إبرام اتفاقيات علمية وبحثية مع مؤسسات أكاديمية وبحثية ومهنية عالمية، الإبتعاث للدراسة في الخارج، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات محلية أو دولية، والنشر في المجالات العلمية الدولية المتميزة أو في المجالات المحكمة محلياً، عدد براءات الاختراع، عدد مشاريع البحث، عدد البحوث المنتجة، عدد الجوائز المحلية والدولية، التوسع في التخصصات البيئية ذات الطابع المحلي والعالمي.

من مؤشرات التميز في خدمة المجتمع؛ وجود شراكة حقيقية بين الجامعة والأطراف ذات العلاقة كافة من خلال إقامة علاقات قوية ودائمة مع القطاعات الإنتاجية وقطاعات سوق العمل، متابعة الخريجين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم، عدد الدورات التدريبية لتأهيل الخريجين لسوق العمل، تحسين جودة الخدمات المجتمعية التي توفر موارد مالية بديلة.

من مؤشرات التميز بالنسبة للعمليات الإدارية؛ الحرص على جودة العمليات

المجتمع. هذا فضلاً عن التميز في العمليات الإدارية الداعمة من خلال تجويد الأداء الإداري أو تطويره باستخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة (بلعجوز حسين، صافية بومصباح، مرجع سابق، ٨٦؛ سعاد عياط، دحماني عزيز، مرجع سابق، ١١٤-١١٥).

هذا، ويمكن قياس بعد العمليات الداخلية بالجامعات باستخدام مجموعة من المؤشرات، منها (راوية عبيد، مرجع سابق، ٣٨٠؛ Aljardali , Kaderi & Levy- (Tadjine, 2012, 102

من مؤشرات التميز في الخدمة التعليمية؛ تقديم نوعية عالية من الإعداد للطلبة، استحداث برامج متميزة ببيئة التعليم الجامعي أو تطوير برامج دراسية موجودة بالفعل وذلك في ضوء دراسة احتياجات المجتمع وسوق العمل ومعايير الجودة سواء المحلية أو العالمية، إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية وفي تدريس المقررات الدراسية، استحداث وبناء مقررات اليكترونية، تبني استراتيجيات تعلم تيسر العملية التعليمية، استخدام وسائل تقويم متنوعة تتناسب مع مواصفات المخرجات التعليمية المستهدفة، تحسين بيئة التعلم المادية، توفير جو مناسب لتعلم الطالب، توفير أماكن مناسبة للطلبة تتيح لهم المشاركة في

نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة (مصطفى أمين، مرجع سابق، ١٠٢). ويهتم بعد التعلم والنمو بتنمية القدرات الثلاثة المتوافرة بأي مؤسسة (قدرات الأفراد العاملين، وقدرات أنظمة المعلومات، والإجراءات التنظيمية) من أجل تحقيق التعلم التنظيمي، وتعزيز قدرة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير وذلك من خلال الاهتمام برفع كفاءة وفاعلية العاملين بها، وتطوير النظم المعلوماتية، وتحسين الإجراءات التنظيمية (جنان حمودي، ٢٠١٣، ١٩٥).

وبالتطبيق على الجامعات، فإن هذا البعد يركز على تحقيق النمو والابتكار بالجامعة من خلال تنمية رأس المال البشري (الأفراد) وذلك عن طريق تنمية قدرات ومهارات ومعارف واتجاهات وقيم جميع الأفراد العاملين في الجامعة من حيث إمكانياتهم الإدارية والفنية والفكرية ومهارات التعامل مع الغير ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنونها، وجميعها تمثل عناصر أساسية في مدي إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل الجامعة. كما يركز على تنمية رأس المال المعرفي؛ إذ تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات الداخلية وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الجامعة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو. فكلما

الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم، وصنع القرار)، تيسير الإجراءات الإدارية لضمان سرعة إنجاز المهام في وقتها المحدد، توفير المرونة الكافية بالعمليات الداخلية بالكلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، التحسين المستمر في تقديم الخدمات الإدارية (ومن مؤشرات الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات، عدد الشكاوى المسجلة ضد الموظفين، ومعدل الأخطاء الإدارية إلى الأوامر الصحيحة)، فضلاً عن توفير البنية التحتية اللازمة لأداء العمل بكفاءة، تبني المداخل الإدارية المعاصرة كمدخل التخطيط الإستراتيجي، والعمل على تطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير عمليات التقييم المؤسسي المستمر للجامعات، وتطوير عمليات توكيد الجودة، وضبط الانحرافات).

(٤/٤) بعد التعلم والنمو & Learning Growth Perspective

ويطلق على هذا البعد أحياناً بعد التعلم والابتكار Learning & Innovation لكونه يهدف في بطاقة الأداء المتوازن إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على تهيئة الأجواء المناسبة لخلق فرص النمو وتحسين عمليات التعلم والتي من شأنها تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وتحقيق الابتكار والذي بدوره لا تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات المناظرة؛ فالتعلم التنظيمي هو أحد محددات

يكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل، بل وقادرين على إحداث وقيادة التغيير. ويتم ذلك من خلال تبني الجامعة لاستراتيجية التطوير التنظيمي بالتركيز على الجانب البشري بها، وتحديد تكاليفها وفق معيار زمني معين، مع وضع خطة مدروسة لتدريبهم مصممة في ضوء احتياجاتهم. هذا فضلاً عن تبنيها لاستراتيجية التطوير الإداري بالتركيز على تطوير القيادات الإدارية وقادة الرأي والقرار بالجامعة وفق معيار زمني معين. ويتم الاهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس خاصة من خلال إتاحة فرص حضورهم لبرامج التطوير، تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات (سواء المحلية أو العالمية)، وإتاحة الفرصة لهم لتعلم أصول التدريس الجديدة.

توفير أنظمة معلوماتية متطورة وقواعد بيانات متاحة؛ فمن أجل الارتقاء بالتعليم الجامعي وتطوير أدائه يتم توفير نظام معلوماتي متطوراً بالجامعة يساهم في تزويد العاملين بها بما يحتاجون إليه من معلومات لإنجاز أعمالهم. ويتضح ذلك من خلال اشتراك الجامعة في قواعد البيانات المكتنية العالمية، توافر شبكات معلوماتية داخل الجامعة، توفير نظم معلوماتية ذات جودة معينة بحيث تساعد على توفير المعلومة في

كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به الجامعة، وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو، أدى ذلك إلي تحسين لأداء الجامعة بشكل واضح. كما يهتم هذا البعد أيضاً بتحسين وتطوير رأس المال التنظيمي من خلال تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعمل، تطوير الإجراءات التنظيمية، وتحسين البنية التحتية والتجهيزات، هذا فضلاً عن وجود نظام للحوافز يمايز بين الأفراد وفقاً لأدائهم المختلفة؛ حيث إن إيجاد الدافع لدي العاملين، بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم علي تحسين مستويات الأداء، وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد للجامعة، كما يعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل التعلم والنمو (راوية عبيد، مرجع سابق، ٣٧٩؛ أحمد بونقيب، سامي هباش، ٢٠١٦، ٣١٤-٣١٥).

هذا، يمكن قياس بعد التعلم والنمو بالجامعة باستخدام مجموعة من المؤشرات من أهمها (سبرينة مانع، ليليا بن منصور، ٢٠١٥، ٨٢-٨٣؛ Deshpande, 2015, 204 ؛ Oliveira, 2001, 42-46):

تحقيق النمو والتعلم للأفراد العاملين بالجامعة؛ من خلال توفير بيئة داعمة تساهم في تكوين وتدريب وتطوير جميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، هيئات معونة، وإداريين وتنمية مهاراتهم بحيث

وقتها، توفير الوسائل التكنولوجية بالفاعات الدراسية المساندة للتعلم التنظيمي الجامعي كالانترنت.

تحسين المناخ التنظيمي داخل الجامعة بما يسهم في بناء جامعة قادرة على التعلم "منظمة متعلمة"؛ حيث يجب على الجامعة تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها بشكل مستمر من خلال البناء السليم لرؤية الجامعة ورسالتها وإشراك الموظفين في صياغة الرؤية والرسالة، تكييف الهيكل التنظيمي للجامعة (هيكل أفقية لا هرمية) تساعد على تبادل المعارف وانسيابية المعلومات مع منح العاملين الصلاحيات اللازمة التي تعينهم على أداء مهام مسؤولياتهم، واعتماد معايير موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين، ومنح حوافز للأفراد وفقا لأدائهم المتميزة، وضع آليات محددة وواضحة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وتمييزهم، وتحفيز أدائهم وفقا لنتائج التقييم المستمر لهم، ويضمن كذلك التعاون بين العاملين، والقضاء على الصراعات التنظيمية. هذا فضلاً عن تطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة التي تضمن ربط قيم الجامعة ومعتقداتها بقيم ومعتقدات موظفيها، تشجيع المبادرات الفردية وكذلك العمل الجماعي من خلال بناء فرق

عمل لإنجاز المهام المختلفة، وضع آليات لضمان المصداقية والأخلاق وحقوق الملكية الفكرية بين العاملين داخل الجامعة، وانسيابية الاتصالات الداخلية (بين أفراد المجتمع الجامعي) أو الاتصالات الخارجية (علاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي) بشكل يحقق رضا المستفيد.

وبعد استعراض الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، تجدر الإشارة إلى مدى الترابط بين تلك الأبعاد وتأثيرها المتبادل على بعضها البعض داخل بيئة العمل الجامعي؛ فالاهتمام بتطوير الكفاءات والموارد البشرية المتوافرة بالجامعة (بعد التعلم والنمو) ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بها (بعد العمليات الداخلية)، مما يؤدي إلى الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين صورة الجامعة ومكانتها أمام الفئات المستفيدة منها وأصحاب المصالح (بعد المستفيدين)، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق إيرادات مالية أكبر لها (البعد المالي). وهذا يولد بالتبعية نتائج إيجابية متمثلة في حصول الجامعة على مركز متقدم بين الجامعات المحلية والعالمية، مما يؤدي في النهاية إلى مزيد من النمو والتطوير (بعد التعلم والنمو).

ثانياً: الإطار النظري لعملية صنع واتخاذ القرارات الجامعية

تعد عملية صنع واتخاذ القرار قلب العملية الإدارية وجوهرها؛ فبدونها لا تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها في كافة المجالات؛ حيث تتداخل عملية صنع القرارات في جميع العمليات الإدارية. فعند التخطيط، تُتخذ قرارات معينة في كل مراحل وضع الخطة (تحديد الأهداف، رسم السياسات والبرامج، وتحديد الإمكانيات المتاحة). وعندما تمارس الإدارة وظيفة التنظيم، فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد الهيكل التنظيمي نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات ونطاق الإشراف، وبشأن التنظيم المناسب لأنشطة الإدارة المختلفة، وتوظيف الموارد البشرية للقيام بها. وأثناء القيام بالوظيفة الإشرافية، تتخذ عدة قرارات لتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم، ومتابعتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد. وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة والتقييم، تتخذ أيضاً قرارات تتعلق بتحديد المعايير التي يتم في ضوءها قياس نتائج الأعمال وتصحيحها. وهكذا فإن عملية اتخاذ القرارات تتم في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية برمتها ويعتمد عليها نجاح العمليات الإدارية كافة. ونظراً لأهمية عملية صنع واتخاذ القرارات بالجامعات، فسوف نعرض إطاراً نظرياً حول

تلك العملية يتضمن إلقاء الضوء على مفهومها، أنواع القرارات الجامعية في ضوء التصنيفات المختلفة، مراحل عملية صنع واتخاذ القرار، وأخيراً معايير جودة القرارات الجامعية، وذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم عملية صنع القرار واتخاذها:

القرار في اللغة مشتق من الفعل قرر، و(قرر) الأمر بمعنى رضيه وأمضاه. ويقال قرر الرأي أو المسألة بمعنى وضحه وحققه. و(تقرر) الأمر أي استقر وثبت، وتقرر الرأي أو الحكم بمعنى أمضاه من يملك إمضاءه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٩، ٤٩٦). أما مصطلح صنع القرار Decision Making فيُعرّف بمعجم Webster بأنه العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون، ويتولى مسئوليتها أحد الإدارات أو المنظمات (Read, 1996, 333).

أما القرار اصطلاحاً؛ فهناك تعريفات متعددة لمفهوم القرار نذكر منها؛ أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة (مدحت أبو النصر، ٢٠١٥، ٧٢). هو نشاط إداري موجّه نحو اختيار البديل الأفضل أو الممكن من بين مجموعة من البدائل المتاحة (مزمل عثمان، ٢٠١٧، ١٧٠). كما يقصد بالقرار بأنه البت النهائي بشأن ما يجب فعله

للوصول لوضع معين أو نتيجة محددة أو هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. ولا يختلف مفهوم القرار الجامعي عن مفهوم القرار بصفة عامة، إلا أن القرارات الجامعية ترتبط بكونها تتناول فقط كل ما يتعلق بتسيير شئون الجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية (محمد المسليم، ٢٠١٢، ٧٩١).

وتُعرّف عملية اتخاذ القرار Decision Taking بأنها عملية فكرية علمية لاختيار بديل من بين البدائل الممكنة لأجل الوصول إلى حل مشكلة ما أو بلوغ هدف محدد. ومن ثم يقوم القرار على عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار (على الأقل بديلين أو أكثر) لاختيار أحدها بوصفه الأنسب لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار (عموم رمضان، ٢٠١٧، ٢٩٢).

أما عملية صنع القرار Decision Making فتُعرّف بأنها عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار أو هي سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى اتخاذ قرار وتنفيذه ومتابعته (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٢، ٨٠). إن عملية صنع القرار

أكثر اتساعاً وشمولاً من عملية اتخاذ القرار؛ فاتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار والتي يتم فيها اختيار البديل الأمثل الذي يعبر عن القرار النهائي، وهي عملية معقدة للغاية؛ إذ تتضمن عناصر عديدة، وتتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية، واقتصادية، واجتماعية (أمل غباري، ٢٠١٢، ٤١٨٨-٤١٨٩). كما إنها عملية تشاركية جماعية، في حين أن عملية اتخاذ القرار تكون فردية، ويجب أن يملك متخذ القرار السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة (أماني غبور، مرجع سابق، ١٢٧).

أما فيما يتعلق بصنع القرار الجامعي فهو عملية تقوم على عدة خطوات منهجية لحل مشكلة تواجه الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة، والتي تنتهي باتخاذ القرار ووضع الضوابط التي تضمن تنفيذ القرار (جبل حسن، ٢٠١٦، ٤٦٦).

(٢) أنواع القرارات الجامعية:

لما كانت القرارات الجامعية تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها؛ إذ يتوقف عليها نجاح الجامعات في تحقيق الأهداف المنشودة. فإنه من الأهمية بمكان التعرف على أنواع هذه القرارات، علماً بأن علماء الإدارة لم يتفقوا على معيار محدد يمكن اتخاذه أساساً لتقسيم القرارات عامة والجامعية

السعي نحو تحقيق مكانة للمؤسسة على المستوى الدولي (Janczak, op.cit, 64).

وتتميز القرارات الاستراتيجية بثلاث خصائص تميزها عن القرارات الأخرى تتمثل في كونها نادرة (استثنائية) rare؛ أي أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر. كما أنها توجيهية directive؛ إذ تُعدّ محركاً رئيساً للأنشطة المنظمة على اختلافها، حيث تُشتق منها القرارات الأخرى سواء أكانت القرارات الوظيفية أو التشغيلية في المنظمة، وموقعها في هيكل القرارات أشبه بالقائد ودوره بين أفراد التنظيم. هذا فضلاً عن كونها مترابطة منطقياً consequential؛ فهي تتميز بضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وتتطلب قدراً كبيراً من الالتزام Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, (2015, 20؛ طارق محمد، 2009، 18). ونظراً لكون هذه القرارات طويلة الأمد وذات تأثير مهم على أداء المنظمة أو حتى على بقائها، فإنها تُتخذ في أعلى مستويات التنظيم؛ حيث تدخل في اختصاص الإدارة العليا والتي تكون مسئولة عن صناعة مثل هذا النوع من القرارات وتحديد الموارد المتوقعة لها (Redmond, 2017.1) ويحتاج صنع واتخاذ هذا النوع من القرارات إلى قيادة كفؤة مهنية وإدارية لديها مهارات إبداعية بحيث تكون مدركة تماماً ومتحسبة لكافة متغيرات

خاصة؛ إذ تتباين وجهات النظر حول المعايير التي تتم على أساسها عملية التصنيف. وعلى الرغم من أن التصنيفات المختلفة لأنواع القرارات نسبية وشكلية وتخضع للتداخل فيما بينها، إلا أهم هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً هي:

(١/٢) تصنيف القرارات حسب درجة أهميتها. وفي ضوء هذا التصنيف تنقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

(١/١/٢) قرارات استراتيجية

فالقرارات الاستراتيجية Strategic decisions هي تلك القرارات الأساسية Key decisions التي تشكل سبب وجود المنظمة ومستقبلها؛ فهي نوع من القرارات التي تتعامل مع المستقبل البعيد للمؤسسة بأكملها وبوضعها في البيئة المحيطة. إنها القرارات المهمة، من حيث الإجراءات المتخذة، والموارد المخصصة. وتؤدي القرارات الاستراتيجية أربعة مهام رئيسية؛ تتمثل المهمة الأولى في التعريف بمهمة المؤسسة ودورها، المهمة الثانية تُعنى بتكوين شخصية المؤسسة من خلال تحديد الغايات والتي تنطوي على بناء السياسات وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الغايات المرجوة. أما المهمة الثالثة فتتمثل في الدفاع عن النزاهة المؤسسية. وبالنسبة للمهمة النهائية فتتضمن

البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. وتمثل نوعاً خاصاً من القرارات التي تتخذ في ظل ظروف عدم التأكد (السعيد إبراهيم، ٢٠١٢، ٢٤٨ - ٢٤٩).

(٢/١/٢) القرارات التكتيكية

وهذه القرارات ذات صفة تنظيمية، وهي نوعان؛ القرارات التي تتعلق بتحديد هيكل المنظمة وتنظيمها الإداري، وتوزيع العمل، وقنوات الاتصال، وكفاءة التنظيم وزيادة معدل أدائه لأقصى درجة ممكنة، والقرارات المتعلقة بتوفير الموارد البشرية والمالية والبيانات التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً. ويؤثر القرار التكتيكي عامة في خطوات التنفيذ المطلوبة للوصول إلى هدف الاستراتيجية (نبيل خليل، ٢٠١٠، ٣٤؛ عبد المنعم عبد المنعم، ٢٠١٥، ٦٥).

وهذا النوع من القرارات يصدر للأمر الروتينية، ومن ثم تنصف القرارات التكتيكية بأنها قرارات متكررة، وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً وهي تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر حلها للإدارة الوسطى المتمثلة في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بوصفهم المسؤولين عن تصريف الأمور وحل المشكلات اليومية التي تتصل بالعمل (أشرف عبد المجيد، ٢٠١٢، ١٩٥).

(٣/١/٢) القرارات التنفيذية/ التشغيلية

وهي القرارات الروتينية التي تتعلق بالنشاطات اليومية المتكررة باستمرار في العمل اليومي للمؤسسة، ومن ثم فهي لا تحتاج إلى تحضير أو أبحاث مسبقة ولا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، وإنما يتم البت فيها على الفور نتيجة الخبرات المتراكمة لدى متخذيها. ويهدف هذا النوع من القرارات إلى تحويل الأهداف إلى تصرفات؛ وتتميز بأنها قرارات قصيرة المدى؛ حيث تتخذ لتحديد أسلوب العمل اليومي وتتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة (مشكلات متعلقة بالحضور والغياب وتوزيع العمل والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى)، وقد يطلق عليها أيضاً القرارات المجدولة (محمد محمد، ٢٠١٥، ٢١٤؛ هاشم العبادي، يوسف الطائي، ٢٠١٢، ١٥٨).

مما سبق، يتضح الفرق بين أنواع القرارات الثلاثة؛ فالقرارات الاستراتيجية مسؤولة عن تحديد غايات المؤسسة وأهدافها على المدى الطويل، وهي قرارات واسعة النطاق متعددة الأبعاد، ولها تأثيرات طويلة المدى على مستقبل المؤسسة. أما القرارات التكتيكية فتختص باختيار أكثر الوسائل فعالية لمتابعة وتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. أما القرارات التشغيلية فهي

تركز على ما يدور بداخل المنظمة، وتتخذ لتسيير العمل اليومي بها.

(٢/٢) تصنيف القرارات حسب ظروف اتخاذها

إذ تختلف الظروف التي يتم اتخاذ القرار فيها حسب درجة التأكد من المعلومات المتوفرة لصانع القرار؛ فبعض القرارات تكون البيانات اللازمة لها متاحة ودقيقة وكاملة، ومن ثم تكون النتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات لا يتوافر لها بيانات وافية، ومن ثم فإن نتائجها تكون غير مؤكدة. وهناك قرارات تؤخذ في إطار من المخاطرة مع إمكانية الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها. وفي ضوء هذا التصنيف تنقسم القرارات التي يمكن أن يتخذها الفرد أو المؤسسات في الظروف المختلفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

(١/٢/٢) قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد Certainty

يشير التأكد في اتخاذ القرار إلى سيطرة متخذ القرار على أبعاد المشكلة نتيجة توافر الحقائق والمعلومات الكاملة الخاصة بالمسكلة، وبالتالي تكون آثار القرارات ونتائجها معروفة بحيث يمكن قياس العائد المترتب على كل منها بما يجعل عملية اتخاذ القرار واضحة محددة محسوبة تماماً، الأمر

الذي يعطي متخذ القرار الثقة في اتخاذ (نجمة علاوش، مرجع سابق، ص ٧٧).

(١/٢/٢) قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد Uncertainty

ويشير عدم التأكد في اتخاذ القرار إلى وجود غموض في أبعاد المشكلة وعناصرها نظراً لنقص البيانات وقلة المعلومات المتوفرة عن المشكلة التي يراد صنع القرار بشأنها، وذلك برغم وضوح الهدف الذي يسعى إليه صانع القرار. إلا أنه يكون من الصعب عليه بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية للتنبؤ بالنتائج التي تؤدي إليها أي من البدائل المتاحة هذا النوع من القرارات غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا أثناء تحديدها للأهداف العامة، حيث لا تكون الإدارة على علم مسبق بالمتغيرات المتوقعة وجودها بعد اتخاذ القرار، ومن ثم يصعب التنبؤ بالنتائج المحتملة له (حسين حسين، ٢٠١١، ٤٢٥).

(١/٢/٢) قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة Risk

وتتميز هذه القرارات بأنها تتخذ حينما تتوفر معلومات أو حقائق محدودة حول البدائل المحتملة، ويكون متخذ القرار مجبراً في هذه الحالة على تقدير الظروف والمتغيرات المتوقعة في المستقبل، ودرجة احتمال حدوثها معتمداً في ذلك على الخبرة (نجمة علاوش، مرجع سابق، ص ٧٧). كما

ومؤكدة نظراً لتوافر جميع المعلومات المطلوبة لها. وهي تدخل في نطاق اختصاصات المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (هاشم العبادي، يوسف الطائي، مرجع سابق، ١٦٠).

(٢/٣/٢) قرارات غير المبرمجة/ غير الروتينية Non programmed Decision

هي تلك القرارات غير النمطية أو غير الروتينية التي تظهر الحاجة لها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة؛ فهذه القرارات تعالج المواقف المعقدة والمتشابكة أو المواقف نادرة الحدوث، ومن ثم لا توجد إجراءات أو قواعد محددة مسبقاً تساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة. وتعتبر القرارات غير المبرمجة نوعاً من القرارات الابتكارية الخلاقة لكونها تحتاج إلى معاملة خاصة، وتتطلب الذهاب إلى ما وراء الإجراءات الثابتة للوصول إلى حل مشكلاتها غير المتشابهة. ومن ثم يستلزم اتخاذ تلك القرارات النظر في كل مشكلة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، ونظراً لكون هذا النوع يعد من أصعب القرارات، فهي تدخل ضمن اختصاصات المستويات الإدارية العليا (محمد أبو عون، ٢٠١٠، ٢٢٢).

هذا وتجدر الإشارة إلى إمكانية وجود نوع ثالث ضمن هذا التصنيف يُطلق عليه

يمكن لمتخذ القرار الاعتماد على التحليلات الإحصائية لحساب احتمالات النجاح أو الفشل؛ إذ يستطيع تحديد درجة المخاطرة في قرار ما بدلالة التوزيعات الاحتمالية، واستخدام مفهوم القيمة المتوقعة والتي يمكن حسابها من خلال مجموع نتيجة حدوث الحالة مضروبة في احتمال حدوثها (نبيل خليل، مرجع سابق، ٣٦).

(٣/٢) تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها/ درجة تعقيدها / روتينيتها؛

وفي ضوء هذا التصنيف تنقسم القرارات إلى نوعين رئيسيين:

(١/٣/٢) قرارات مبرمجة/ روتينية Programmed Decision

إن مفهوم القرارات المبرمجة لا يعني اعتمادها على أجهزة الحاسوب، وإنما يعني أنها قرارات تتعلق بالأعمال الروتينية التي تُتخذ بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنظمة. ويتم إتباع مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً والتي تكون مبرمجة على هيئة خطوط عريضة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار. وهذه القرارات نظراً لكونها متكررة وروتينية وتتخذ في ظروف اعتيادية، فهي تحتاج إلى قدر بسيط من التفكير ولا تتضمن العديد من البدائل ولا تتضمن قدراً كبيراً من المخاطرة أو عدم التأكد حيث تكون نتائجها مضمونة

القرارات شبه المبرمجة/ شبه الهيكلية؛ هي تلك القرارات التي تعالج مواقف معقدة نسبياً، تحتاج إلى الحكم والتقدير الشخصي في مرحلة أو أكثر من مراحل عملية صنع القرار، بينما تتسم باقي المراحل بالترار والروتينية (عطية أفندي، ٢٠١٠، ١٠٥).

(٤/٢) تصنيف القرارات حسب النمط

القيادي لمتخذيها. وفي ضوء هذا

التصنيف تنقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية (أشرف عبد المجيد، مرجع سابق، ١٩٥-١٩٧؛ نبيل خليل، مرجع سابق، ٣٩):

(١/٤/٢) القرارات الأوتوقراطية/ الفردية

ترتكز سلطة اتخاذ القرار في هذا النوع من القرارات في يد من يقع على رأس الهرم الإداري والذي يرفض فكرة الإدارة التشاركية ويحتكر كافة السلطات؛ فهو لا يسمح لأحد بحرية المناقشة وإبداء الرأي، أو المشاركة بقدر ولو ضئيل في صنع القرارات خوفاً من فقدان التحكم والفردية في اتخاذ القرارات الإدارية.

(٢/٤/٢) القرارات الديمقراطية/ التشاركية/

الجماعية

وهي القرارات التي يتم صنعها بمشاركة كافة المستويات الإدارية بالمنظمة؛ حيث يتم إعطاء الفرصة كاملة أمام جميع

المشاركين لإبداء آرائهم وتقديم بدائل لحل المشكلة في جو يسوده التعاون مما يسهم في اختيار البديل الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف المنشودة. ويتطلب تحقيق المشاركة افتتاع الإدارة العليا بدايةً بأهمية المشاركة والحاجة الماسة إليها، وكذلك توعية الأفراد سواء من داخل المنظمة أو خارجها (المتأثرين بتنفيذ القرار) بأهمية المشاركة والحرص الدائم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. وكلما زادت الآراء المشاركة في عملية صنع القرار كلما كان القرار المتخذ أقرب للصواب، وكلما كانت الجماعة المشاركة أقدر على فهم هدف القرار وأكثر تحمساً لتنفيذه.

(٣/٤/٢) القرارات التراسلية

وهي القرارات التي يتنازل فيها متخذ القرار عن حقه في عملية صنع القرار؛ حيث يتخذ سلبياً ويترك الحرية للأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون تدخل منه أو محاولة لتوجيههم، وبالتالي يؤدي كل فرد بالمؤسسة عمله بالأسلوب الذي يميل إليه ويوافقه. وهذه القرارات في العادة لا يكون لها أثر كبير في توجيه العمل؛ فليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل لا تكون هناك حتى أهداف محددة يسعى الأفراد من أجل تحقيقها.

وعلاوة على ما سبق، هناك تصنيفات أخرى للقرارات؛ فقد تصنف القرارات وفق

المستوى الإداري الذي يتخذها؛ مستوى الإدارة العليا؛ ويتخذ في هذا المستوى القرارات الإستراتيجية المهمة التي تمس مستقبل المنظمة ككل، مستوى الإدارة الوسطى؛ حيث يتخذ في هذا المستوى القرارات المتعلقة بالمجالات التنظيمية ككل، أما مستوى الإدارة الدنيا (المستوى التنفيذي/ التشغيلي)؛ فيتخذ فيه القرارات الروتينية والمبرمجة التي تُتخذ بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنظمة (حسين حسين، مرجع سابق، ٤٢٥). كما قد تصنف القرارات وفقا لطبيعتها إلى قرارات نظامية وهي تلك القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية بوصفه عضواً مسؤولاً في المنظمة وذلك في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن بها، وقرارات شخصية تصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية ومن ثم فهي قرارات لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية (محمد محمد، مرجع سابق، ٢١٥، ٢٢٢). كما قد تصنف القرارات حسب طريقة إيصالها للعاملين إلى قرارات مكتوبة وهي التي تصدر في صيغة مكتوبة (لائحة- تعليمات- أوامر)، وقرارات شفوية؛ وهي تلك القرارات التي تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة مثل القرارات التي يلقيها الرئيس الإداري أثناء اجتماعه مع العاملين شفهاً

وتتعلق بتسيير العمل. ومن الأفضل أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره (نبيل خليل، مرجع سابق، ٤٣). وهناك تصنيف آخر يصنف القرارات إلى قرارات قاعدية أو لائحية؛ وهي تلك التي تصدر لصالح أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، وفي المقابل توجد القرارات الفردية؛ وهي تلك القرارات التي تصدر لصالح فرد أو أفراد محددين بذواتهم (عطية أفندي، مرجع سابق، ١٠٦).

(٣) مراحل عملية صنع القرارات الجامعية:

إن عملية صنع القرارات عملية ديناميكية ومستمرة تحدث عادة لحل مشكلة ما، وتتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة؛ إذ تمر هذه العملية في المؤسسات كافة، ومن بينها الجامعات بمجموعة من المراحل أو الخطوات الرئيسية والمتتالية والتي تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهي بتنفيذه ومتابعته. وفيما يلي عرض موجز لما تتضمنه كل مرحلة من هذه المراحل.

(١/٣) تحديد المشكلة Identifying the problem

وتعد هذه الخطوة من الخطوات الجوهرية في عملية صنع القرار والتي تتمثل في الوعي بوجود مشكلة تتطلب إصدار قرار لمعالجتها لأن الخطوات التالية تكون عديمة القيمة إن لم يتم تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق (منال البارودي، ٢٠١٥، ٦٧). ويتطلب تحديد المشكلة وجود معلومات تعين على التعرف على ملامحها، حجمها، ومدى حدتها وخطورتها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها، والمتغيرات البيئية المرتبطة بها (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). ولاشك أن عدم معرفة المشكلة وتحديدتها بصورة واضحة ودقيقة يؤدي إلى الخطأ في تشخيصها، ومن ثم إلى اتخاذ قرار خاطئ قد يترتب عليه مخاطر وخيمة. ومن ثم، لا بد أن يتوافر لدى صانعي القرار القدر الوافي من الاستعداد والمهارة للتعرف على المشكلات وتحديدتها مع الاستعانة بأهل الخبرة والتخصص (Akroni, 2010؛ محمد أبو عون، مرجع سابق، ٢١٦-٢٢١).

ورغم أن عملية صنع القرارات ترتبط عادة بوجود مشكلة، إلا أنه ليس من الضروري أن يكون هناك مشكلة أو ظاهرة سلبية تريد حلاً من وراء جميع القرارات التي تُصنع وتتخذ يومياً في كثير من المنظمات؛

فقد يكون هناك وضعاً إيجابياً أو حالة إدارية جيدة، لكنه يراد المحافظة على هذا الوضع أو على تلك الحالة من خلال إصدار قرارات إدارية تحميها وتنميتها. ولعل من أمثلة ذلك تلك القرارات التي تتخذ لوضع وصياغة الخطط والبرامج، أو لتسيير الأعمال، أو لتحسين وضع حالي للمنظمة (وزير محمد، ٢٠١٢، ١٦٨).

(٢/٣) تحليل المشكلة وتحديد أسبابها Analysing the problem

ويتم في هذه الخطوة تحليل المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، وذلك بتجزئتها إلى مشاكل فرعية للمساعدة في حلها، إضافة إلى تحديد الهدف الذي يراد الوصول إليه؛ فأى قرار يُتخذ ويُنفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف بوصفها محور التوجيه الأساسي لكل العمليات. ومن ثم، يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف الذي يوضح ما ينبغي أن يكون عليه الحال بعد حل المشكلة، على أن يكون الهدف واضحاً وإجرائياً حتى يمكن تحقيقه (جبل حسن، مرجع سابق، ٤٨٠). وتتطلب تلك الخطوة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة وبالمؤثرين بها والظروف المادية وغير المادية المحيطة، ثم تحليل تلك المعلومات واستخلاص النتائج منها حتى يمكن الوقوف

على الأسباب الحقيقية للمشكلة. ويتطلب ذلك أن تكون المعلومات ذات صلة مباشرة بالمشكلة، وأن يتم جمعها من مصادرها الأولية حتى يتسنى التركيز على جوهر المشكلة وليس على ظواهرها؛ فمن الأمور المهمة التي ينبغي على صانع القرار إدراكها هو عدم الخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها، فهذا الخلط قد يؤدي إلى توجيه الجهود نحو معالجة الأعراض وليس المشكلة الحقيقية (محمد أبو عون، مرجع سابق، ٢١٨؛ عبد الجواد بكر، مرجع سابق، ٨٥).

Identify (٣/٣) تحديد البدائل الممكنة alternatives

ويتم في هذه المرحلة تحديد عدد من البدائل الممكنة لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه. والبديل هو قرار مبدئي مقترح من بين مجموعة من البدائل المتاحة بقصد المقارنة فيما بينها لاختيار بديل واحد من بينها، ليصبح هو الحل أو القرار المراد اتخاذه. وينبغي على صانعي القرار وضع أكبر عدد من البدائل (الحلول الممكنة)؛ لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل لصناعة القرار فإنه يترتب على ذلك عدم وجود قرار أصلاً، لأن المشكلة التي لا يوجد لها إلا حل واحد لا يمكن اعتبارها مشكلة. ومن ثم يشترط وجود بديلين أو أكثر لاختيار البديل المناسب من بينهم في حدود الامكانيات المتاحة. ويتوقف

عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها طبيعة المشكلة ذاتها، الوقت المتاح أمام صانع القرار، واتجاهات صانع القرار وقدراته، التكلفة الناتجة عن تحديد بدائل حل المشكلة، مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المطروحة (وزير محمد، مرجع سابق، ١٦٩). وتسعى القيادة الريادية عادة إلى إيجاد حلول وبدائل مبدعة وغير تقليدية بغية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة في بيئة العمل الخارجية، وتجعلها أكثر تميزاً وتطويراً (هالة مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٩).

(٤/٣) تقييم البدائل والمفاضلة بينها Weigh evidence

في هذه الخطوة، يقوم صانعو القرار بتقييم كل بديل من البدائل المطروحة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب قد تتم وفقاً لمعايير مختلفة لعل أهمها؛ قدرة صانعي القرار على توقع درجة المنفعة والنتائج المتوقعة لكل بديل بهدف استبعاد البدائل الضعيفة واختيار البديل الأفضل في ضوء الأهداف والمكاسب التي يحققها في المستقبل، اختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة، اختيار البديل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة وسياساتها ومواردها، ومع ظروف البيئة الخارجية التي

وتتواجد فيها، اختيار البديل حسب درجة توافقه مع عامل الوقت والسرعة، ووفقاً لدرجة استجابة العاملين وقبولهم له ومدى استعدادهم لتنفيذه، أو مدى كفاءة وقدرة فريق الإدارة على تنفيذ القرار (مدحت أبو النصر، ٢٠١٥، ٧٤-٧٥). ومن ثم، لتحديد البديل الأمثل، فإنه من الأهمية بمكان الإجابة عن الأسئلة التالية؛ هل البديل الذي وقع عليه الاختيار سيؤدي إلى حل المشكلة ويضمن عدم ظهورها في المستقبل، هل هذا البديل مقبول بالنسبة لكل أطراف المشكلة، هل الوقت يسمح باستخدام هذا البديل، هل تسمح الموارد البشرية والمادية والمالية بتطبيقه، هل يمكن وضع هذا البديل في شكل خطة عمل تفصيلية (فيصل محمد، ٢٠١٣، ٤١؛ محمد الشحات، ٢٠١٢، ٢٦٠).

(٥/٣) اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار
Selecting the best alternative

وفي هذه المرحلة، يقوم صانعو القرار بالموازنة بين البدائل المتاحة حتى يتسنى لهم اختيار البديل الأمثل للمشكلة المطروحة، وذلك من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، ومن حيث توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه على أرض الواقع. وتعتبر عملية اختيار البديل الأمثل عملية صعبة لأن كل بديل من البدائل الممكنة تشوبه سلبيات

وإيجابيات، والأحكام متباينة من شخص لآخر. وحتى يتسنى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق اقتناص أكبر الفرص من البيئة ومواجهة التهديدات الخارجية، فإن ذلك يتطلب الاستعانة بآراء الخبراء والمتخصصين عند دراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح، ثم ترتيب البدائل ترتيباً تنازلياً حسب أولويتها، مع الحرص على توخي الموضوعية عند الاختيار وعدم التحيز (وزيرة محمد، مرجع سابق، ١٦٩). هذا، ويتوقف اختيار صانعي القرار للبديل الأفضل على خبرتهم وكفاءتهم وقوة شخصيتهم وقدرتهم على التصرف السليم وحالتهم النفسية، فضلاً عن الظروف المحيطة بالعمل، والضغط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذي القرارات. ويعد البديل الأمثل الذي تم اختياره والاتفاق عليه بمثابة القرار النهائي الذي سيتم اتخاذه لمعالجة المشكلة أو الموضوع محل الدراسة (خالد الجسعي، ٢٠٠٩، ٢١٦).

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن عملية صنع القرار تعد عملية جماعية تضامنية (إنتاج مشترك)، ويمثل الانتهاء منها إلى قرار معين ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة. ومن ثم فإن القرار الإداري وإن كان يصدر من شخص واحد ممثلاً في القيادة أو

والإقناع بمضامينه والتوافق حول أهميته وجدواه. ولعل من المبادئ الأساسية التي يجب أن يراعيها متخذ القرار اتصافها بالمرونة حتى يمكن تطبيقها بشكل جيد في ضوء المستجدات (عبد العزيز سنهجي، ٢٠١٣، ٤٨٩).

(٧/٣) متابعة تنفيذ القرار وتقويمه Follow up of action taken

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار، وهي من الخطوات الأساسية لنجاح القرار في تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث أثبتت التجربة العملية أن الكثير من القرارات الرشيدة لا يتم تنفيذها بسبب انعدام المتابعة. وتتضمن هذه المرحلة قياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة، واكتشاف الأخطاء أثناء عملية تنفيذ القرارات والحكم على مشروعيتها القرار (نضال الحوامدة وأمل العبيدي، ٢٠١٣، ٦٧). ويتم في هذه الخطوة تحديد الأفراد الذين سيقومون بمتابعة التنفيذ، وتحديد مسؤولياتهم وآليات المتابعة للتأكد من تطبيق القرار ورصد ردود الأفعال حول مدى نجاحه في حل المشكلة. إن فاعلية القرار لا تتحقق إلا عن طريق المتابعة والتقييم المستمرين، ويتم ذلك من خلال ما يطلق عليه التغذية المرتدة التي هي أساس الحكم على سلامة تنفيذ القرار وفق ما خطط له، ومعرفة مدى

الرئاسة الإدارية، فإنه يمثل المرحلة الرسمية النهائية للقرار والذي سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين وهي جوهر عملية صنع القرارات (وائل رضوان، عمرو عيسى، ٢٠١٦، ٣٥٤-٣٥٥).

(٦/٣) تنفيذ القرار Decision into Action

وتتمثل هذه المرحلة في وضع القرار موضع التنفيذ؛ فعملية صنع القرار لا تنتهي عند تحديد الحل الأنسب فقط، بل تمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ. فأياً قرار لا تتحدد فاعليته إلا بعد تنفيذه ومعرفة النتائج المتحققة على أرض الواقع. وتتم عملية التنفيذ من خلال مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي تبدأ بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرسومة وذلك ضمن إطار زمني. وتتضمن تلك الإجراءات تحديد المسؤوليات التي يقوم بها كل فرد أثناء التنفيذ والوسائل المساعدة، صياغة وإعلان القرار بصورة مختصرة وواضحة ومتماشية مع اللوائح والقوانين، هذا فضلاً عن اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار (جبل حسن، مرجع سابق، ٤٨١). ويتطلب تنفيذ القرار بفاعلية التقيد بمنهجية عمل من قبل جميع المعنيين بتنفيذ القرار بغية الإعداد النفسي لإعلان القرار، وتكثيف التواصل مع جميع الأطراف المعنية القادرة على تذليل الصعوبات أمامه،

خاصة مع نمو المنظمات في بيئة سريعة ومعقدة بشكل متزايد، وتتسم كذلك بالغموض وتعيش حالة من عدم التأكيد (Michel, 2007, 33). ويعرف القرار الجيد أو الرشيد بأنه الاختيار العقلاني لأنسب بديل يمكن أن يسهم في مواجهة المشكلة المراد حلها بأقل جهد وأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة، ويعتمد على معلومات دقيقة وكافية وحديثة (داليا عبد العزيز، ٢٠٠٩، ٤٦٥).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك جدل حول ما يمكن اعتباره قرارات جيدة أو ضعيفة Good/ Poor Decision؛ فالآراء تختلف حسب معايير التقييم؛ فهناك من يعتمد في الحكم على جودة القرار بالنظر إلى النتيجة النهائية المترتبة على اتخاذ القرار (القيمة التي يتحصل عليها أصحاب المصلحة)؛ أي فعالية القرار في تحقيق الأهداف. وهناك من يعتمد في حكمه على جودة القرار استناداً إلى تقييم نوعية عملية صنع القرار ذاتها التي تم اتباعها بغض النظر عن النتائج المترتبة عليها (Stephenson, 2012, 17; Michel, op.cit, 37)

وتتفق معظم البحوث على أنه لا يمكن الحكم على جودة القرار بالنظر فقط إلى النتيجة برغم أن نتائج القرار تعتبر من

كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة، أو الكشف في الوقت المناسب عن أي سلبيات أو نقاط ضعف بالقرار قد تظهر عند وضعه موضع التنفيذ (وزير محمد، مرجع سابق، ١٦٩). ومن ثم، فالتقييم نوعان؛ تقييم مرحلي، أي يلزم كل خطوة من الخطوات السابقة حتى يمكن تجنب الأخطاء في الوقت المناسب، وتقييم نهائي في نهاية جميع هذه الخطوات للتأكد من مدى كفاءة القرار في حل المشكلة. وفي ضوء نتائج التقييم، يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو البحث عن خيار آخر بديل (أمل غباري، مرجع سابق، ٤١٩٣).

وينضح من استعراض الخطوات السابقة لصنع واتخاذ القرار، أنها تتشابه إلى حد كبير مع خطوات المنهج العلمي في التفكير؛ حيث ينتهج صانعي القرار ومتخذيه أسلوباً علمياً واضحاً يتمثل في اتخاذ ومتابعة تنفيذ عدد من الخطوات الأساسية والتي يصل في نهايتها إلى اتخاذ القرار الفعال، مع ضرورة وضع خطوات بديلة تسمح بتعديل مسار القرار في الوقت المناسب إذا تعثر الاستمرار في تنفيذه.

(٤) معايير جودة القرارات الجامعية:

إن القدرة على اتخاذ قرارات تتسم بالجودة هي خاصية ترتبط بالأداء العالي للمنظمات عامة والجامعات المتميزة خاصة،

Patalano, 2003, 13. ومن ثم، يتم الحكم على فاعلية القرار عبر تحديد الأهداف والنتائج والمنفعة المتوقعة من القرار، بالإضافة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات الممكنة للقرار، بغية الإلمام بحيثيات وتبعات القرار. والقرار الفاعل هو الذي يحقق مستوى مقبول من التناسب بين هدف القرار ووسيلته في وقت صنعه، في ظل معطيات بيئية معينة. ويمكن التنبؤ بذلك التناسب من خلال قواعد معينة من بينها؛ مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار، مستوى المشاركة للوصول إلى أفضل القرارات، درجة الإقلال من المشاكل التي قد يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة، فضلاً عن المقدرة الإدارية والتحليلية المتأنية التي يتمتع بها صانعو القرارات (عبد العزيز سنهاجي، مرجع سابق، ٤٨٩-٤٩٠؛ محمد محمد، مرجع سابق، ١٩٠-١٩١). كما يتم تقييم فاعلية القرار في ضوء النتائج التي تتحقق من وراء القرارات المتخذة بأقل جهد وتكلفة ممكنين، وبأفضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن خلال اكتشاف فرص جديدة للتطور والاستمرارية (محمد ياغي، ٢٠٠٢، ٢٢).

العوامل المهمة في تقييم القرارات؛ إذ يمكن أن تتحقق جودة القرار من نوعية عملية صنع القرار ذاتها. فهذان الجانبان من عملية صنع القرار (العملية والنتيجة) لهما صلة ببعضهما البعض في جميع القرارات الجيدة، وينبغي أن يدرك ذلك صانعي القرار، إذ إن اتباع عملية صنع قرار مناسبة تنتج نتيجة ناجحة للقرار (Murray-Webster & Hillson , 2016, Hereford15 ; 2018).

وبعد أن عرضنا في المحور السابق لعملية صنع القرارات ذاتها وخطواتها بوصفها عامل رئيس في تحديد نوعية القرارات، ويقف وراء صناعة قرارات جيدة، نعرض فيما يلي لبعض المعايير الأخرى التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على جودة القرارات عامة، والجامعية خاصة بوصفها محور اهتمامنا بالبحث الحالي:

(١/٤) فاعلية القرار

لعل من أهم معايير الحكم على جودة القرار هي مدى إسهام القرار في تحقيق الأهداف الموضوعية؛ فالقرار الفاعل هو الذي يحقق الأهداف، كما أن عملية اتخاذ القرار في جوهرها تنصب على اختيار بديل من بين البدائل المحتملة من أجل تحقيق الأهداف أو الغايات المؤسسية (زيد عبودي، سامي هشام، ٢٠٠٦، ٨٥؛ Yates, Veinott &

(٢/٤) توافر المعلومات

من بين العوامل الأساسية المؤثرة في جودة القرار مدى ملاءمة المعلومات المتاحة، ومدى كفاية تلك المعلومات لعدد البدائل المطروحة، ومدى شموليتها ودقتها وكذلك توافرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (سمر عبد المعطي، ٢٠١٦، ١١٥)؛ حيث إن هناك عدد من الخصائص التي ينبغي توافرها بالمعلومات كمؤشر دال على فاعليتها؛ **أولها كمية المعلومات**؛ أي امتلاك المعلومات الكافية لصناعة قرار رشيد. **ثانيها نوع المعلومات** من حيث السهولة (أي أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة)؛ الملاءمة (أي أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله)؛ الشمول (أي أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي جوانب المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها)؛ عدم التحيز (بمعنى إعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أطراف بعينها). **وثالثها موثوقية المعلومات** أي إمكانية الاعتماد على المعلومات بثقة عند صناعة واتخاذ القرار لتوافر الخصائص الفرعية التالية؛ كونها دقيقة وصحيحة، موضوعية، حيادية، متناسقة، وإمكانية التحقق منها (من خلال توافر المستندات الدالة على صحتها).

ورابعها موقوتية المعلومات أي توفير المعلومات بالتوقيت المناسب بحيث تكون

متوافرة وقت الحاجة إليها وبالتالي تكون مفيدة ومؤثرة، وأخيراً **توافر نظم المعلومات**؛ والتي تتيح إمكانية الحصول على المعلومات واسترجاعها بسهولة ويسر لما تتميز به من قدرتها على معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجاعها، مما يعكس إيجابياً في عملية صنع واتخاذ القرارات (محمد الطائي، نعمة الخفاجي، ٢٠٠٩، ٤١).

ولقد ازدادت أهمية المعلومات بوصفها المدخلات الأساسية لعملية صنع القرار بسبب التطور التكنولوجي والتقني، وازدياد تعقد المؤسسات الحديثة مع كبر حجمها وتنوع أنشطتها، فضلاً عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ فبينما كانت القرارات تتخذ في الماضي بالاعتماد على الرأي الشخصي والخبرة العملية، ومقدرة متخذي القرار على اختيار الحل الأنسب، أصبحت القرارات في ظل التحديات المعاصرة تعتمد على كفاية ودقة المعلومات، ومنهج التحليل المنطقي العقلاني للمشكلة موضوع القرار، مما يتطلب من صانعي القرار تدقيق المعلومات والحصول عليها من أكثر من مصدر (حسان بوبعابة، عبد الباسط مداح، ٢٠١٦، ٨٩-٩٠).

(٣/٤) الشفافية

تشير الشفافية في اتخاذ القرارات إلى الوضوح التام والدقة والموضوعية في عملية صنع واتخاذ القرارات، مع الحرص على

تفعيل مبدأ التشاركية في صناعة القرارات من قبل مختلف المستويات الإدارية، وتزويد الموظفين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (آمال المجالي، ٢٠١٠، ٥٦١-٥٦٢). وتتطلب الشفافية في اتخاذ القرارات توافراً نوعاً من الشفافية في المعلومات والتي يقصد بها الوضوح والدقة والمصادقية والحدائق في المعلومات التي تتسبب بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها بحيث تكون متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة (أحمد عبد الحليم ورائد عباينة، ٢٠٠٦، ٥٨).

وتعد الشفافية من المفاهيم الإدارية المتطورة والمستحدثة في الإدارة والتي تلعب دوراً كبيراً في جودة القرارات؛ حيث تُزيد من إمكانية الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الدقة والوضوح. ومن ثم تسهم في التصدي للعديد من المشكلات كالغموض، والقضاء على الفساد الإداري بمختلف مظاهره وأشكاله نتيجة خضوع الممارسات والسياسات الإدارية كافةً للمحاسبة والمراقبة المستمرة، ومن ثم تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها. كما تسهم الشفافية في بناء أنظمة النزاهة والعدالة، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وعدم

تعقيدها أو السماح بالالتفاف عليها أو إبطائها بصورة غير مبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها (فريال محمد فريجات، ٢٠١١، ٩٧). وتسهم الشفافية كذلك في وضع ميثاق أخلاقي في بيئة العمل المؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة؛ إذ إن رفع درجة الشفافية يساعد في رفع درجة الثقة في الخدمة التي تقدمها المؤسسات للمتعاملين معها (Sibanda, 2003؛ عبد العزيز مخيمر وآخرون، ١٩٩٩، ١٠٥).

(٤/٤) المشاركة في صنع القرارات

المشاركة بصفة عامة عبارة عن تقاسم صناعة القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي روح القرار المتخذ؛ إذ إن عدم المشاركة في صنع القرارات يعد أحد أهم معوقات اتخاذ القرارات (Scott-ladd; Travaglione & Marshall, 2006, 399؛ سلمية بوزيد، ٢٠١٠، ٣٢٩). والمشاركة في بيئة العمل الجامعي نوعان؛ المشاركة المباشرة Direct Participation هي التي تتيح اشتراك أعضاء هيئة التدريس كافةً في صناعة القرارات التي تصدرها المجالس واللجان الرسمية وذلك من خلال المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدتها الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس من أجل إبداء وجهة نظرهم وإشراكهم في صنع القرار، والمشاركة غير المباشرة

Indirect Participation (المحدودة) وهي التي تتيح اشتراك أعضاء هيئة التدريس الذين لهم عضوية فقط في المجالس واللجان الرسمية في عملية صناعة القرار, 2009 (Dickson, 1981, 27; Ryan, 33).

ولاشك أن إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في صناعة القرارات الجامعية يعد من معايير جودة تلك القرارات. فالمشاركة تُشعر أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من أعضاء المجتمع الجامعي بأنهم شاركوا في صناعة القرارات الجامعية، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، مما يجعلهم أكثر قبولاً لها، وأكثر استعداداً لتنفيذها ومواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء التنفيذ. ومن ثم، توفر المشاركة مناخاً نفسياً يحفز أعضاء هيئة التدريس والعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف المنشودة. كما تسهم في رفع الروح المعنوية لديهم نتيجة إشباع حاجتهم إلى الاحترام وتأكيد الذات. كما أنها تساعد في التعرف على اتجاهاتهم نحو الجامعة، وتزيد من فرص التعاون والتواصل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة. هذا فضلاً عن أن المشاركة تعمل على تنمية أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الإدارية في المستويات الدنيا بالجامعة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية، وإشعارهم بأهميتهم

وأهم عنصر فعال في التنظيم. وأخيراً فإن المشاركة تنتج قرارات جماعية أكثر صحة ودقة وأقل أخطاءً من القرارات الفردية (رريب محمد، ٢٠١٣، ٤٩-٥٠؛ عبد اللاه الفقي، ٢٠١٢، ١٠٣-١٠٤).

(٥/٤) تكاملية القرارات الجامعية

من الأهمية بمكان عند صناعة واتخاذ القرارات الجامعية تحقيقاً لجودتها مراعاة معيار تكاملية القرارات وشمولية الجوانب التي تتناولها. ويشير هذا المعيار إلى تكامل وانسجام القرار المتخذ مع باقي القرارات الأخرى من خلال اعتماد النظرة النسقية المنظومية في بلورة مختلف القرارات عوضاً عن النظرة التجزيئية وذلك حتى يتسنى قياس أثر قرار ما على آخر (عبد العزيز سنهجي، مرجع سابق، ٤٨٩-٤٩٠).

(٦/٤) وقت وسرعة اتخاذ القرارات

إن الوقت هو نقطة الانطلاق لاتخاذ القرارات؛ إذ إن توقيت إعلان القرار على درجة بالغة من الأهمية لنجاح تنفيذ القرار نفسه، وتتمثل النقطة الرئيسة في إعلان القرار في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف، ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث (علي حجاجه، ٢٠١٠، ٦٦). ولذا يفترض الاهتمام بالوقت المناسب لاتخاذ القرار خاصة عندما يكون القرار مصيرياً ولا يمكن تأخيره؛ إذ لن يكون

،خاصة من قبل تلك الفئات المتأثرة بالقرار .
ولاشك أن زيادة درجة قبول القرار من قبل
القائمين على تنفيذه وجمهور المستفيدين يسهم
بشكل أكبر في تنفيذه، ويؤدي إلى زيادة
احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
(Akroni, 2010)؛ محمد الصيرفي، ٢٠٠٧،
(٢٨).

وحتى يكون القرار مقبولاً ومرضياً،
يجب على متخذ القرار مراعاة مصلحة
جميع الأطراف، وأن يراعى تطابق أهداف
اتخاذ القرار مع الأهداف التي تسعى المنظمة
لتحقيقها (سمر عبد المعطي، مرجع سابق،
١١٥)، هذا فضلاً عن ضرورة اتباع
الخطوات المنطقية لصناعة القرار والتي
تتمثل في تحديد المشكلة بدقة، معرفة جميع
المعلومات ذات الصلة، تحديد جميع
المعايير، ترجيح بدقة المعايير وفقاً للأهداف
المحددة، الوصول بدقة لكل بديل حسب كل
معيار، حساب بدقة واختيار البديل الأعلى
قيمة (Forman & Selly, 2001, 1).

(٨/٤) إمكانية تنفيذ القرار

من معايير جودة القرارات هو إمكانية
تنفيذها؛ فالقرارات الجيدة هي القرارات القابلة
للتنفيذ executable على أرض الواقع.
فالتنفيذ يكون بمثابة اختبار لمدى سلامة
القرار. فقد يكون القرار رشيداً في حد ذاته
على المستوى النظري، إلا أن عدم توافر

هناك مجالاً للعودة إليه بعد فوات الأوان. إن
القرار المناسب يمثل البديل الذي يتفق مع
كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة أو موضوع
القرار، مع توفير التوقيت المناسب لوضعه
موضع التنفيذ Black & Gregresen,
(2005, 259)؛ محمد حجازي، ٢٠٠٦،
(١١١).

هذا، تتعدد العوامل التي تؤثر في
سرعة اتخاذ القرار، لعل من أهمها عدد
البدائل المتاحة؛ فكلما زاد عدد البدائل، زاد
الوقت اللازم لاتخاذ القرار، مستوى التأهيل
والتدريب؛ فالتدريب يزيد من خبرة العاملين
على اتخاذ القرارات ويقلل من الوقت اللازم
لاتخاذها، توافر المعلومات والتغذية الراجعة
من قرارات سابقة يقلل من الوقت المستنفد
لاتخاذ القرارات (حسن حريم، 2016، 98).

(٧/٤) قبول القرار

من معايير جودة القرار مدى قبول
القرار؛ أي أن يكون القرار مرحباً به،
ومقبولاً من قبل متخذي القرار أنفسهم، ومن
قبل أصحاب المصلحة (المستفيدين). ففاعلية
القرارات هي المحصلة النهائية لجودة القرار
مضروبة في درجة تقبل القرار من قبل من
سينفذونه سواء في البيئة الداخلية والخارجية؛
إذ إن قبول القرار له جانبان، الأول: يتعلق
بقبول العاملين للقرار وتنفيذه والدفاع عنه،
والثاني يتعلق بقبول المجتمع الخارجي للقرار

الإمكانات الكافية لتنفيذه أو قلة الدقة في تنفيذه قد يأتي بنتائج عكس التي توقعها متخذي القرار مما يؤدي إلى فشله. وبالتالي فإن القرار دون تنفيذ لا قيمة له، وكأنه لم يكن (Boss, 2018).

(٩/٤) معيار الاختصاص

ويشير هذا المعيار إلى أن هناك جهة اختصاص محددة لإصدار القرارات هي التي تملك وحدها هذا الحق بموجب اللوائح المنظمة، وفي حال صدور القرار من جهة غير مختصة، فإنه يكون موضوعاً للإلغاء لكونه مشوباً بعيب عدم الاختصاص. وربما يُعزى ذلك إلى أن الاختصاص الذي يتقرر لجهة إدارية معينة ينبغي أن يُراعى فيه ضمانات خاصة تكفل قيام هذه الجهة بمباشرة هذا الاختصاص على نحو يحقق الأهداف المرجوة، وأن الاختصاصات المقررة لكل جهة ليست حقوق قابلة للتصرف فيها بغير قيود، وإنما يتم ذلك في ضوء اللوائح المنظمة (سعاد دحمان، ٢٠١٦، ٤٨).

وعلاوة على ماسبق، فإن من معايير جودة القرارات أيضاً (عبد العزيز سنهاجي، ٢٠١٣، ٤٨٩-٤٩٠؛ Rausch, 2007):

• **المشروعية/ القانونية؛** فالقرار السليم هو ذلك القرار الذي لا يخالف القانون، إذ يجب أن يتخذ القرار في إطار من

الشرعية القانونية بأن يحترم القرار المزمع اتخاذه للقوانين والتشريعات المنظمة سواء داخل المؤسسات أو خارجها.

• **الأولويات؛** ويتضمن هذا المعيار العمل بفقهاء الأولويات من خلال الوقوف على الأهمية المفترضة للقرار، وكذا استعجالته للمجال الذي سيتخذ فيه.

• **الشمولية؛** فالقرار الأعلى جودة هو الذي ينظر في جميع القضايا التي تستحق التفكير فيما يتعلق بالموقف موضوع القرار.

• **كفاءة العنصر البشري؛** وهذا يتطلب أفضل الشروط في متخذ القرار، فليس الجميع قادراً على صناعة اتخاذ القرار الرشيد.

• **الإبداع والتطوير/ القابلية للحياة؛** إذ تتوقف فاعلية القرار على مدى قدرته على ضمان استمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، ويتطلب ذلك توافر المناخ الداعم والمناسب لكل من السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والتربوي المحتضن للقرار.

وبعد العرض السابق للمعايير المختلفة لجودة القرارات، يتضح مدى الترابط

والتداخل بينها؛ إذ إن استخدام الكفاءات المناسبة والمؤهلة، والشفافية في البيانات والمعلومات، وفي اتخاذ القرارات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتكاملية بين القرارات المتخذة، مع التقيد بمعايير اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كل هذا يساعد صانعي القرارات في رسم الخطة الإجرائية لتنفيذها، ويقود في نهاية إلى سرعة ودقة اتخاذ القرارات.

ثالثاً: علاقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجودة صنع القرارات الجامعية:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفة عامة يمثل نظاماً متوازناً وحيوياً يمكن أن يدعم عملية صنع القرارات في أي منظمة Support decision making process من خلال جمع وإعداد وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي باستخدام البطاقة والتي تم الاعتراف بها بوصفها عنصراً أساسياً لتحسين أداء الأعمال بالمنظمات (Gomes & Romão 2017, 3).

وفي الجامعات، تمثل البطاقة نظاماً إدارياً استراتيجياً يحقق لها البقاء والاستمرار على المدى الطويل، من خلال تدعيم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأدق لتوافر معلومات دقيقة وحديثة (الهاللي الهاللي وآخرون، مرجع سابق، ٤٨)، خاصة مع تزايد الحاجة

في الآونة الأخيرة إلى توفير معلومات شاملة ومتكاملة وكلية عن مختلف جوانب الأداء المؤسسي (المالية وغير المالية)؛ تلك المعلومات التي أصبحت تشكل دليلاً إرشادياً في عملية اتخاذ جميع القرارات الجامعية، والتي تحقق من خلالها الجامعة أهدافها التعليمية قصيرة المدى وأهدافها الإستراتيجية طويلة الأمد التي تمكنها من البقاء في وضع تنافسي بين الجامعات الأخرى، مما يدعم من قدرتها على النمو والتطور باستمرار (Juan et al, 2006, 23).

ويمكن أن نتضح علاقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجودة صنع القرارات الجامعية بصورة أكبر، من خلال عرض النتائج المترتبة على التقييم المتوازن باستخدام البطاقة، والتي تمثل متطلبات ضرورية لصنع واتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك كما يلي:

- تسهم البطاقة في ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية مما يساعد على اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق تلك الاستراتيجية (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٦، ٢٨٦).

- تسهم البطاقة كونها تقود إلى تحليل الأداء الجامعي على أساس الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتقييم أداء الجامعة الاستراتيجية والتشغيلي والمالي، في توفير معلومات لصانعي ومتخذي

التطوير بها سواء فيما يتعلق بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو بالبرامج الأكاديمية وتكنولوجيا التعليم وغيرها من المجالات (مصطفى أمين ، مرجع سابق، ٥٠).

- إن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء باستخدام البطاقة يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية الجامعية وذلك بربط مقاييس الأداء بأهداف وإستراتيجيات الجامعة ووحدات النشاط بها مما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة (يونس عقل، إيمان السيد ، ٢٠١٠، ٣٣٩).

- يسهم تقييم الأداء من خلال البطاقة في تحديد اتجاهات سير نشاط المؤسسة الجامعية وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف المرجوة ومدى تنفيذ الخطط الموضوعة والبرامج ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة ككل مما يؤدي إلى صنع واتخاذ قرارات سديدة (أماني غبور، ٢٠١٣، مرجع سابق، ٤١١).

- كما يسهم التقييم المتوازن باستخدام البطاقة في وضع إجابات حاسمة لأسئلة مهمة من قبيل ماذا نريد أن نصل إليه؟ ولماذا؟ وكيف؟ ولماذا بهذه الطريقة بالذات؟ وكيف نعتقد أن هذه هي الطريقة الأفضل؟ وكيف يمكن تحسين النظام؟

القرارات الجامعية (راوية عبيد، مرجع سابق، ٣٧٣).

- يعمل التقييم المتوازن من خلال البطاقة على تحديد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن في ضوءها تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، والحكم على جودة أداء الجامعة. ومن ثم فهي تساعد في تشخيص الواقع والكشف عن أوجه الضعف والمشكلات التي تعاني منها الجامعة في القطاعات المختلفة، وتوجيه القرارات الجامعية الوجهة الصحيحة التي تعمل على التغلب على هذه المشكلات. كما يسهم التقييم المتوازن من خلال البطاقة في تحديد جوانب القوة في أداء المؤسسة الجامعية ويؤدي إلى اتخاذ القرارات بشأن المهام والأعمال المطلوبة التي يمكن تنفيذها والتي من شأنها الارتقاء بمستوى جودة الأداء (Wren, 2009, 1; Johne, 1996, 18-19).

- هذا فضلاً عن كونها تسهل وتحسن تدفق المعلومات وتوصيل أهداف العمل لكل مستويات الجامعة، ومن ثم تمكن صانعي ومتخذي القرارات من تحديد مجالات التطوير وأنشطة الجامعة في ضوء ما توفره من قاعدة بيانات عن أنشطة الجامعات كافة وعن مختلف مجالات

الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً فاعلاً في تقديم صورة صحيحة ومتوازنة عن الأداء المؤسسي لمتخذي القرارات تمكنهم من الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها بأسرع وقت ممكن. وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات وترشيدها. كما أوصت بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخصوصاً في المنظمات الخدمية كالمدارس والجامعات، وذلك للاستفادة من مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في حل المشاكل التنظيمية المعقدة (فادي الأسطل، ٢٠١١، ١١٤-١١٦).

■ وقد توصلت دراسة جنان حمودي عام ٢٠١٣ إلى الحاجة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية بما يعزز دور نظم المحاسبة الإدارية ويؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المطلوبة للإدارة لدعم قراراتها وترشيدها. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام النماذج الحديثة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ومنها بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها وسيلة

وكيف نعرف أنه يتقدم؟، وهذا يساعد دون أدنى شك على صناعة قرارات رشيدة (yorke, 1998, 113). ولقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث السابقة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات. وفيما يلي نعرض بعضاً منها، وأهم ما توصلت إليه من نتائج:

■ توصلت دراسة Handoko and Gudono عام ٢٠٠٦ إلى أن هناك تأثير للجوانب الإدراكية والعاطفية لصانعي القرارات الذين يطبقون بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وتوفر هذه الدراسة أدلة مهمة تفيد أنه ينبغي على من يطبق بطاقة الأداء المتوازن أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإدراكية والعاطفية لصانعي القرارات، إن أرادوا أن يطبقوا هذه الأداة بفاعلية. مما يشير إلى أن هناك علاقة بين خصائص صانعي القرارات والتطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن (Handoko and Gudono, 2006).

■ أكدت دراسة فادي الأسطل عام ٢٠١١ على وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية بقطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ إذ أن المعلومات المتدفقة من

■ كما توصلت دراسة سناء الراعي، نجوى السبسي عام ٢٠١٥ والتي استهدفت الكشف عن أثر المراجعة الداخلية في المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد قرارات الإدارة العليا بأن للمراجعة الداخلية دور مهم في ترشيد قرارات الإدارة العليا. وقد تم اثبات العلاقة ذلك من خلال الدراستين النظرية والتطبيقية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم تقييم الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة في البنوك لما أثبتته النتائج من أثر إيجابي على الجوانب المالية وأوصت بضرورة عقد ندوات وورش عمل لكافة المستويات الإدارية لبيان مزايا وآليات تطبيق البطاقة (سناء الراعي، نجوى السبسي، ٢٠١٥، ٣٧٠-٣٧١).

■ كما توصلت دراسة حامد أبو مسامح عام ٢٠١٦ إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس، وتبني معايير واضحة لضمان تحسين جودة

لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم كونها تساعد المنظمات في التركيز على تطبيق استراتيجياتها (جنان حمودي، ٢٠١٣، ٢١٠-٢١١).

■ وقد توصلت دراسة هاني المجالي عام ٢٠١٤ إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية بقطاع الاتصالات الأردني، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد البطاقة الأربعة على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام شركات الاتصالات بالأردن لبطاقة الأداء المتوازن كخيار فعال يسهم في زيادة كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية بها (هاني المجالي، ٢٠١٤، ١٢٧، ١٣٣).

■ فقد أكدت نتائج دراسة زيد الحواتمة عام ٢٠١٥ على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها بالبنوك الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل البنوك الأردنية، وأهمية التعامل معها كأداة إدارية ومالية وغير مالية شاملة، تعمل على تقليل التكاليف وزيادة الربحية وترشيد القرارات (زيد الحواتمة، ٢٠١٥، ٣٨٦-٣٨٨).

الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية في كافة مؤسسات القطاعات الاقتصادية لما تمتلك من ميزات تعود بالإيجاب على أداء المؤسسة (عيد أبو بكر، ٢٠١٧، ١٧-١٩).

■ كما توصلت دراسة فهد العجمي عام ٢٠١٧ إلى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة له أثر في ترشيد اتخاذ قرارات الاستثمار بالشركات الصناعية المساهمة بدولة الكويت. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية (فهد العجمي، ٢٠١٧، ٨١-٨٢).

وباستقراء البحوث والدراسات السابقة يلاحظ ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة استخدام البطاقة وأثرها في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الجامعية وخاصة في مصر؛ فجميع البحوث والدراسات السابقة (التي ربطت بين متغيري الدراسة) قد أجريت في بيئات عربية غير البيئة المصرية وذلك على المنظمات العامة وقطاع الأعمال والخدمات (المصارف والبنوك، شركات الاتصالات، الشركات الصناعية)، وذلك باستثناء دراسة حامد ابو مسامح ٢٠١٦ والتي طبقت على

القرارات الإدارية من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع، وتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها والعمل على القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، أن تحرص الجامعة على مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات، وتفعيل عنصر الاستشارات الخارجية وأصحاب الخبرات عند اتخاذ القرارات الإدارية المهمة والكبيرة في الجامعات (حامد أبو مسامح، ٢٠١٦، ١٢٤-١٢٦).

■ وقد توصلت دراسة عيد أبو بكر عام ٢٠١٧ إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في مدينة جنين، وذلك لما توفره البطاقة من معلومات عن البيئة الحالية والمتنبأ بها ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل البنوك وخارجها في أن واحد. وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار اعتماد أصحاب القرار في البنوك التجارية على بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس عند اتخاذ القرارات الإدارية لما لها من أثر ايجابي على البنك. وان يتم

الجامعات الفلسطينية مما يلقي الضوء على أهمية البحث الحالي والذي يهدف إلى وضع تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية في تلك الجامعة (جامعة طنطا) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك انطلاقاً من كون البطاقة أحد المقاييس الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء والتي أثبتت البحوث والدراسات السابقة فاعليتها في صنع واتخاذ القرارات الصحيحة والرشيده.

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للبحث (الدراسة الميدانية)

ومن خلال هذا المحور، يتم عرض الدراسة الميدانية والتي تستند إلى فرضية مؤداها أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المؤسسي بجامعة طنطا يمكن أن تسهم في تحسين القرارات الجامعية المتخذة بتلك الجامعة، من خلال توفير المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها القيادات الجامعية لصناعة قرارات جامعية رشيده تتوافر فيها مواصفات ومؤشرات جودة القرارات الجامعية. وفيما يلي نعرض لإجراءات الدراسة الميدانية، ثم تحليلاً لأهم نتائجها وتفسيرها في ضوء الأدب التربوي (نتائج البحوث والدراسات السابقة).

أولاً/ إجراءات الدراسة الميدانية: وفيما يلي وصف موجز للدراسة الميدانية التي

أجريت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا بكلياتها المختلفة النظرية والعملية:

(1) أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

- التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا.
- التعرف على درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة.
- الكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: (موقف الكلية من الاعتماد، الدرجة العلمية، المنصب الإداري) سواء فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أو بدرجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة.
- الكشف عن إمكانية التنبؤ بجودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.

(٢) مجتمع الدراسة وعينتها

طبقت الدراسة الحالية على (٥) كليات بجامعة طنطا تغطي أنواع الكليات المختلفة وذلك على النحو التالي؛ كليتي (التجارة ، والآداب) باعتبارهما ممثلتين للكليات النظرية غير المعتمدة، وكليتي (الصيدلة، والعلوم) بوصفهما ممثلتين للكليات العملية المعتمدة،

وكلية التربية ممثلة للكليات النظرية العملية غير المعتمدة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا . والجدول التالي يوضح نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي .

جدول (١)

يبين أعداد أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) ونسبتهم إلى المجتمع الأصلي

نوع الكلية	الكليات مجال التطبيق الميداني	المجتمع الأصلي *	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي
نظرية	التجارة	١٤٠	٤٧	%٣٣,٦
	الآداب	٢١٤	٧٦	%٣٥,٥
عملية	الصيدلة	٦٣	٢٦	%٤١,٣
	العلوم	٤٤٦	٦١	%١٣,٧
نظرية عملية	التربية	٢٠٢	٧٠	%٣٤,٧
الإجمالي	٥ كليات	١٠٦٥	٢٨٠	%٢٦,٣
المجتمع الأصلي	١٣ كلية	٣١٤٦		

* قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية

جامعة طنطا لعام ٢٠١٨م)

(٣) أداة الدراسة

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، فقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة، وأثر ذلك في جودة القرارات الجامعية المتخذة في كل منها. وقد

تم صياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة. وتم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٧٩) عبارة بعد إجراء التعديلات عليها من قبل السادة المحكمين. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين، هما:

الجزء الأول : عبارة عن رسالة توضيحية تتضمن على موضوع الدراسة، والهدف من الاستبانة، وعينة الدراسة، ثم

بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة شملت متغيرات الدراسة: وهي (موقف الكلية من الاعتماد، الدرجة العلمية، المنصب الإداري).

أما الجزء الثاني : عبارة عن محاور الاستبانة، وتكونت الاستبانة من محورين رئيسيين، هما:

المحور الأول: درجة توافر أبعاد البطاقة ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة النظرية والعملية، ويحتوى على (٥٠) عبارة.

المحور الثاني: درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة. ويحتوى على (٢٩) عبارة.

(٤) صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية وأنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، استخدمت الطرق التالية:

* **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)**؛ وقد تم ذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، وهم من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية من المتخصصين في المجال التربوي والإداري؛ بهدف التعرف على ملائمة الاستبانة للهدف الذى وضعت من أجله، ومدى شمولية البنود، وملائمة العبارات للمحور الخاص بها، وقد تم حذف وتعديل بعض العبارات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم، وتم تعديل الاستبانة وإعدادها في صورتها النهائية.

* **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) يبين معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة (ن=٢٨٠)

المجموع الكلي	المحور الثاني	المحور الأول				محاور الاستبانة
		بعد التعليم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد المستفيدين	البعد المالي	
٠,٨٧٢	٠,٧٥١	٠,٧٥٢	٠,٧٨٣	٠,٧٩٣	-	البعد المالي
٠,٨٧٨	٠,٧٣٩	٠,٨١٧	٠,٨٠٩	-	٠,٧٩٣	بعد المستفيدين
٠,٩٣١	٠,٨٢٩	٠,٨٥٠	-	٠,٨٠٩	٠,٧٨٣	بعد العمليات الداخلية
٠,٩٢٧	٠,٨٤٧	-	٠,٨٥٠	٠,٨١٧	٠,٧٥٢	بعد التعليم والنمو
٠,٩٤٦	-	٠,٨٤٧	٠,٨٢٩	٠,٧٣٩	٠,٧٥١	المحور الثاني
-	٠,٩٤٦	٠,٩٢٧	٠,٩٣١	٠,٨٧٨	٠,٨٧٢	المجموع الكلي

• القيم كلها دالة عند مستوى (0.01)

أول أغسطس ٢٠١٨م حتى منتصف شهر نوفمبر لذات العام)، ثم تجميع الاستبانات بعد توزيعها، واستبعاد غير الصالح منها، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والفاقد، والعائدة، والمستبعدة:

جدول (٤) يبين عدد الاستبانات الموزعة والفاقد والعائدة والمستبعدة

الاستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح للتحليل الإحصائي
العدد	٥٠٠	١٢٠	٣٨٠	١٠٠	٢٨٠

(٥) الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (Statistical Package For the SPSS Social Sciences) ، الإصدار الثاني والعشرين في حساب مايلي:

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة
- معامل ألفا كرونباخ α - Chronbach Coefficient لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- الوزن النسبي؛ لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات

وتبين معاملات الارتباط في الجدول السابق أنها جميعها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٧٥١-٠,٩٤٦)، مما يوضح أن هناك ارتباط بين أبعاد كل محور من محوري الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ككل، ويشير ذلك إلى تحقق الاتساق الداخلي للأداة، مما يعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

ب. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ α - Chronbach للاستبانة ككل، كما يتضح من الجدول التالي رقم (٣):

جدول (٣)

يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
٧٩	٠,٩٨٤

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عال؛ إذ يقدر بـ (٠,٩٨٤)، مما يشير إلى ثبات الأداة التي أعدت للتطبيق الميداني، وأنها مقبولة للتطبيق على عينة الدراسة.

وبعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة؛ حيث تم توزيع الاستبانة باليد على أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا خلال العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م (الفترة من

من عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ومدى جوهرية هذه الاختلافات.

▪ **اختبار (ت) T Test**؛ لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطين (متغير موقف الكلية من الاعتماد، ومتغير المنصب الإداري) .

▪ **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)**؛ لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين (متغير الدرجة العلمية).

▪ **اختبار (Scheffe)**؛ لمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين (متغير نوع الكلية، ومتغير الدرجة العلمية) لصالح مَنْ من أفراد عينة الدراسة.

▪ **تحليل الانحدار المتعدد multiple regression analysis**؛ وذلك للتعرف على إمكانية التنبؤ بجودة القرارات الجامعية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج، تم

اعتماد المعيار التالي

الوصف/ درجة التحقق	مدى المتوسطات
بدرجة كبيرة	٣,٠٠-٢,٣٤
بدرجة متوسطة	٢,٣٣-١,٦٧
بدرجة ضعيفة	١,٦٦-١,٠٠

الاستبانة ، وتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة الإيجابية، من خلال المعادلة التالي:

الوزن النسبي = $3 \times (\text{تكرار درجة كبيرة}) + 2 \times (\text{تكرار درجة متوسطة}) + 1 \times (\text{تكرار درجة ضعيفة}) \div \text{عدد أفراد العينة}$. أما بالنسبة للعبارات العكسية التي تتضمنها الاستبانة فقد تم حساب وزنها النسبي بطريقة عكسية من خلال المعادلة التالية؛ الوزن النسبي = $1 \times (\text{تكرار درجة كبيرة}) + 2 \times (\text{تكرار درجة متوسطة}) + 3 \times (\text{تكرار درجة ضعيفة}) \div \text{عدد أفراد العينة}$. كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٥) يبين درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة التوافر	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
الدرجة (بالنسبة للعبارات الإيجابية)	٣	٢	١
الدرجة (بالنسبة للعبارات السلبية)	١	٢	٣

▪ **حساب (كا^٢) Chi-Square**؛ لمعرفة الدلالة الإحصائية لعبارات الاستبانة بالنسبة لجميع أفراد عينة الدراسة، أي التحقق من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل عبارة

ثانياً/تحليل نتائج الدراسة الميدانية
وتفسيرها:

وفيما يلي نعرض النتائج الإجمالية
لمحاور الاستبانة ككل، ثم ننتقل بعد ذلك
إلى استعراض النتائج التفصيلية لكل محور

من محاورها، وذلك على النحو
التالي:

(١) النتائج الإجمالية للاستبانة ككل:

وفيما يلي نعرض النتائج الإجمالية
لمحاور الاستبانة ككل وذلك بهدف تكوين
فكرة عامة عن محاور الدراسة، ويمكن
توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) يبين النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

الترتيب	درجة التوافر	المتوسط العام لمدى القيام بالبعد	عدد العبارات	محاور الاستبانة	
٤	متوسطة	٢,١٢	١٢	البعد المالي	المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٢	متوسطة	٢,١٤	١١	بعد المستفيدين	
٣	متوسطة	٢,١٣	١٥	بعد العمليات الداخلية	
١	متوسطة	٢,١٥	١٢	بعد التعليم والنمو	
متوسطة		٢,١٤	٥٠	إجمالي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
١	متوسطة	٢,٢٥	١٧	خطوات صناعة القرار	المحور الثاني: مؤشرات جودة القرارات الجامعية
٢	متوسطة	٢,١٥	١٢	مواصفات القرارات الرشيدة	
متوسطة		٢,٢	٢٩	إجمالي مؤشرات جودة القرارات الجامعية	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- درجة توافر أبعاد البطاقة الأربعة ضمن تقييم إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا الخمسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية (متوسطة)؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد الأربعة (٢,١٤)، وبمقارنته

مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧-٢,٣٣)؛ مما يؤكد على أن اهتمام كليات الجامعة المختلفة بتطبيق الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم أدائها

المؤسسي ليس بالدرجة المرجوة، برغم وجود كليات (ضمن عينة الدراسة) قد تم اعتمادها بالفعل من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مثل كليتي العلوم والصيدلة. ولعل ذلك يتفق مع ما أكدته سعادة أ.د. مديرة وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من خلال مقابلة شخصية معها؛ حيث أشارت سيادتها إلى أن كليات الجامعة حتى المعتمدة منها لا تبدي اهتماماً كبيراً باستخدام البطاقة في تقييم أدائها المؤسسي، رغم فئاعتها بضرورة ذلك نظراً لكون استخدامها ليس شرطاً للحصول على الاعتماد مما يحدو بالكليات في الواقع الفعلي إلى الاهتمام فقط بتوافر وتطبيق المعايير التي أقرتها الهيئة، والتي يمكن أن تقودها إلى الحصول على الاعتماد.

■ تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بيومي الضحاوي، ورضا المليجي (٢٠١١) بالنسبة لدرجة توافر ثلاثة أبعاد للبطاقة، وتختلف بالنسبة لبعد العمليات الداخلية؛ حيث أكدت تلك الدراسة على أن كلا من البعد المالي، بعد المستفيدين، وبعد التعلم والنمو يتوافر بدرجة متوسطة. أما بعد العمليات الداخلية فهو متوافر بدرجة ضعيفة، وهي في ذلك تختلف مع

الدراسة الحالية. ولعل الاتفاق بين نتيجة الدراسة السابقة والدراسة الحالية بالنسبة لبعض أبعاد البطاقة، رغم مرور فترة ليست بالقصيرة على إجراء كل منهما، يشير إلى ضرورة اعتماد الجامعات بصفة عامة وجامعة طنطا بصفة خاصة بشكل أكبر على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المؤسسي. أما الاختلاف بشأن بعد العمليات الداخلية؛ فقد يُعزى إما إلى اختلاف الفترة الزمنية بين الدراستين أو إلى اختلاف مجال التطبيق في كل منهما؛ حيث إن الدراسة السابقة قد طبقت على كليات التربية بالجامعة المصرية في عام ٢٠١١، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على جامعة طنطا بكلياتها المختلفة سواء المعتمدة أو غير المعتمدة (بيومي ضحاوي، رضا المليجي، ٢٠١١، ٥٧-٦٣).

■ أما عن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث درجة التوافر ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة، فقد جاءت على النحو التالي؛ احتل بعد التعلم والنمو الترتيب الأول، وبعد المستفيدين الترتيب الثاني. أما بعد العمليات الداخلية فقد جاء في الترتيب الثالث، والبعد المالي قد جاء في الترتيب الأخير. ويُلاحظ أنه رغم اختلاف الترتيب للأبعاد، إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير بين الأوزان النسبية لها

- والتسي كانت (٢,١٥)، (٢,١٤)، (٢,١٣)، (٢,١٢) بالنسبة للأبعاد الأربعة على التوالي. وهذا الاختلاف الطفيف بين الأوزان النسبية لا يمكن تفسيره بدرجة توافر أو اهتمام أعلى لأي بعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن الدراسة الحالية تتفق وتختلف في نفس الوقت مع ما توصلت له دراسة محمود أحمد (٢٠١٧)، بشأن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث درجة التوافر؛ حيث كشفت الدراسة السابقة أيضاً أن بعد التعلم والنمو قد جاء في الترتيب الأول، والبعد المالي قد جاء في الترتيب الأخير، إلا أنهما قد اختلفا في ترتيب كل من بعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية؛ والذين تبادلوا المواقع في كل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية؛ حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن ترتيب جوانب الأداء المؤسسي وفقاً لدرجة تحقيقها بجامعة الأزهر بالقاهرة جاءت كالتالي (بعد التعليم والنمو في الترتيب الأول، فبعد العمليات الداخلية، فبعد العملاء، ثم البعد المالي في الترتيب الأخير) (محمود أحمد، ٢٠١٧، ١٤٧).
- وفيما يتعلق بدرجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة مجال التطبيق الميداني فقد جاءت أيضاً (متوسطة)؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢,٢)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧-٢,٣٣)؛ الأمر الذي يؤكد على أن جودة القرارات الجامعية المتخذة بكليات جامعة طنطا سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرارات ذاتها، أو من توافر مواصفات القرارات الرشيدة بتلك القرارات ليست أيضاً على النحو المثالي المنشود، وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارة الجامعية نظراً لأهمية القرارات بوصفها تلعب دوراً فاعلاً في صياغة مستقبل الجامعة ودرجة قدرتها على المنافسة في عصر شديد التنافسية.
- أما بالنسبة لترتيب مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة وفقاً لدرجة توافرها، فقد جاءت على النحو التالي: احتلت مؤشرات جودة خطوات صناعة القرار الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (٢,٢٥)، بينما حصلت مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة على الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٢,١٥)، الأمر الذي يؤكد على أن القرارات الجامعية

بكلية جامعة طنطا تعاني من بعض أوجه القصور سواء في عملية صناعة القرار ذاتها أو بالنسبة لتوافر مواصفات القرارات الرشيدة بها. ولعل ذلك يتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت قبل الشروع في البحث الحالي، والتي كانت أحد المبررات الرئيسة التي دعت الباحثين إلى إجراء البحث الحالي وذلك بغية التوصل إلى دليل استرشادي يمكن من خلاله تحسين جودة القرارات الجامعية بكلية جامعة طنطا المختلفة انطلاقاً من أهمية القرارات بوصفها لب العملية الإدارية وجوهرها ونظراً لما يكتنفها من جوانب ضعف أشارت إليها عينة الدراسة الاستطلاعية، وأكدته نتائج الدراسة الميدانية الحالية.

(٢) عرض نتائج الدراسة التفصيلية: وفيما يلي نعرض للنتائج التفصيلية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الاستبانة، وذلك على النحو التالي:
(١/٢) عرض وتحليل نتائج المحور الأول: درجة توافر أبعاد البطاقة ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكلية جامعة طنطا؛ ويتضمن هذا المحور استعراض لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر كل بعد من أبعاد البطاقة الأربعة، وذلك على النحو التالي:

(١/١/٢) درجة توافر البعد المالي؛ ويتضمن هذا البعد استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإجراءات الفعلية التي يتضمنها البعد المالي. وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الكلية لتحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة، ولإيجاد موارد ذاتية بديلة، وذلك حرصاً من الكلية على تحقيق استقرارها المالي وتقديم خدماتها بأقل تكلفة وأعلى جودة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي (جدول رقم ٧):

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر البعد المالي بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها

(ن= ٢٨٠)

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	الترتيب	قيمة ٢١٤	مستوي الدلالة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتوافر بالكلية الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة.	78	27.86	149	53.21	53	18.93	2.09	53,150	٠,٠١ دالة	
٢	تنفذ الكلية خططها المالية الموضوعية بفاعلية.	89	31.79	151	53.93	40	14.29	2.18	66,307	٠,٠١ دالة	
٣	تستثمر الكلية مواردها المالية المتاحة بما يحقق أهدافها.	116	41.43	116	41.43	48	17.14	2.24	33,029	٠,٠١ دالة	
٤	تسعى الكلية إلى زيادة مواردها المالية.	164	58.57	78	27.86	38	13.57	2.45	88,829	٠,٠١ دالة	
٥	تمتلك الكلية إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	109	38.93	124	44.29	47	16.79	2.22	35,707	٠,٠١ دالة	
٦	تُرشد الكلية نفقاتها المالية المختلفة.	141	50.36	102	36.43	37	13.21	2.37	59,150	٠,٠١ دالة	
٧	توفر الكلية قاعدة بيانات عن مواردها المالية.	86	30.71	104	37.14	90	32.14	1.99	1,914	٠,٣٨٤ غير دالة	
٨	تحدث الكلية بياناتها المالية باستمرار.	92	32.86	119	42.5	69	24.64	2.08	13,421	٠,٠١ دالة	
٩	توفر الكلية المخصصات المالية للوفاء باحتياجات الأقسام المختلفة (الأكاديمية أو الإدارية).	89	31.79	127	45.36	64	22.86	2.09	21,564	٠,٠١ دالة	
١٠	تراقب الكلية أداؤها المالي باستخدام أحدث التقنيات.	70	25	123	43.93	87	31.07	1.94	15,693	٠,٠١ دالة	
١١	تعاني الكلية من وجود عجز في الموارد المالية اللازمة لتحقيق رسالتها.	67	23.93	146	52.14	67	23.93	2.00	44,579	٠,٠١ دالة	
١٢	تجد الكلية صعوبة في تنفيذ خططها المالية.	88	31.43	149	53.21	43	15.36	1.83	60,650	٠,٠١ دالة	
الإجمالي								2.12			

الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، ينضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣). وهذا يدل على أن البعد المالي يتوافر بدرجة متوسطة بكلليات جامعة طنطا المختلفة. وربما يرجع ضعف تضمين البعد المالي

وباستقراء الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر البعد المالي بكلليات جامعة طنطا المختلفة يتضح ما يلي:

- أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المالي قد بلغ (٢,١٢)، ومقارنته بمعيار التحليل

المالية، هذا فضلاً عن محاولة استثمار مواردها المالية المتاحة بما يحقق أهدافها.

• أما العبارات أرقام (٧، ١٠، ١٢)؛ فبرغم أن درجة توافرهم كانت متوسطة، إلا إنهم احتلوا المراتب الأخيرة من حيث درجة التوافر مقارنة بالمؤشرات الأخرى المعبرة عن البعد المالي بجامعة طنطا، بأوزان نسبية (١،٩٩، ١،٩٤، ١،٨٣) على التوالي، مما يؤكد على أن الكليات تحتاج إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتوفير قاعدة بيانات عن مواردها المالية (العبارة رقم ٧)، واستخدام أحدث التقنيات في مراقبة الأداء المالي بمختلف كليات جامعة طنطا (العبارة رقم ١٠). إن وجود هاتين العبارتين معا في ذيل الترتيب يعد أمراً منطقياً لأن محتوى كل منهما يكمل الآخر؛ حيث إن استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة الأداء المالي وغيرها من جوانب الأداء المؤسسي الأخرى يبسر وجود قاعدة بيانات اليكترونية عن الموارد المالية للكليات، والتي يمكن أن يُعَوَّلَ عليها المسؤولين عند صناعة القرارات الجامعية بأنواعها المختلفة. أما بالنسبة للعبارة رقم (١٢) والتي جاءت صياغتها بطريقة عكسية لما جاء بمضمون العبارة رقم (٢) من ذات البعد، فقد احتلت الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر مقارنة بباقي

ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي (حيث لم يكن بالدرجة الكبيرة المطلوبة) إلى قلة الموارد المالية بجامعة طنطا مقارنة بضخامة الجامعة نظراً لقدمها، وزيادة أعداد كلياتها والطلبة الملحقين بها، بما لا يفي بمسؤولياتها أو خدماتها المختلفة.

• جميع عبارات البعد المالي من حيث درجة توافرها كانت متوفرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارتين رقم (٤)، (٦) والمتعلقتين ب "تسعى الكلية إلى زيادة مواردها المالية"، ترشيد الكلية نفقاتها المالية المختلفة"، والتي جاءت درجة توافرها بدرجة (كبيرة)، وذلك بأوزان نسبية بلغت (٢،٤٥)، (٢،٣٧) على التوالي. ولذا، فقد احتلت هاتان العبارتان المرتبتين الأولى والثانية مقارنة ببقية عبارات البعد. وإذا أضفنا إليهما العبارة رقم (٣) والمتعلقة ب "تستثمر الكلية مواردها المالية المتاحة بما يحقق أهدافها"، والتي جاءت في الترتيب الثالث (بدرجة توافر متوسطة، وبوزن نسبي يقدر ب ٢،٢٤)؛ فنجد أن تلك العبارات الثلاثة تؤكد التفسير السابق والذي يشير إلى قلة الموارد المالية للجامعة مقارنة باحتياجاتها المالية اللازمة للوفاء بالأهداف المنشودة، مما يدفع كليات جامعة طنطا المختلفة إلى السعي قدماً نحو محاولة زيادة مواردها المالية، وترشيد نفقاتها

عبارات البعد، بدرجة توافر متوسطة وبوزن نسبي يقدر ب (1.83). ولعل ذلك يؤكد استجابات عينة الدراسة حول العبارة رقم (٢)، والتي تشير إلى أن كليات الجامعة المختلفة تنفذ خططها المالية الموضوعية بكفاءة متوسطة؛ حيث جاءت العبارة رقم (٢) ذات المضمون الإيجابي في الترتيب الخامس بين عبارات البعد، وبوزن نسبي بلغ (2.18). مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور تتسم بالمصادقية، ويمكن أن يعول عليها في بناء التصور المقترح. ويؤكد ذلك أيضا نتائج عينة الدراسة حول العبارتين العكسيتين أرقام (١، ١١) من حيث تقارب الأوزان النسبية وترتيبهما بين عبارات المحور الخاص بالبعد المالي؛ فبينما تؤكد العبارة رقم (١) ذات الاتجاه الإيجابي أن الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة تتوافر بكليات الجامعة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (2.09)، وجاءت هذه العبارة في الترتيب السادس بين عبارات البعد المالي، نجد أن العبارة

العكسية لها رقم (١١) والتي تشير أن كليات الجامعة تعاني عجزاً بدرجة متوسطة في الموارد المالية اللازمة لتحقيق رسالتها، وبوزن نسبي متقارب بلغ (2.00)، قد جاءت في الترتيب الثامن بين عبارات ذات البعد. مما يؤكد اتساق استجابات عينة الدراسة على هذا البعد وأنها تتسم إلى حد مناسب بالموثوقية والمصادقية.

(٢/١/٢) درجة توافر بعد

المستفيدين؛ ويتضمن هذا البعد استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإجراءات الفعلية التي يتضمنها بعدد المستفيدين. وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الكلية لدعم علاقتها مع المستفيدين سواء الداخليين (الطلبة، الهيئة التدريسية والإدارية)، أو الخارجيين (المجتمع وسوق العمل)، وتحقيق رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، واكتساب مستفيدين جدد من خلال تقديم خدمات متميزة تحظى على رضاهم، الأمر الذي يعزز الموقف التنافسي للكلية بين مقدمي الخدمات المماثلة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي (جدول رقم ٨):

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة حول

درجة توافر بعد المستفيدين بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها (ن=٢٨٠)

م	العبارة	درجة التوافر						القيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسعى الكلية لإرضاء المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم.	130	46.43	115	41.07	35	12.5	1	2.34	
٢	تشبع الخدمات التي تقدمها الكلية احتياجات المستفيدين.	89	31.79	145	51.79	46	16.43	٣	2.15	
٣	تنمي الكلية مهارات خريجها وفقا لمتطلبات سوق العمل.	91	32.5	118	42.14	71	25.36	6	2.07	
٤	تتابع الكلية أداء خريجها لتحديد جوانب القوة والضعف في إعدادهم.	79	28.21	108	38.57	93	33.21	8	1.95	
٥	تجذب الكلية مستفيدين جدد عن طريق استحداث برامج أكاديمية متميزة تقدم سوق العمل.	135	48.21	104	37.14	41	14.64	١	2.34	
٦	تقدم الكلية التسهيلات اللازمة لإدارة رعاية الشباب لتمارس دورها في خدمة الطلاب.	123	43.93	122	43.57	35	12.5	٢	2.31	
٧	تأخذ الكلية شكاوى المستفيدين دوماً بعين الاعتبار.	97	34.64	127	45.36	56	20	٣	2.15	
٨	تستخدم الكلية مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى الأداء المتحقق بها (زيادة عدد الطلاب الجدد الملتحقين بها، عدد الشكاوى، إجراء مسح لقياس رضا المستفيدين عن الكلية).	94	33.57	129	46.07	57	20.36	5	2.13	
٩	تحرص الكلية على الاستفادة من التغذية الراجعة لأراء المستفيدين في تحسين خدماتها.	82	29.29	129	46.07	69	24.64	7	2.05	
١٠	تضع الكلية رضا المستفيدين عن خدماتها في ذيل اهتماماتها .	105	37.5	96	34.29	79	28.21	9	1.91	
١١	تصمم الكلية خدماتها في ضوء احتياجات المستفيدين.	38	13.57	166	59.29	76	27.14	4	2.14	
									الإجمالي	2.14

(٢,١٤)، ومقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣). وهذا يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة

وباستقراء الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر بعد المستفيدين بكلية جامعة طنطا المختلفة يتضح ما يلي:

- أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المستفيدين قد بلغ

متوسطة بكليات جامعة طنطا المختلفة. وربما يشير ذلك إلى أن الجهود الحثيثة التي تبذلها الجامعة في هذا الاتجاه لم تصل بعد إلى المستوى المنشود (فهي ما زالت عند المستوى المتوسط)، مما يستلزم اتخاذ التدابير الممكنة لدعم علاقة الجامعة وكلياتها المختلفة بشكل أكبر مع المستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين (الطلبة، الهيئة التدريسية والإدارية، المجتمع وسوق العمل)، بأن يكون رضا المستفيدين في بؤرة الاهتمام لكليات الجامعة.

• جاءت درجة توافر جميع عبارات المحور بدرجة متوسطة، فيما عدا العبارتين أرقام (١، ٥)، والتي جاءت درجة توافرها (بدرجة كبيرة). ومن ثم، فقد احتلت العبارتان المرتبة الأولى في درجة التوافر مقارنة بباقي عبارات هذا البعد؛ حيث حصلت العبارتان على نفس الوزن النسبي والذي يقدر ب (٢,٣٤)، الأمر الذي يبرز رغبة كليات الجامعة المختلفة في التطوير، والذي يعبر عنه من خلال اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة طنطا بكلياتها المختلفة تبذل جهوداً حثيثة في سبيل تحقيق ذلك سواء من خلال سعيها بدرجة كبيرة لإرضاء المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم (العبارة رقم ١)، أو من محاولة جذب مستفيدين جدد عن طريق

استحداث برامج أكاديمية متميزة تخدم سوق العمل (العبارة رقم ٥).

• أما العبارات أرقام (٦، ٢، ٧، ١١)؛ فقد احتلت المراتب الثلاث المتقدمة بعد الترتيب الأول من حيث درجة توافرها؛ حيث تتوافر هذه العبارات بدرجة متوسطة، وبأوزان نسبية تقدر ب (٢,٣١، ٢,١٥، ٢,١٥) على التوالي، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة حول اهتمام كليات الجامعة المختلفة بإرضاء المستفيدين بوصفه يمثل المعيار الحقيقي للحكم على الأداء الجامعي؛ حيث إن رضاهم يعزز الموقف التنافسي للجامعة بين الجامعات المماثلة. ويعبر عن ذلك من خلال توافر بعض المؤشرات المهمة من قبيل؛ أن كليات الجامعة تقدم التسهيلات اللازمة لإدارة رعاية الشباب لتمارس دورها في خدمة الطلاب باعتبارهم أحد المستفيدين الداخليين المهمين، وهم محور الاهتمام لكونهم هم المخرج النهائي المعبر عن جودة الأداء المؤسسي (العبارة رقم ٦ والتي حصلت على الترتيب الثاني)، وتأخذ الكليات شكاوى المستفيدين بعين الاعتبار (العبارة رقم ٧ والتي حصلت على الترتيب الثالث)، وتحاول الكليات إشباع احتياجات المستفيدين من خلال الخدمات التي تقدمها (العبارة رقم ٢ التي حصلت على ترتيب

الثالث مكرر). ويؤكد ذلك مجاء بالعبارة رقم (١١) والتي حصلت على الترتيب الرابع؛ حيث تعبر عن ذات المحتوى ولكنها صيغت بطريقة مختلفة حتى يتسنى استخدامها في الكشف عن مدى مصداقية أفراد عينة الدراسة في الإجابة على عبارات البعد والحصول على نتائج أكثر موثوقية.

• أما العبارتان أرقام (٤، ١٠)؛ فرغم توافرها بدرجة متوسطة، إلا أنهما احتلتا المرتبتين الأخيرتين بين عبارات المحور، بأوزان نسبية تقدر ب (1.95، 1.91) بالنسبة للعبارتين على التوالي، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن كلييات الجامعة تحتاج إلى أن تولي اهتمام أكبر بمتابعة خريجها لتحديد جوانب القوة والضعف في إعدادهم (العبارة رقم ٤ والتي جاءت في الترتيب الثامن وقبل الأخير). وربما يرجع ذلك إلى كلييات الجامعة لا يتوافر في كثير منها وحدة لمتابعة الخريجين، رغم أهميتها في تقديم تغذية راجعة مهمة حول إعدادهم بما يسهم في تعزيز جوانب القوة في الإعداد واتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على نقاط الضعف. أما العبارة (رقم ١٠) والتي هي عبارة عكسية للعبارة (رقم ١)، فكونها جاءت في الترتيب التاسع والأخير بين عبارات

المحور يتسق مع ما أكدته عينة الدراسة في العبارة رقم ١ ذات الاتجاه الإيجابي، والتي احتلت المرتبة الأولى بين عبارات البعد؛ فمن المنطقي إذا كانت كلييات الجامعة تسعى بدرجة كبيرة لإرضاء المستفيدين من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم، أن الكليات تضع رضا المستفيدين في بؤرة اهتمامها وليس في ذيل اهتمامها (حسبما جاء في مضمون العبارة العكسية رقم ١٠). ولعل توافق استجابات عينة الدراسة حول العبارات العكسية يؤكد ما سبق الإشارة إليه في البعد السابق من أن تلك الاستجابات تتسم بالمصداقية، ويمكن أن يعول عليها في بناء التصور المقترح.

(٣/١/٢) درجة توافر بعد العمليات

الداخلية؛ ويتضمن هذا البعد استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإجراءات الفعلية التي يتضمنها بعد العمليات الداخلية. وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الكلية لتحقيق التميز في عملياتها الداخلية (من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع)، هذا فضلاً عن العمليات الإدارية الأخرى والتي ينبغي أن تتم بالشكل المطلوب، حتى تتحقق الأهداف المنشودة التي تفي بتوقعات المستفيدين، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي (جدول رقم ٩):

جدول (٩) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بعد العمليات الداخلية بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها (ن=٢٨٠)

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	الوزن النسبي	قيمة ٢٤	مستوي الدلالة	
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تطور الكلية برامجها الدراسية بما يتناسب مع متغيرات العصر (احتياجات المجتمع أو المعايير العالمية).	126	45.00	113	40.36	41	14.64	2.30	1	44,921	٠.٠١ دالة	
٢	توفر الكلية البنية التحتية اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	111	39.64	127	45.36	42	15	2.25	٤	43,721	٠.٠١ دالة	
٣	تيسر الكلية الإجراءات الإدارية لضمان سرعة إنجاز المهام في وقتها المحدد.	115	41.07	134	47.86	31	11.07	2.30	١	64,379	٠.٠١ دالة	
٤	يستخدم أعضاء هيئة التدريس وسائل تقويم متنوعة تتناسب مع مواصفات المخرجات التعليمية المستهدفة.	120	42.86	119	42.5	41	14.64	2.28	٢	44,021	٠.٠١ دالة	
٥	تتبنى الكلية استراتيجيات تعلم تيسر العملية التعليمية.	114	40.71	130	46.43	36	12.86	2.28	٢	54,200	٠.٠١ دالة	
٦	توفر الكلية أماكن مناسبة للطلبة لممارسة الأنشطة.	98	35.00	125	44.64	57	20.36	2.15	٨	25,121	٠.٠١ دالة	
٧	توجه الكلية اهتماماتها البحثية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي.	104	37.14	114	40.71	62	22.14	2.15	٨	16,314	٠.٠١ دالة	
٨	تتخذ الكلية القرارات التي تواجه الباحثين أثناء إجراء بحوثهم.	107	38.21	112	40.00	61	21.79	2.16	٧	16,936	٠.٠١ دالة	
٩	توفر الكلية البنية المشجعة على البحث العلمي.	107	38.21	114	40.71	59	21.07	2.17	6	19,207	٠.٠١ دالة	
١٠	توجد شراكة حقيقية بين الكلية والأطراف ذات العلاقة كافة.	87	31.07	138	49.29	55	19.64	2.11	٩	37,550	٠.٠١ دالة	
١١	تتسم العمليات الداخلية بالكلية بالمرونة الكافية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.	98	35	125	44.64	57	20.36	2.15	٨	25,121	٠.٠١ دالة	
١٢	تحرص الكلية على جودة عملياتها الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم، وصنع القرار).	114	40.71	125	44.64	41	14.64	2.26	٣	44,664	٠.٠١ دالة	
١٣	تتسم البرامج الدراسية الموجودة بالكلية بالجمود وعدم تناسبها مع المعايير العالمية للجودة.	١٢١	43.21	116	41.43	٤٣	15.36	1.72	١٢	40,850	٠.٠١ دالة	
١٤	تتسم المعاملات الإدارية في الكلية بالروتين الذي يعيق الإنجاز.	١٠١	36.07	131	46.79	48	17.14	1.81	١1	37,850	٠.٠١ دالة	
١٥	يوجد بالكلية قصور في الإمكانيات المادية اللازمة لأداء العمل.	97	34.64	123	43.93	60	21.43	1.87	١٠	21,479	٠.٠١ دالة	
		الإجمالي						2.13				

يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة بكليات جامعة طنطا المختلفة. وربما يشير ذلك إلى حاجة كليات الجامعة المختلفة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بالعمليات الداخلية سواء أكانت التعليمية، البحثية، أو المجتمعية التي تتم بها، هذا فضلاً عن الاهتمام بدرجة أكبر بالعمليات الإدارية الأخرى والتي ينبغي أن تتم بالشكل المطلوب، حتى تتحقق

وباستقراء الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر بعد العمليات الداخلية بكليات جامعة طنطا المختلفة يتضح ما يلي:

- أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية قد بلغ (٢,١٣)، ومقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣). وهذا

الأهداف المنشودة التي تفي بتوقعات المستفيدين.

• رغم أن جميع عبارات بعد العمليات الداخلية من حيث درجة التوافر قد جاءت متوافرة بدرجة (متوسطة)، إلا أن العبارتين رقم (١، 3) قد احتلتا المرتبة الأولى في درجة التوافر مقارنة بباقي عبارات هذا البعد؛ حيث حصلت العبارتان على نفس الوزن النسبي والذي يقدر ب (٢,٣٠)، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة طنطا بكلياتها المختلفة تبذل جهوداً حثيثة سواء في سبيل تطوير برامجها الدراسية بما يتناسب مع متغيرات العصر (احتياجات المجتمع أو المعايير العالمية) (العبارة رقم ١)، أو في سبيل تيسير الإجراءات الإدارية لضمان سرعة إنجاز المهام في وقتها المحدد (العبارة رقم ٣)، وان كانت تحتاج الكليات إلى بذل جهد أكبر في سبيل الارتقاء بمستوي العمليات الداخلية والوصول للمعدلات المرجوة من الأداء المؤسسي. ولعل ماجاء بالعبارة رقم (١) والتي احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد يتوافق مع ماجاء بالعبارة رقم (٥) بالبعد السابق (بعد المستفيدين) والتي أشارت إلى أن كليات الجامعة المختلفة تسعى بدرجة كبيرة إلى استحداث برامج أكاديمية متميزة تخدم سوق العمل بغية جذب مستفيدين جدد، وزيادة قدرتها التنافسية.

• احتلت العبارتان رقم (٤، ٥) المرتبة الثانية في درجة التوافر (بدرجة متوسطة) مقارنة بباقي عبارات هذا البعد؛ حيث حصلت العبارتان على نفس الوزن النسبي والذي يقدر ب (٢,٢٨)، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن العملية التعليمية تتم على نحو مناسب، ويتضح ذلك من خلال استخدام أعضاء هيئة التدريس وسائل تقييم متنوعة تتناسب مع مواصفات المخرجات التعليمية المستهدفة (العبارة رقم ٤)، وتبني استراتيجيات تعلم تيسر العملية التعليمية (العبارة رقم ٥). وان كانت هاتان العمليتان الداخليتان المرتبطتان بالخدمة التعليمية يحتاجاً إلى مزيد من التحسين تحقيقاً للأهداف التعليمية المرجوة. كما تحرص كليات الجامعة كذلك على جودة عملياتها الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم، وصنع القرار)؛ حيث حصلت العبارة رقم (١٢) على الترتيب الثالث بين عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة وبوزن نسبي يقدر ب (2.26)، مما يشير إلى أن العمليات الداخلية المتعلقة بتقديم الخدمة التعليمية، والعمليات الداخلية الإدارية تؤدا بشكل أفضل عن تلك العمليات المتعلقة بالخدمات البحثية والمجتمعية. ويتضح ذلك جلياً من ترتيب عبارات البعد الخاصة بأنواع العمليات الداخلية المختلفة؛ حيث جاءت العبارات الدالة على العمليات المرتبطة بالخدمات البحثية وهي العبارة (رقم ٩) توفر الكلية البيئة المشجعة على

عكسية للعبارات الثلاثة الأولى التي احتلت مراتب متقدمة بين عبارات البعد؛ فالعبارة رقم (١٣) والتي تشير إلى أن البرامج الدراسية الموجودة بالكليات تتسم بالجمود ولا تتناسب مع المعايير العالمية للجودة، تؤكد ما جاء في العبارة رقم (١) والتي تشير إلى أن الكليات تطور برامجها الدراسية بما يتناسب مع متغيرات العصر سواء أكانت احتياجات المجتمع أو المعايير العالمية والتي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب. ولذا فمن المنطقي أن تحتل العبارة العكسية لها المرتبة الأخيرة. وهذا ينطبق مع العبارتين العكسيتين الأخرتين أرقام (العبارة ٣، ١٤) والعبارتين أرقام (٢، ١٥)؛ فبينما تقدمت العبارة ذات الاتجاه الإيجابي في الترتيب، تأخرت العبارة ذات الاتجاه السلبي بين باقي عبارات البعد. مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة في بناء التصور المقترح.

(٤/١/٢) درجة توافر بعد التعلم

والنمو؛ ويتضمن هذا البعد استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإجراءات الفعلية التي يتضمنها بعد التعلم والنمو. وتشير إلى الإجراءات التي تتخذها الكلية لتهيئة الأجواء المناسبة لتحسين عمليات التعلم والنمو بها بوصفها منظمة متعلمة، هذا فضلاً عن تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال التنمية المهنية للعاملين بها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي (جدول رقم ١٠):

البحث العلمي"، والعبارة (رقم ٨) "تذلل الكلية العقبات التي تواجه الباحثين أثناء إجراء بحوثهم"، والعبارة (رقم ٧) "توجه الكلية اهتماماتها البحثية وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي"، في ترتيب متأخر نوعاً مقارنة بالعبارات المرتبطة بالخدمة التعليمية؛ حيث احتلت الترتيب السادس، السابع، والثامن وبأوزان نسبية تقدر ب (2.17، 2.16، 2.15) بالنسبة للعبارات المذكورة على التوالي. أما العبارة رقم (١٠) والتي تشير إلى الخدمة المجتمعية "توجد شراكة حقيقية بين الكلية والأطراف ذات العلاقة كافة"، فقد احتلت الترتيب التاسع بين العبارات بوزن نسبي بلغ (2.11). مما يشير إلى حاجة الكليات إلى أن تولي مزيد من الاهتمام بالخدمات البحثية والمجتمعية التي تقدمها، وخاصة تلك الخدمات المشار إليها في العبارات المذكورة.

• أما العبارات أرقام (١٣، ١٤، ١٥)، فبرغم أن درجة توافرهم مثل بقية عبارات المحور كانت متوسطة، إلا أنها قد احتلت المراتب الثلاث الأخيرة بأوزان نسبية أقل من باقي عبارات البعد؛ حيث بلغت (١,٧٢ ، ١,٨١ ، ١,٨٧) للعبارات الثلاثة المذكورة على التوالي، ولاشك أن تبوء تلك العبارات موقعاً متأخراً يشير إلى مصداقية استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد لكون تلك العبارات الثلاثة هي عبارات

جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بعد التعلم والنمو بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها (ن=٢٨٠)

مستوى الدلالة	قيمة t	الترتيب	الوزن النسبي	درجة التوافر						العبارة	م
				بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠٠١ دالة	44,064	3	2.29	14.64	41	42.14	118	43.21	121	تشجع الكلية العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة.	١
٠,٠٠١ دالة	28,507	٤	2.20	18.57	52	43.21	121	38.21	107	توفر الكلية نظاماً معلوماتياً متطوراً يزود العاملين بها بما يحتاجون من معلومات لإنجاز أعمالهم.	٢
٠,٠٠١ دالة	25,164	٥	2.18	19.64	55	43.21	121	١٤,٧3	٤10	توفر الكلية بيئة داعمة للتعلم والنمو لجميع منسوبيها.	٣
٠,٠٠١ دالة	27,007	8	2.13	20.71	58	46.07	129	33.21	93	توفر الكلية مناخاً تنظيمياً يشجع المبادرات الفردية.	٤
٠,٠٠١ دالة	16,314	7	2.15	22.14	62	40.71	114	37.14	104	تضع الكلية خطة لتدريب كوادرها البشرية في ضوء احتياجاتهم.	٥
٠,٠٠١ دالة	41,600	6	2.17	17.14	48	48.57	136	34.29	96	تمنح الكلية للعاملين الصلاحيات اللازمة التي تعينهم على أداء مهام مسؤولياتهم.	٦
٠,٠٠١ دالة	8,236	9	2.06	26.79	75	40.71	114	32.5	91	تعتمد الكلية على معايير موضوعية لقياس كفاءة أداء العاملين بها.	٧
٠,٠٠١ دالة	14,579	10	2.03	26.43	74	43.93	123	29.64	83	تمنح الكلية حوافز للأفراد وفقاً لأدائهم المتميزة.	٨
٠,٠٠١ دالة	91,164	1	2.44	6.79	19	42.86	120	50.36	141	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات (سواء المحلية أو العالمية).	٩
٠,٠٠١ دالة	60,864	2	2.36	11.79	33	40.36	113	47.86	134	تشارك الكلية في قواعد البيانات العالمية الخاصة بالمكتبات.	١٠
٠,٠٠١ دالة	63,650	11	1.96	20.36	57	55.71	156	23.93	67	تشجع الكلية العمل الفردي عند إنجاز المهام المختلفة.	١١
٠,٠٠١ دالة	56,193	12	1.85	16.07	45	52.5	147	31.43	88	تفتقر الكلية إلى وجود نظم معلومات متطورة تزود العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات.	١٢
			2.15	الإجمالي							

ستقرأ الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر
بعد التعلم والنمو بكليات جامعة طنطا
المختلفة يتضح ما يلي:

- أن إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعليم والنمو قد بلغ (٢,١٥)، ومقارنته بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ إلى ٢,٣٣). وهذا يدل على أن هذا البعد يتوافر بدرجة متوسطة بكليات جامعة طنطا المختلفة. وربما يشير ذلك إلى حاجة كليات الجامعة المختلفة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتهيئة الأجواء المناسبة لتحسين عمليات التعلم والنمو بها بوصفها منظمات متعلمة مما يؤدي إلى تحقيق مزيد من النمو للجامعة ككل، ويحسن من قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي، الإقليمي، أو العالمي.
- جاءت جميع عبارات بعد التعليم والنمو من حيث درجة توافرها متوافرة بدرجة (متوسطة)، ماعدا العبارتين أرقام (٩,١٠) والتي جاءت متوافرة بدرجة كبيرة، مما يشير إلى أن كليات جامعة طنطا المختلفة تولي اهتمام أكبر بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات

سواء المحلية أو العالمية (العبارة رقم ٩)، والاشترك في قواعد البيانات العالمية الخاصة بالمكتبات (العبارة رقم ١٠) بأوزان نسبية بلغت (٢,٤٤ ، ٢,٣٦) على التوالي. ولذا نجد هاتين العبارتين قد احتلتا المرتبتين الأولى والثانية بين بقية عبارات البعد.

• أما العبارتان أرقام (١، ٢)؛ فقد احتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة بين عبارات المحور بدرجة توافر متوسطة وبأوزان نسبية بلغت (2.29، 2.20) بالنسبة للعبارتين على التوالي. مما يشير إلى اهتمام كليات الجامعة بدرجة متوسطة بتشجيع العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة (العبارة رقم ١)، وتوفير نظاماً معلوماتياً متطوراً يزود العاملين بها بما يحتاجون من معلومات لإنجاز أعمالهم (العبارة رقم ٢).

• أما العبارتان أرقام (١١، ١٢)؛ فبرغم أن درجة توافرها كانت متوسطة، إلا أنهما قد احتلتا المرتبتين الأخيرتين، بأوزان نسبية أقل من باقي عبارات البعد؛ حيث بلغت (١,٩٦، ١,٨٥) بالنسبة للعبارتين على التوالي. ولاشك أن تبوء تلك العبارات

موقعاً متأخراً يؤكد أيضاً مصداقية استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع الخاص بالتعلم والنمو لكون هاتين العبارتين يحملا مضموناً عكسياً مع ماجاء بالعبارتين (١، ٢) واللذان احتلنا المرتبتين الأولى والثانية بين عبارات البعد التي تتوافر بدرجة متوسطة، والمرتبتين الثالثة والرابعة بين عبارات البعد بصفة عامة؛ فالعبارة رقم (١١) والتي تشير إلى كليات الجامعة تشجع العمل الفردي عند إنجاز المهام المختلفة وجاءت في مرتبة متأخرة، تؤكد ما جاء في العبارة رقم (١) والتي تشير إلى اهتمام كليات الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة والتي جاءت في مرتبة متقدمة. وينطبق ذلك بالنسبة للعبارتين العكسيتين الأخرتين أرقام (العبارة ٢، ١٢)؛ فبينما تقدمت العبارة ذات

الاتجاه الإيجابي في الترتيب، تأخرت العبارة ذات الاتجاه السلبي بين باقي عبارات البعد، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة في بناء التصور المقترح.

• مما سبق يتضح أن درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة متوفرة بدرجة متوسطة.

(٢/٢) عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة (سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرار ذاتها (العبارات من ١-١٧) أو توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة (العبارات من ١٨-٢٩) :

جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بعد التعلم والنمو بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها (ن=٢٨٠)

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	قيمة ٢١٤	مستوي الدالة	
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
(أ) بالنسبة لخطوات صناعة القرار ذاتها (العبارات من ١-١٧)											
١	تُحَدِّد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديداً دقيقاً.	123	43.93	114	40.71	43	15.36	2.29	٥	41,150	٠.٠٠٠ دالة
٢	تُجْمَع المعلومات الكافية عن المشكلة تمهيداً لتحليلها.	106	37.86	132	47.14	42	15	2.23	٨	45,971	٠.٠٠٠ دالة
٣	يتم التعامل مع المشكلات حسب درجة إلحاحها.	127	45.36	123	43.93	30	10.71	2.35	٢	64,550	٠.٠٠٠ دالة
٤	تُحَدِّد الأهداف المراد تحقيقها من القرارات المراد اتخاذها.	103	36.79	149	53.21	28	10	2.27	٦	79,936	٠.٠٠٠ دالة
٥	يستعان بالمتخصصين لتطوير أكبر قدر من البدائل.	88	31.43	124	44.29	68	24.29	2.07	١٤	17,257	٠.٠٠٠ دالة
٦	يُخْتَار البديل الأنسب في ضوء نتائج تحليل بيئي متكامل للظروف الداخلية والخارجية (لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة).	90	32.14	132	47.14	58	20.71	2.11	١٣	29,514	٠.٠٠٠ دالة
٧	يُخْتَار البديل الأعلى قيمة في ضوء العائد المنتظر منه مقارنة بالبدائل الأخرى.	122	43.57	118	42.14	40	14.29	2.29	٥	45,800	٠.٠٠٠ دالة
٨	يُخْتَار البديل الأنسب الذي يمكن أن يكون حلاً للمشكلة في المستقبل.	126	45	116	41.43	38	13.57	2.31	٣	49,743	٠.٠٠٠ دالة
٩	يُخْتَار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة للكلية.	132	47.14	122	43.57	26	9.29	2.38	1	73,400	٠.٠٠١ دالة
١٠	يُخْتَار التوقيت المناسب لإعلان القرارات المتخذة.	113	40.36	135	48.21	32	11.43	2.29	٥	63,050	٠.٠٠١ دالة
١١	تُحَدِّد الموارد المختلفة (بشرية أو مادية) لتنفيذ القرارات المتخذة.	113	40.36	126	45	41	14.64	2.26	٧	44,921	٠.٠٠١ دالة
١٢	تعمم القرارات المتخذة على المعنيين للبدء في تنفيذها.	142	50.71	100	35.71	33	11.79	2.35	2	58,657	٠.٠٠١ دالة
١٣	تُشْرَح مبررات القرار المتخذ للمعنيين ليتمنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	108	38.57	109	38.93	63	22.5	2.16	١٢	14,793	٠.٠٠١ دالة
١٤	تُتْرَجَم القرارات المتخذة إلى مهام فرعية للوحدات الإدارية.	123	43.93	118	42.14	39	13.93	2.30	٤	47,579	٠.٠٠١ دالة
١٥	تتسابع عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة.	104	37.14	131	46.79	45	16.07	2.21	٩	41,450	٠.٠٠١ دالة
١٦	تُقِيم نتائج القرارات المتخذة بعد تنفيذها.	110	39.29	110	39.29	60	21.43	18.2	١١	17,857	٠.٠٠١ دالة
١٧	تتوافر المرونة لتعديل القرارات المتخذة أو التراجع عنها إذا ثبت عدم فعاليتها.	105	37.5	126	45	49	17.5	2.20	١٠	33,950	٠.٠٠١ دالة
								2.25	الإجمالي		

تابع جدول (١١) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر بعد التعلم والنمو بجامعة طنطا، ودلالات الفروق بينها (ن=٢٨٠)

م	العبارة	درجة التوافر						الترتيب	القيمة ٢٤	مستوي الدلالة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
الإجمالي										
(ب) بالنسبة لمواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة (العبارة من ١٨-٢٩)										
١٨	تُبْنَى القرارات على رؤية استراتيجية واضحة للكلية.	32	11.43	199	71.07	49	17.5	10	180,993	٠.٠١
١٩	تشارك المستويات المختلفة في صناعة القرارات المتخذة بالكلية.	114	40.71	131	46.79	35	12.5	1	56,236	٠.٠١
٢٠	يراعي عند صنع القرارات مصلحة الأطراف ذات العلاقة.	96	34.29	140	50	44	15.71	4	49,486	٠.٠١
٢١	تتوافر المعلومات بمواصفات معينة قبل البدء في صنع القرارات (الكم، النوع، والموثوقية، الموقوتية).	87	31.07	132	47.14	61	21.79	8	27,650	٠.٠١
٢٢	يُعتمد على نظم المعلومات الحديثة عند صناعة القرارات.	64	22.86	130	46.43	86	30.71	9	24,200	٠.٠١
٢٣	تحقق القرارات المتخذة رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها.	91	32.5	128	45.71	61	21.79	7	24,136	٠.٠١
٢٤	يتوافر مبدأ الشفافية عند صناعة القرارات.	110	39.29	124	44.29	46	16.43	3	37,057	٠.٠١
٢٥	تتسم القرارات المتخذة بالتكامل مع القرارات الأخرى المحققة لاستراتيجية الكلية.	98	35	130	46.43	52	18.57	6	32,943	٠.٠١
٢٦	يعلن عن القرارات المتخذة بحيث تكون متاحة للجميع ليتسنى الاستفادة منها.	107	38.21	118	42.14	55	19.64	4	24,264	٠.٠١
٢٧	تتخذ القرارات بالاعتماد على الخبرة الشخصية فقط.	116	41.43	116	41.43	48	17.14	2	33,029	٠.٠١
٢٨	تحظى القرارات المتخذة بقبول من قبل الأطراف ذات العلاقة.	96	34.29	136	48.57	48	17.14	5	41,600	٠.٠١
٢٩	تتفرد إدارة الكلية بسلطة اتخاذ القرارات بالكلية.	75	26.79	126	45	79	28.21	11	17,236	٠.٠١
الإجمالي										
إجمالي المحور الثاني ككل										
(سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرار ذاتها أو توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة)										
2.20										

بجودة القرارات الجامعية قد بلغ (٢,٢٠)، ومقارنة بمعيار التحليل الإحصائي، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط. وهذا يدل على أن كليات جامعة طنطا تحتاج إلى أن تولي القرارات الجامعية التي تتخذها

ويتضح من الجدول السابق المتعلق بدرجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة ما يلي:

- إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور ككل المتعلق

اهتماماً أكبر سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرارات ذاتها أو من حيث توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة. وإن كان إجمالي خطوات صنع القرارات تتوافر بشكل أفضل من توافر مواصفات القرارات الرشيدة؛ حيث جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ 2.25 في مقابل 2.15 بالنسبة للمحور الفرعي الثاني، وذلك رغم أن درجة التوافر كانت متوسطة بكلا المحورين الفرعيين.

● بالنسبة لمؤشرات جودة القرارات الجامعية المتعلقة بخطوات صناعة القرار ذاتها (العبارات من ١-١٧)؛ فيلاحظ ما يلي:

● جاءت جميع عبارات هذا المحور الفرعي متوفرة (بدرجة متوسطة)، ماعدا العبارات أرقام (٩، ٣، ١٢) والتي احتلت المراتب الثلاثة الأولى من حيث درجة التوافر بالنسبة لجميع عبارات البعد الفرعي، بدرجة توافر (بدرجة كبيرة)، وبأوزان نسبية بلغت (2.38، 2.35، 2.35) للعبارات الثلاثة على التوالي، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على اهتمام كليات جامعة طنطا المختلفة بدرجة كبيرة باختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة، وبالتعامل مع المشكلات حسب درجة إلحاحها، وكذلك بتعميم القرارات المتخذة على المعنيين قبل البدء في تنفيذها. ولعل

اختيار كليات الجامعة المختلفة لأن يكون معيار المفاضلة بين البدائل هو الإمكانيات المتاحة (العبارة رقم ٩ والتي احتلت الترتيب الأول)، مقارنة بمعايير المفاضلة الأخرى المتضمنة في المحور (والمشار إليها في العبارات أرقام ٦، ٧، ٨)، يتوافق مع ماجاء في البعد الأول المتعلق بالبعد المالي، والذي أكد على قلة الإمكانيات المادية المتاحة في جامعة طنطا. ومن ثم، فمن البديهي أن يكون المعيار الأهم للمفاضلة بين البدائل أن يكون ذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة حتى تكون تلك القرارات واقعية وممكنة التنفيذ على أرض الواقع. أما العبارة رقم ٣ (والتي احتلت الترتيب الثاني على مستوى المحور الفرعي) والتي تؤكد أن كليات الجامعة عند اتخاذ القرارات تتعامل مع المشكلات حسب درجة إلحاحها، فهذا ملمح طيب يشير إلى وعي القيادات الجامعية بأهمية عملية صنع واتخاذ القرارات بوصفها لب وجوهر العملية الإدارية، ووسيلة لحل المشكلات التي تواجهها، وأنها عندما تتعامل مع المشكلات ترتبها حسب درجة الأولوية؛ فتبدأ بالمشكلات الأكثر إلحاحاً. أما بالنسبة للعبارة رقم ١٢ (والتي احتلت الترتيب الثاني مكرر على مستوى المحور الفرعي لكونها حصلت على ذات الوزن النسبي

احتلت المرتبة قبل الأخيرة)؛ حيث إن الاستعانة بالمتخصصين يسهم بشكل أفضل في إنتاج عدد أكبر من البدائل المؤدية إلى حل المشكلة. كما أن التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية SWOT يسهم في فهم أفضل للمشكلات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وبالتالي يُمكن من الوصول إلى حل أفضل لها، وأقدر على معالجتها في ضوء الظروف المحيطة.

• أما بالنسبة لمؤشرات جودة القرارات الجامعية المتعلقة بتوافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة (العبارات من ١٨-٢٩)؛ فيلاحظ ما يلي:

• جاءت جميع عبارات المحور الفرعي الثاني متوافرة بدرجة متوسطة مما يدل على حاجة كليات الجامعة المختلفة أن تولي اهتماماً أكبر بتوفير مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة بها.

• احتلت العبارات رقم (١٩، ٢٧، ٢٤) المراتب الثلاث الأولى، بدرجة توافر متوسطة، وبأوزان نسبية تقدر ب (٢، ٢٨، ٢، ٢٤، ٢، ٢٣) على التوالي، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أن المستويات الإدارية المختلفة تشارك بدرجة

للعبارة رقم ٣)، فهذا يدل على أن القيادات الجامعية بكليات الجامعة المختلفة تدرك بدرجة كبيرة أهمية تعميم القرارات المتخذة على المعنيين قبل البدء في تنفيذها، وذلك ضماناً لحسن تنفيذهم لها. وإن كان ذلك ينقصه أن تهتم القيادات الجامعية بشرح مبررات القرار المتخذ للمعنيين (العبارة رقم ١٣ والتي احتلت مرتبة متأخرة؛ الترتيب ١٢ بين عبارات المحور الفرعي الأول بدرجة توافر متوسطة، ووزن نسبي بلغ 2.16). ولو أن القيادات اهتمت بشكل أكبر بشرح مبررات القرار المتخذ للمعنيين قبل تعميمها لكانت النتائج المرجوة أفضل، وكان تنفيذ القرارات الجامعية المتخذة على النحو المرجو.

• أما العبارتان أرقام (٥، ٦) فقد احتلتا المرتبتين الأخيرتين بين عبارات المحور الفرعي بدرجة توافر متوسطة، وبأوزان نسبية (٢، ٠٧، ٢، ١١) على الترتيب، الأمر الذي يشير إلى أن كليات جامعة طنطا المختلفة تحتاج إلى الاستعانة بشكل أكبر بالمتخصصين لتطوير أكبر قدر من البدائل (العبارة رقم ٥ والتي احتلت المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور الفرعي الأول)، وإلى اختيار البديل الأنسب في ضوء نتائج تحليل بيئي متكامل للظروف الداخلية والخارجية (العبارة رقم ٦ والتي

متوسطة في صناعة القرارات الجامعية (العبارة ١٩ والتي احتلت المرتبة الأولى بين عبارات المحور الفرعي الثاني)، وأن القرارات الجامعية تُتخذ بالاعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذيها (العبارة ٢٧ والتي احتلت المرتبة الثانية). هذا فضلاً عن مبدأ الشفافية الذي يتوافر بدرجة متوسطة عند صناعة القرارات الجامعية (العبارة رقم ٢٤ والتي احتلت المرتبة الثالثة).

• وبالنظر إلى ترتيب العبارات المتقدمة المراتب الأولى، نجد العبارة الأولى قد جاءت في المرتبة الأولى نظراً لكون القرارات الجامعية تُصنَع في المجالس المختلفة (مجالس الأقسام والكليات ثم مجلس الجامعة)، ومن ثم تشارك المستويات الإدارية المختلفة على المستوى الجامعي في صناعة القرارات الجامعية. ولكن استجابات عينة الدراسة تشير إلى أن المشاركة في صناعة القرارات تحتاج إلى أن تُمارَس بدرجة أكبر نظراً لأهميتها؛ إذ إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد في ترشيد عملية صناعة القرار، وفي تحسين نوعية القرارات وصناعة قرارات رشيدة. أما العبارة التي احتلت المرتبة الثانية بدرجة توافر متوسطة، والتي تشير إلى أن القرارات

الجامعية تتخذ بالاعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذيها، فهي تدق ناقوس الخطر وتكشف عن ممارسات جامعية في حاجة إلى التغيير؛ إذ ينبغي أن تبنى القرارات الجامعية في ضوء معايير موضوعية لعل أهمها أن تبنى القرارات على رؤية واستراتيجية واضحة للكلية. أما العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة، والتي تشير إلى أن مبدأ الشفافية يتوافر عند صناعة القرارات الجامعية فهذا أمر طيب، ولكن توافره بدرجة متوسطة يشير إلى أن هذا المبدأ يحتاج إلى مزيد من التعزيز نظراً لكون الشفافية من المفاهيم الإدارية المتطورة والمستحدثة في الإدارة والتي تلعب دوراً كبيراً في جودة القرارات الإدارية؛ حيث تُزيد الشفافية من إمكانية الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الدقة والوضوح. كما تعد الشفافية مطلب ضروري؛ فهي تسهم في وضع ميثاق أخلاقي في بيئة العمل المؤسسي لما تؤدي إليه من رفع درجة الثقة في الخدمة التي تقدمها المؤسسات الجامعية للمتعاملين معها.

• احتلت العبارتان أرقام (٢٠، ٢٨) المرتبتين الرابعة والخامسة بين عبارات المحور الفرعي الثاني، بدرجة توافر متوسطة، وبأوزان نسبية بلغت (٢،١٧ ، ٢،١٩)

فكانت العبارات أرقام (٢٩، ١٨، ٢٢) فكانت العبارات أرقام (٢٩، ١٨، ٢٢) بدرجة توافر متوسطة، وبأوزان نسبية بلغت (٢،٠١، ٢،٠٦، ٢،٠٧) على التوالي. وبالنظر إلى تلك العبارات، نلاحظ أن العبارة رقم ٢٩ (والتي تشير إلى إدارة الكلية تتفرد بسلطة اتخاذ القرارات بها قد جاءت في المرتبة الأخيرة؛ حيث جاء ترتيبها ١١ بين عبارات المحور. ويأتي ذلك متوافقاً مع استجابات عينة الدراسة والتي أكدت أن المستويات الإدارية المختلفة تتشارك في صناعة القرارات الجامعية (العبارة رقم ١٩ والتي احتلت الترتيب الأول)، الأمر الذي يعكس مصداقية استجابات عينة الدراسة؛ حيث جاءت استجاباتهم على العبارات المختلفة، وخاصة العكسية منها (العبارة ١٩، ٢٩) بطريقة متوافقة. ويدعم ذلك أيضاً ويؤكد استجابات عينة الدراسة على العبارة رقم ١٨ والتي تشير إلى أن القرارات الجامعية تبنى على رؤية استراتيجية واضحة بالكلية (والتي جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بين عبارات المحور)، ولعل ذلك يتفق مع استجابات عينة الدراسة على العبارة العكسية لتلك العبارة (العبارة ٢٧ والتي احتلت المرتبة الثانية)، والتي تشير إلى القرارات الجامعية تتخذ بالاعتماد على الخبرة الشخصية لمتخذيها. كما تتفق هذه

للعبارتين على التوالي. ولعل الترتيب والأوزان النسبية المتقاربة تؤكد مصداقية استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور وذلك نظراً لتقارب مضمون العبارتين وكون أحدهما نتيجة للآخر؛ فمن البديهي إذا روعيت مصلحة الأطراف ذات العلاقة عند صناعة القرارات الجامعية (العبارة رقم ٢٠)، أن تحظى القرارات الجامعية المتخذة بالقبول من قبل الأطراف ذات العلاقة (العبارة رقم ٢٨). ولاشك أن زيادة درجة قبول القرار من قبل القائمين على تنفيذه وجمهور المستفيدين يسهم بشكل أكبر في تنفيذه، ويؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- كما يلاحظ أن العبارة رقم (٢٦) قد احتلت المرتبة الرابعة مكرر بين عبارات المحور الفرعي الثاني (بدرجة توافر متوسطة، وبوزن نسبي بلغ ٢،١٩) مما يشير إلى أن القيادات الجامعية تهتم بدرجة متوسطة بالإعلان عن القرارات المتخذة في كليات الجامعة المختلفة، وأن عليها أن تهتم بذلك بشكل أكبر؛ حيث إن الإعلان عن القرارات الجامعية المتخذة يجعلها متاحة للجميع، ومن ثم يسهل الاستفادة منها.
- أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاثة الأخيرة بين عبارات المحور الفرعي الثاني

النتيجة مع استجابات عينة الدراسة على العبارة رقم ٦ (والتي احتلت المرتبة قبل الأخيرة أيضا في المحور الفرعي الأول)؛ فلو أن البديل الأنسب يتم اختياره في ضوء نتائج تحليل بيئي متكامل للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، لكانت القرارات الجامعية تُبنى على رؤية استراتيجية واضحة للكلية.

• أما بالنسبة للعبارة رقم (٢٢) والتي جاءت في المرتبة الثالثة الأخيرة (الترتيب التاسع بين عبارات المحور الفرعي الثاني)؛ فتشير إلى أن كليات الجامعة تحتاج إلى أن تعتمد بدرجة أكبر على نظم المعلومات الحديثة عن صناعة القرار؛ حيث إن ذلك يساعد في توفير المعلومات المطلوبة لصنع قرارات جامعية رشيدة. وربما يفسر ذلك ترتيب العبارة رقم ٢١ (حيث جاءت أيضا في موقع متأخر نوعاً بين عبارات المحور)، مما يشير إلى أهمية توافر المعلومات بمواصفات معينة قبل البدء في صنع القرارات؛ ولعل من أهم تلك

المواصفات المؤثرة في جودة وصحة القرار مدى ملاءمة المعلومات المتاحة من حيث الكم والنوع، ومدى كفايتها لعدد البدائل المطروحة، ومدى شموليتها ودقتها، وكذلك توافرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

(٣) عرض وتحليل نتائج الاستبانة للتعرف

على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة؛ وفيما يلي نعرض للفروق بين استجابات عينة الدراسة حسب متغيراتها الثلاثة التالية؛ موقف الكلية من الاعتماد، الدرجة العلمية، الموقع الإداري وذلك على النحو التالي:

(١/٣) الفروق بين استجابات أفراد عينة

الدراسة وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة)؛ وتوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢) يوضح نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة)

مستوى الدلالة *	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موقف الكلية من الاعتماد	محاوير الاستبانة
٠,٠٣٩ دالة	٢,١٤٧	٢٧٨	٦,٨٣٨٤٦	٢٧,٠١١٦	معتمدة	البعد المالي
	٢,٠٣٨	١٤٤,٩٤٠	٥,٩٧٤٢٦	٢٥,٢٧٣٢	غير معتمدة	
٠,٢٢٦ غير دالة	٠,764	٢٧٨	٤,٨١٧٨٩	٢٣,٨١٤٠	معتمدة	بعد المستفيدين
	٠,٨٠٩	١٨٦,٩٦١	٥,٥٧٨١٨	٢٣,٢٨٣٥	غير معتمدة	
٠,٤٨٩ غير دالة	١,٥٩٩	٢٧٨	٨,٣١٦١٩	٣٤,٣١٤٠	معتمدة	بعد العمليات الداخلية
	١,٥٦٥	١٥٥,٢٠٠	٧,٨٧٤٦٢	٣٢,٦٥٤٦	غير معتمدة	
٠,٤٢٦ غير دالة	١,٧٥٦	٢٧٨	٥,٨٠٧٧٤	٢٧,١٥١٢	معتمدة	بعد التعليم والنمو
	١,٨١٥	١٧٦,٣٣٣	٦,٣٢٢٣٥	٢٥,٧٤٧٤	غير معتمدة	
٠,٣٧٤ غير دالة	٢,١٦٦	٢٧٨	١٣,٦٨٧٤١	٦٦,٦١٦٣	معتمدة	مؤشرات جودة القرارات الجامعية
	٢,٢٤٤	١٧٧,٤٨٣	١٥,٠٠٣٠١	٦٢,٥١٥٥	غير معتمدة	
٠,٩٠٧ غير دالة	١,٩٦١	٢٧٨	٣٦,٩٦٠٢٧	١٧٨,٩٠٧٠	معتمدة	الاستبانة ككل (الإجمالي)
	١,٩٦٦	١٦٣,٩٣٠	٣٧,٢٠١٦٢	١٦٩,٤٧٤٢	غير معتمدة	

وباستقراء الجدول السابق، يتضح مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة أو غير معتمدة) بالنسبة للاستبانة ككل بمحوريتها (سواء حول درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أو حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية؛ حيث جاءت قيمة (t- test) للاستبانة ككل غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتفاق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس ممن ينتمون للكلية المعتمدة أو غير المعتمدة حول الاستبانة ككل وما تضمنته من محاور وأبعاد. ولعل ذلك يشير إلى عدم
- تباين الممارسات بين الكليات المعتمدة أو غير المعتمدة سواء فيما يتعلق بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المؤسسي، أو بالنسبة لجودة القرارات الجامعية في كل منهما.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) حول درجة توافر كل من بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكلية جامعة طنطا؛ حيث جاءت قيم (t- test) للأبعاد الثلاثة غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف بين

الكليات المعتمدة أو غير المعتمدة سواء فيما يتعلق بتطبيق هذه الأبعاد الثلاثة. وربما يعزى ذلك كما سبق أن أوضحنا إلى أن معايير الاعتماد المقررة من قبل الهيئة المختصة بالاعتماد على المستوى المحلي ممثلة في الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد لا تفرض ضمن معاييرها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حتى يتسنى للكليات أو الجامعات الحصول على الاعتماد.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) حول درجة توافر البعد المالي؛ حيث جاءت قيمة (t- test) دالة إحصائياً، لصالح الكليات المعتمدة (المتوسط الحسابي الأعلى) والذي بلغ بالنسبة للكليات المعتمدة (27,0116)، في مقابل (25,2732) للكليات غير المعتمدة، مما يشير إلى أن البعد المالي يتوافر بدرجة أكبر في الكليات المعتمدة عن الكليات غير المعتمدة. وربما يُعزى ذلك إلى كون الكليات المعتمدة هي من الكليات العملية (العلوم والصيدلة)؛ حيث تزيد ميزانياتها عن الكليات النظرية أو النظرية العملية نظراً لطبيعة الكليات العملية وما تحتاجه من معامل وتجهيزات حتى يتسنى تقديم الخدمات التعليمية أو البحثية. كما أن الكليات العملية بوصفها

كليات تطبيقية فهي تكون أكثر ارتباطاً بالمجتمع من خلال المشروعات البحثية التي تخدم المجتمع، وتحتاج إلى ميزانيات ضخمة، وقد تجد لها تمويلاً من مؤسسات الأعمال والصناعة. ومن ثم فمن البديهي أن تولي هذه الكليات العملية اهتماماً أكبر بالبعد المالي مقارنة بنظيراتها من الكليات الأخرى حتى يتسنى لها الوفاء باحتياجاتها وأداء أدوارها المتوقعة منها.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لمتغير موقف الكلية من الاعتماد (معتمدة، غير معتمدة) حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية؛ حيث جاءت جميع قيم (t- test) غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف واضح في جودة القرارات الجامعية بها سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرار ذاتها أو توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة، وذلك في الكليات المعتمدة، والكليات غير المعتمدة.

(2/3) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)؛ وتوضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل (ANOVA)	محاوير الاستبانة
٠,١٠٨ غير دالة	٢,٢٤٥	٨٨,٠٦٦	٢	١٧٦,١٣٢	بين المجموعات	البعد المالي
		٣٩,٢٣٣	٢٧٧	١٠٨٦٧,٤٥٣	داخل المجموعات	
			٢٧٩	١١٠٤٣,٥٨٦	المجموع	
٠,٥٠٩ غير دالة	٠,٦٧٧	١٩,٤٣٧	٢	٣٨,٨٧٥	بين المجموعات	بعد المستفيدين
		٢٨,٧٢٣	٢٧٧	٧٩٥٦,٣٢١	داخل المجموعات	
			٢٧٩	٧٩٩٥,١٩٦	المجموع	
٠,٤٢٦ غير دالة	٠,٨٥٧	٥٥,٣٧٢	٢	١١٠,٧٤٤	بين المجموعات	بعد العمليات الداخلية
		٦٤,٦٢٠	٢٧٧	١٧٨٩٩,٦٩٩	داخل المجموعات	
			٢٧٩	١٨٠١٠,٤٤٣	المجموع	
٠,٢٧٩ غير دالة	١,٢٨٤	٤٩,١٢٦	٢	٩٨,٢٥٢	بين المجموعات	بعد التعليم والنمو
		٣٨,٢٧٠	٢٧٧	١٠٦٠٠,٨٢٠	داخل المجموعات	
			٢٧٩	١٠٦٩٩,٠٧١	المجموع	
٠,٣٤٠ غير دالة	١,٠٨٤	٢٣٤,٤٢٠	٢	٤٦٨,٨٤٠	بين المجموعات	مؤشرات جودة القرارات الجامعية
		٢١٦,٢٤٥	٢٧٧	٥٩٨٩٩,٩٨٥	داخل المجموعات	
			٢٧٩	٦٠٣٦٨,٨٢٥	المجموع	
٠,٢٦٩ غير دالة	١,٣١٩	١٨٣٢,٥١٨	٢	٣٦٦٥,٠٣٧	بين المجموعات	الاستبانة ككل (الإجمالي)
		١٣٨٩,٣٧٣	٢٧٧	٣٨٤٨٥٦,٣٣٥	داخل المجموعات	
			٢٧٩	٣٨٨٥٢١,٣٧١	المجموع	

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية سواء حول درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء
- المؤسسي بكلليات جامعة طنطا، أو حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية، ولا حتى بالنسبة للاستبانة ككل بمحوريتها، مما يشير إلى وجود اتفاق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بدرجة اهتمامهم العلمية المختلفة (سواء مدرس، أستاذ

الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر بالقاهرة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، وذلك لصالح فئة (مدرس). وربما يعزى ذلك لاختلاف مجال التطبيق؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على جامعة الأزهر بينما طبقت الدراسة الحالية على جامعة طنطا (محمود أحمد، ٢٠١٧، ١٥٠).

(٣/٣) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل منصب إداري، لا يشغل منصب إداري)؛ وتتضح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري من خلال الجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المنصب الإداري (يشغل منصب إداري، لا يشغل منصب إداري)

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنصب الإداري	محاور الاستبانة
٠,٦٧٦	٠,٢٧١	٢٧٧	٦,٣٥٣٥٠	٢٥,٨٤١٢	لا يشغل منصب إداري	البعد المالي
غير دالة	٠,٢٧٩	٦٥,٨٧٦	٦,٠٨٣٣٢	٢٥,٥٦٥٢	يشغل منصب إداري	
٠,٢٣٤	٠,١٢٢	٢٧٧	٥,٤٩٠٣٣	٢٣,٤٣٧٨	لا يشغل منصب إداري	بعد المستفيدين
غير دالة	٠,١٣٥	٧١,٤٦٧	٤,٧٠٣٢٢	٢٣,٥٤٣٥	يشغل منصب إداري	
٠,٢٠٠	٠,١٦٢	٢٧٧	٨,١٧٠٣٦	٣٣,١٥٨٨	لا يشغل منصب إداري	بعد العمليات الداخلية
غير دالة	٠,١٧٤	٦٨,٥٩٤	٧,٣٨٥٧٥	٣٣,٣٦٩٦	يشغل منصب إداري	
٠,٦٢١	٠,٥٢٧	٢٧٧	٦,١٧٠٥٤	٢٦,١٠٣٠	لا يشغل منصب إداري	بعد التعليم والنمو
غير دالة	٠,٥١٤	٦٢,٦٠٨	٦,٤٠٢٦٣	٢٦,٦٣٠٤	يشغل منصب إداري	
٠,٤٩٥	٠,٥٢١	٢٧٧	١٤,٨٦٦٣٠	٦٣,٩٥٧١	لا يشغل منصب إداري	مؤشرات جودة القرارات الجامعية
غير دالة	٠,٥٣٩	٦٦,١٧٢	١٤,١٤٠٠٣	٦٢,٧١٧٤	يشغل منصب إداري	
٠,٣٢٨	٠,١١١	٢٧٧	٣٧,٩٠٤٢٧	١٧٢,٤٩٧٩	لا يشغل منصب إداري	الاستبانة ككل (الإجمالي)
غير دالة	٠,١١٧	٦٧,٥٣٣	٣٥,٠١١٩٤	١٧١,٨٢٦١	يشغل منصب إداري	

مساعد، أو استاذ) حول الاستبانة ككل وما تضمنته من محاور وأبعاد. ولعل ذلك يؤكد أن متغير الدرجة العلمية من المتغيرات التي لا تؤثر في تباين آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) أو حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة سواء المعتمدة أو غير المعتمدة.

• وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود أحمد (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) حول درجة تحقق جوانب

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وفقاً لمتغير المنصب الإداري لعضو هيئة التدريس (كونه يشغل منصب إداري أو لا) سواء حول درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا، أو حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية، ولا حتى بالنسبة للاستبانة ككل بمحورها، مما يشير إلى وجود اتفاق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس كافة (سواء من يشغل منهم منصب إداري أو لا يشغل منصب إداري) حول الاستبانة ككل وما تضمنته من محاور وأبعاد. ولعل ذلك يؤكد أن متغير المنصب الإداري من المتغيرات التي لا تؤثر في تباين آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد

التعليم والنمو) أو حول درجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة سواء المعتمدة أو غير المعتمدة.

● وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود أحمد (2017) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري حول درجة تحقيق جوانب الأداء المؤسسي المتعلقة (بالبعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو) بجامعة الأزهر بالقاهرة (محمود أحمد، 2017، 149).

(4) دراسة إمكانية التنبؤ بجودة القرارات الجامعية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس إمكانية استخدام المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) في التنبؤ بجودة القرارات الجامعية (المتغير التابع)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (١٥) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بجودة القرارات الجامعية

المتغير التابع	المتغير المستقل (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)	قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد	مربع معامل الارتباط المعدل	قيمة الانحدار B	الانحدار المتعدد Beta	قيمة ت	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جودة القرارات الجامعية	البعد المالي	٠,٧٥١	٠,٥٦٤	٠,٥٦٣	١٨,٤٥٥	٠,٧٥١	٧,٥٠٦	٣٥٩,٨٥٤	٠,٠١
	بعد المستفيدين	٠,٧٣٩	٠,٥٤٧	٠,٥٤٥	١٦,١٣٢	٠,٧٣٩	٦,٠٤٧	٣٣٥,٤٦٦	٠,٠١
	بعد العمليات الداخلية	٠,٨٢٩	٠,٦٨٧	٠,٦٨٦	١٣,٤٥٥	٠,٨٢٩	٦,٤١٧	٦٠٩,٧٣٦	٠,٠١
	بعد التعليم والنمو	٠,٨٤٧	٠,٧١٧	٠,٧١٦	١١,١١٩	٠,٨٤٧	٥,٤٥٥	٧٠٤,٤٢٨	٠,٠١
الدرجة الكلية	الأبعاد الأربعة	٠,٨٦٢	٠,٧٤٣	٠,٧٤٢	٦,١٣٥	٠,٨٦٢	٢,٩٤٦	٨٠٣,٠١٢	٠,٠١

وباستقرار الجدول السابق، يتضح من نتائج تحليل الانحدار ما يلي:

- أنه يمكن التنبؤ بجودة القرارات الجامعية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة؛ حيث بلغت قيمة ت الإجمالية للأبعاد الأربعة (٢,٩٤٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. كما أظهرت النتائج أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة تسهم بالتنبؤ بما قيمته ٧٤% من التباين في جودة القرارات الجامعية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٧٤٢ وقد بلغت قيمة ف ٨٠٣,٠١٢ وهي دالة إحصائياً. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى هذه النتيجة تتفق مع كشفت عنه العديد من البحوث والدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ دراسة كل من عيد
- أبو بكر (٢٠١٧)، دراسة حامد أبو مسامح (٢٠١٦)، ودراسة فادي الأسطل (٢٠١١) والتي توصلت جميعها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) واتخاذ القرارات الإدارية (عيد أبو بكر، مرجع سابق، ٢؛ حامد أبو مسامح، مرجع سابق، ١٢٤؛ فادي الأسطل، ٢٠١١، ١١٥).
- أما بالنسبة لإمكانية استخدام كل بعد من أبعاد البطاقة الأربعة في التنبؤ بجودة القرارات الجامعية، فبالنظر للقيم الواردة في الجدول السابق، يتضح ما يلي:

التحديد ٠,٦٨٧، وبلغت قيمة ف
٦٠٩,٧٣٦ وهى دالة احصائياً عند مستوى
٠,٠١.

● = أنه يمكن التنبؤ بجودة القرارات الجامعية
من خلال بعد التعلم والنمو؛ حيث بلغت
قيمة ت (٥,٤٥٥)، وهى دالة احصائياً
عند مستوى ٠,٠١. كما أظهرت النتائج أن
بعد التعليم والنمو يُسهم بالتنبؤ بما قيمته
٧١% من التباين فى جودة القرارات
الجامعية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد
٠,٧١٧، وبلغت قيمة ف ٧٠٤,٤٢٨ وهى
دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١.

● يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن بعد
التعلم والنمو يعد من أقوى المنبأت بجودة
القرارات الجامعية، يليه بعد العمليات
الداخلية، ثم البعد المالي، وأخيراً بعد
المستفيدين؛ فقد بلغت قيم معامل التحديد
(٠,٧١٧، ٠,٦٨٧، ٠,٥٦٤، ٠,٥٤٥)
للأبعاد المذكورة على التوالي.

وفي ضوء نتائج تحليل الانحدار
المتعدد، والتي كشفت عن إمكانية التنبؤ
بجودة القرارات الجامعية من خلال أبعاد
بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي،
بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد
التعليم والنمو)، فإنه يمكن بناء التصور
المقترح الذي يستهدف تحسين القرارات

● أنه يمكن التنبؤ بجودة القرارات الجامعية
من خلال البعد المالي؛ حيث بلغت قيمة ت
(٧,٥٠٦)، وهى دالة احصائياً عند مستوى
٠,٠١. كما أظهرت النتائج أن البعد المالي
يُسهم بالتنبؤ بما قيمته ٥٦% من التباين فى
جودة القرارات الجامعية؛ حيث بلغت قيمة
معامل التحديد ٠,٥٦٤، وبلغت قيمة ف
٣٥٩,٨٥٤ وهى دالة احصائياً عند مستوى
٠,٠١.

● أنه يمكن التنبؤ بجودة القرارات الجامعية
من خلال بعد المستفيدين؛ حيث بلغت قيمة
ت (٦,٠٤٧)، وهى دالة احصائياً عند
مستوى ٠,٠١. كما أظهرت النتائج أن بعد
المستفيدين يُسهم بالتنبؤ بما قيمته ٥٤% من
التباين فى جودة القرارات الجامعية؛ حيث
بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٥٤٥، وبلغت
قيمة ف ٣٣٥,٤٦٦ وهى دالة احصائياً عند
مستوى ٠,٠١.

● أنه يمكن التنبؤ بجودة القرارات الجامعية
من خلال بعد العمليات الداخلية؛ حيث
بلغت قيمة ت (٦,٤١٧)، وهى دالة
احصائياً عند مستوى ٠,٠١. كما أظهرت
النتائج أن بعد العمليات الداخلية يُسهم
بالتنبؤ بما قيمته ٦٨% من التباين فى جودة
القرارات الجامعية؛ حيث بلغت قيمة معامل

الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك كما سنعرض في المحور التالي.

المحور الثالث: التصور المقترح

ويتضمن هذا المحور التصور المقترح لتحسين القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة في ضوء نتائج تقييم الأداء بكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه قد تم الاعتماد في بناء التصور المقترح على المصادر التالية؛ الإطار النظري للدراسة؛ وما يشمله من أسس فكرية لبطاقة الأداء المتوازن، وإطار نظري حول القرارات الجامعية، الإطار الميداني للدراسة؛ والتي تم التعرف من خلالها على درجة توافر كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة، ودرجة توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بها (سواء بالنسبة لخطوات صناعة القرار ذاتها، أو توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة). هذا فضلاً عن آراء الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تم بناء التصور في صورته المبدئية، ثم تم عرضه على مجموعة من الخبراء في التخصص لتحكيمه، حتى يمكن

الاسترشاد بأرائهم وخبرتهم في صياغة التصور في صورته النهائية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور التصور المقترح التالية:

- منطلقات التصور المقترح.
- فلسفة وأهداف التصور المقترح.
- ملامح التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

(١) منطلقات التصور المقترح؛ فقد

استند بناء التصور المقترح إلى عدد من المنطلقات الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

(١/١) منطلقات مستمدة من الإطار

النظري للدراسة؛ فمن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت كل من الأسس الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن، والإطار النظري حول القرارات الجامعية، والعلاقة بينهما، أمكن الوقوف على المنطلقات التالية:

- حاجة الجامعات المصرية في العصر الحاضر إلى صنع واتخاذ قرارات رشيدة تتلاءم مع الأوضاع المتغيرة والمتجددة في ظل بيئة سريعة التغير تفرض اتساع وتعدد المهام والأدوار الجامعية.
- أهمية المعلومات بالنسبة لعملية صنع القرارات واتخاذها بوصفها المدخلات الأساسية لعملية صنع القرار؛ فمن الأهمية

وأساليب حديثة، مثل بطاقة الأداء المتوازن.

■ تمثل بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء الجامعي نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل جميع مكونات المنظومة الجامعية من خلال وجود مؤشرات (مالية وغير مالية) تناسب أنشطة الجامعة المختلفة وأهدافها ومخرجاتها، ومن ثم فهي تسهم في تحقيق الجودة والميزة التنافسية للجامعات، هذا فضلاً عن إسهاماتها في توفير معلومات دقيقة عن البيئة الحالية والمتنبأ بها، ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المنظمة وخارجها في آن واحد.

■ وجود علاقة ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربعة وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية (أثبتتها العديد من البحوث والدراسات السابقة)؛ إذ إن المعلومات المتدفقة من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي دوراً مهماً في تقديم صورة صحيحة ومتوازنة لمتخذ القرار تمكنه من الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.

■ أوصت بعض البحوث والدراسات السابقة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى

يمكن لاتخاذ قرارات رشيدة توفير المعلومات التي تتوافر بها حزمة من الخصائص لتكون عالية القيمة من أهمها؛ الوفرة، الدقة، المصدقية، القابلية للاستخدام، التوقيت المناسب، والخلو من الأخطاء.

■ وجود العديد من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية، وتقف عائقاً أمام القيادات الجامعية دون اتخاذ قرارات جامعية فاعلة. ولعل من بين أهم التحديات التي تواجه عملية صنع القرارات بالجامعات المصرية واتخاذها ما يتعلق بتوافر البيانات والمعلومات الجيدة والمتجددة والتي تعد بمثابة الدعامة الأساسية لصنع واتخاذ القرارات.

■ حاجة الجامعات المصرية إلى الاستغناء عن الطرق والأساليب التقليدية في تقييم الأداء، وإلى استخدام وتطوير أدوات قياس حديثة لتقييم الأداء المؤسسي بهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية؛ إذ إن الوضع الراهن لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية يعاني من العديد من جوانب القصور والضعف مما يستلزم ضرورة التوصل إلى رؤية واضحة ومحددة لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية، والاعتماد على طرق

مصاف الجامعات المتقدمة، وتبني معايير واضحة لضمان تحسين جودة القرارات الجامعية.

■ انخفاض الأداء في كليات جامعة طنطا عامة، وعدم تناسب الأداء الحالي لكليات جامعة طنطا مع معايير ضمان الجودة (وفق ما تشير إليه إحدى الدراسات السابقة)، مما يدل على الحاجة إلى مشروع استراتيجي لتحسين أداء كليات جامعة طنطا.

■ أسفر تحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة طنطا (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) عن أن خطتها التنفيذية لم تتضمن الإشارة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات جامعة طنطا خلال فترة تنفيذ الخطة.

(٢/١) منطلقات مستمدة من واقع الدراسة

الميدانية؛ فقد كشفت الدراسة الميدانية عن:

■ توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا المختلفة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى حاجة كليات الجامعة إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتطبيق أبعاد البطاقة ضمن إجراءات تقييم أدائها المؤسسي.

■ توافر مؤشرات جودة القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا (سواء بالنسبة

لخطوات صناعة القرار ذاتها، أو توافر مواصفات القرارات الرشيدة في القرارات المتخذة) أيضاً بدرجة متوسطة مما يشير إلى الحاجة إلى تحسينها والإرتقاء بجودتها. ■ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو)، وجودة القرارات الجامعية، مما يلقي الضوء على أن تطبيق كليات الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يسهم في تحسين القرارات الجامعية المتخذة بها.

(٢) فلسفة وأهداف التصور المقترح:

يُنَى التصور المقترح على فلسفة التحسين المستمر، وذلك من منطلق أن التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة؛ وتقوم منهجيته على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات عمل المنظومة الجامعية من أجل التكيف المستمر مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ومن ثم، يعد التحسين المستمر أهم سمة يجب أن تتصف بها أي مؤسسة جامعية تسعى للتميز في بيئتها المحلية والعالمية، وبالتالي البقاء والاستمرار في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافسية.

ويهدف التصور المقترح إلى محاولة تقديم بعض الإجراءات التنفيذية؛ في صورة

دليل عمل استرشادي لكيفية تحسين القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة في ضوء نتائج تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

(٣) ملامح التصور المقترح؛ يتكون التصور المقترح من عدد من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن عرض تلك الإجراءات من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي:

* **المحور الأول؛** ويتضمن آليات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات الجامعة.

* **المحور الثاني؛** ويتضمن آليات تحسين القرارات الجامعية المتخذة بكليات الجامعة.

* **أما المحور الثالث؛** فيتضمن آليات تحسين القرارات الجامعية المتخذة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

(١/٣) **آليات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات جامعة طنطا:**

فمن الأهمية بمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن بكليات جامعة طنطا بما يمكنها من تقييم أدائها من خلال أبعاد البطاقة الأربعة، وتحسين عملياتها الداخلية، وتقديمها في اتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه لا يمكن وضع

تصور لبطاقة أداء متوازن يمكن تطبيقها بجميع كليات الجامعة؛ فإن كانت عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في الجامعة واحدة، إلا أن هناك اختلافاً في ظروف كل كلية، وطبيعتها وإمكاناتها وجوانب القوة والضعف فيها. ومن ثم ينبغي صياغة بطاقة أداء متوازن لكل كلية تترجم فيها استراتيجيتها وتعبر من خلالها على رؤيتها ورسالتها الخاصة بها، مع ربط مقاييس الأداء (المؤشرات الرئيسية في كل أبعاد البطاقة) برؤية ورسالة الكلية، ووضع خطة عمل تترجم فيها الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية مرتبطة بإطار زمني محدد. وحتى يتسنى تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ينبغي اتباع مجموعة من الإجراءات، لعل من أهمها:

■ **صياغة رؤية ورسالة كل كلية بشكل واضح ومفهوم، وبصورة معلنة لجميع العاملين بها؛** ويتطلب ذلك جمع المعلومات اللازمة التي تساعد في صياغة رؤية ورسالة الكلية من قبيل؛ نقاط القوة والضعف الداخلية بالكلية، والفرص المتاحة والتهديدات الممكنة في البيئة المحيطة بها، طبيعة العاملين بالكلية (إداريين وأكاديميين)، مستويات الأداء الحالية بالكلية، وعلاقتها بالمستفيدين (أصحاب المصالح)، والخدمات (التعليمية والبحثية والمجتمعية) التي تقدمها لهم، وكيفية

الاتصال بهم والتواصل معهم، وسمعة الكلية ومكانتها. أما إذا كانت رؤية ورسالة الكلية محددة من قبل، فيلزم مراجعتها في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة حتى تكون أكثر شمولاً وتوازناً.

■ **ترجمة رؤية الكلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الاستراتيجيات (القواعد الإجرائية) التي يجب اتباعها والمجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية.** ويجب تحديد استراتيجيات خاصة بكل كلية وفقاً لظروفها، في ضوء نتيجة التحليل الرباعي وتحديد الفجوات. كما يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

■ **تحديد أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح** ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (فيما يعرف بعوامل النجاح الحرجة)، والتي تُستقى في الأساس من نتائج التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات). ويتضمن هذا الإجراء مناقشة ما يجب أن تقوم به الكلية، أي تحديد القواعد الإجرائية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية، ومن ثم رؤية الكلية.

■ **رسم الخريطة الاستراتيجية للكلية في شكل رسم تخطيطي** يصف مختلف الأهداف الاستراتيجية مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويعرض الأهداف بشكل متسلسل يوضح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين أبعاد البطاقة. كما تقوم الخريطة كذلك بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية التي تعكسها الأعمال اليومية للعاملين. وبذلك يمكن أن تساعد الخريطة على توفير تغذية راجعة من خلال مقارنة الأداءات الفعلية بما هو محدد بالخريطة الاستراتيجية واكتشاف أي انخفاض في مستوى الأداء في أي بعد من الأبعاد، وتحديد التحسينات المطلوب إدخالها لمعالجة الخلل.

■ **تحديد مقاييس الأداء الرئيسية؛** حيث يتم ترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس الكمية والكيفية بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة لها. وتساهم مقاييس الأداء كذلك في تحديد مسؤوليات جميع الأفراد والأقسام داخل الكلية القائمين على التنفيذ الفعلي لها. ويجب أن يشارك العاملون مع المديرين والخبراء في تحديد مقاييس الأداء، حتى

يكونوا أكثر فهماً لها، وأكثر التزاماً بتنفيذها.

■ **تحديد خطة العمل؛** ويتضمن هذا الإجراء تحديد الأنشطة الواجب تنفيذها وذلك وفق جدول زمني محدد، للانتقال بالخريطة الاستراتيجية إلى التطبيق بالواقع الفعلي، ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية الكلية. التدرج في عملية التطبيق؛ فيمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على بعض الوحدات الإدارية، أو على قسم معين من أقسام الكلية قبل أن يتم تعميم التجربة على الكلية ككل.

■ **المتابعة والتقييم للخطة الموضوعية أثناء التنفيذ** الفعلي لها؛ بهدف التعرف على نتائج التطبيق. ويتضمن هذا الإجراء إعداد التقارير المرحلية والنهائية من أجل الحكم على مدى فعالية تطبيق البطاقة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية. وفيها يتم تحديد أوجه القصور في مقاييس الأداء المستخدمة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف عند التنفيذ. هذا فضلاً عن التعرف على المشكلات التي حدثت، وبيان أي انحراف عن الخطة الموضوعية وذلك حتى لا تفقد بطاقة الأداء المتوازن فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية. كما يتم في ضوء نتائج المتابعة

والتقييم تحديث وتطوير الأهداف الاستراتيجية ومقاييسها، واتخاذ الاستراتيجيات المناسبة لتصحيح أو تعديل المسار.

(٢/٣) **آليات تحسين القرارات الجامعية المتخذة بكلية جامعة طنطا:**

وفيما يلي حزمة من الإجراءات التي تضمن صناعة واتخاذ قرارات جامعية رشيدة من أهمها؛

■ **تبني المنهجية العلمية لصناعة واتخاذ القرارات الجامعية** على مختلف المستويات، باتباع خطوات معينة، مع عمل تقييم مستمر لكل خطوة للتأكد من أن ما تم الوصول إليه يسير في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة وحل المشكلة أو المشكلات موضوع القرار.

■ **تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها،** وتحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وضع أهداف واضحة، وطرح العديد من الأسئلة التي تُسهم في تحديد المشكلة وفهمها، مع استخدام العصف الذهني والتفكير الابتكاري لحل المشكلات، والاستعانة بالمستشارين والمختصين القادرين على تشخيص المشكلة والإحاطة بأبعادها، وتطوير البدائل واختيار البديل

الأنسب لحل المشكلة الأقل تكلفة والأكثر إمكانية للتحقيق.

■ **دراسة البيئة الداخلية والخارجية للكلية** وتحليلها وذلك للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات الممكنة للقرار، بغية الإلمام بحيثيات وتبعات القرار.

■ **توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الجامعية**، والتي تتوافر فيها المواصفات المطلوبة لصناعة قرار رشيد (من حيث الكم والنوع، والموثوقية، الموقوتية، وتوافر نظم المعلومات الحديثة). ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات ومعلومات من خلال الاستعانة بفريق متخصص قادر على جمع المعلومات بأساليب متعددة (المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالانترنت)، وقادر على تحليلها وتصنيفها وتسجيلها بشكل يبسر عملية اتخاذ القرار.

كما يمكن لمتخذي القرارات الاستعانة بأساليب بحوث العمليات عند المفاضلة بين بدائل القرار؛ مما تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية وشفافية. وربما يفيد في هذا الإطار إنشاء قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، وتحتوى كذلك على كافة القرارات المتخذة

مصنفة (حسب نوعيتها وحسب المستوى الإداري وحسب الإدارات والأقسام) حتى يمكن الحفاظ على تكامل القرارات (على مستوى كليات الجامعة كافة)، مع ضرورة تحديثها بصفة دورية. ولعل استخدام وتوظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة يبسر بناء قاعدة البيانات والمعلومات اللازمة لدعم عملية صناعة القرارات الجامعية؛ حيث إنها تتيح الحصول على المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات، وتيسر إمكانية تصنيفها واسترجاعها والاستفادة منها بالكيف المطلوب وفي الوقت المناسب. وتقيد كذلك في تعميم القرارات المتخذة وإيصالها لجميع المعنيين داخل كليات الجامعة بسهولة ويسر.

■ **إشراك جميع منسوبي الجامعة وأصحاب المصلحة في صناعة القرارات الجامعية** (سواء كانوا طلبة، عاملين، أعضاء هيئة تدريس، أعضاء المجتمع المحلي) وذلك للتوصل إلى قرارات جامعية أكثر فاعلية. هذا فضلاً عن أن مشاركتهم في صناعة القرارات وخاصة ما يرتبط منها بمجال عملهم يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتنفيذ تلك القرارات التي اشتركوا في صنعائها، وأكثر التزاماً بها.

■ **توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار** بوصفه مورداً مهماً وعنصراً رئيساً من

الراجعة عند صناعة القرارات المقبلة، او لتعديل المسار عند الحاجة.

■ **الحرص على شرح القرارات المتخذة**

ومبرراتها والأهداف المرجوة منها للأفراد العاملين بالجامعة؛ من أجل زيادة قبولهم لها، وحماسهم لتنفيذها، هذا فضلا عن إن ذلك يزيد من شعورهم بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة الجامعة، وبالتالي تكون دافعيتهم لتنفيذ القرار كبيرة؛ حيث يعتبرون أنفسهم جزءاً من القرار.

■ **الحرص على توافر الكفاءة والخبرة فيمن**

يقومون على صناعة واتخاذ القرارات الجامعية، من خلال الاختيار المناسب لهم، مع وضع خطة للحوافز والمكافآت، وتوفير الاستعدادات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلبها المشكلات المستقبلية المحتملة، وتوفير الإمكانيات المادية التي يحتاج إليها متخذو القرارات الجامعية.

■ **وجود قنوات اتصال فعالة ومحددة المعالم**

ومعروفة للجميع بين الجهات المختلفة (بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الجامعة وكلياتها المختلفة، وبينها وبين المستفيدين من خدماتها) ؛ إذ إن ذلك يمكن القيادات الجامعية في كافة المستويات الإدارية من التفاعل المستمر بما يضمن وجود نوع من التكامل بين القرارات المتخذة على مختلف المستويات والمجالات، وتضمن كذلك

عناصر اتخاذ القرار؛ بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم لأن الوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلى تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة الماسة لاتخاذ القرار. أما الوقت الأقل من اللازم فيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير ناضجة. ومن ثم وجب الدقة والتروي عند اتخاذ القرار الجامعية سواء الأكاديمية أو الإدارية.

■ **الابتعاد قدر الإمكان عن الأهواء الذاتية**

وتوخي **الموضوعية** عند اتخاذ القرار، كما ينبغي أن تتسم القرارات المتخذة **بالمرونة**؛ بحيث يؤخذ في الحسبان عند صناعتها احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من جراء اتخاذها، وبحيث يمكن تعديلها في ضوء المستجدات، والتراجع عنها إذا وجد ما يبرر ذلك. ومن ثم يلزم **المراجعة الدورية** والدائمة للقرارات الجامعية المتخذة بهدف معالجة الأجزاء المبهمة وتوضيحها سواء أكان لأعضاء المجتمع الجامعي أو للمستفيدين من الخدمات الجامعية.

■ **اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات**

بعد اتخاذها، مع وضع جدول زمني لتنفيذ القرارات المتخذة وتفعيلها، وتحديد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات، وتحديد المعنيين بتفعيل القرارات المتخذة، وتقييم نتائج تنفيذ القرارات، والاستفادة من التغذية

توصيل القرارات الجامعية المتخذة التي جميع العاملين في الجامعة ومتابعة تنفيذها، مع ضرورة تحديد خطوط السلطة والمسئولية حتى لا تحدث ازدواجية تحول دون اتخاذ قرارات رشيدة.

(٣/٣) آليات تحسين القرارات الجامعية بكليات جامعة طنطا المختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

من الأهمية بمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة طنطا كمدخل لتحسين القرارات الجامعية بها؛ حيث إنها تسهم في توفير البيانات الكافية الضرورية حول جميع جوانب الأداء المؤسسي. ومن ثم، تساعد في إعطاء الإدارة الجامعية المسؤولة عن اتخاذ القرارات الجامعية نظرة شاملة متكاملة عن أداء كليات الجامعة بجوانبه المختلفة (من خلال مؤشرات دقيقة عن الأداء في كل بعد من أبعاد البطاقة)، وما يكتنفه من جوانب قوة وضعف حتى يتسنى لهم اتخاذ قرارات ملائمة لظروف كل كلية من كليات الجامعة وإمكاناتها، والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات التي تتضمنها البيئة الخارجية). كما أن البطاقة تسهم في تمكين القيادات الجامعية من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح، وتساعد في تقييم مدى تحققها، ومن

ثم، تحديد جوانب الأداء والمجالات التي تحتاج إلى صنع واتخاذ قرارات لتحسينها. ومن ثم يمكن أن يؤدي تطبيق البطاقة إلى تحسين الأداء الجامعي عامة، وتحسين عملية صنع القرارات الجامعية خاصة، وصناعة واتخاذ قرارات تتوافر فيها مواصفات القرارات الرشيدة.

وفيما يلي عرض موجز للآثار التي تترتب على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعدها المختلفة في جامعة طنطا بالنسبة للقرارات الجامعية المتخذة بها:

(١/٣/٣) إن توافر معلومات وافية ودقيقة عن الوضع المالي للجامعة (من خلال البعد المالي) يسهم في اتخاذ قرارات رشيدة ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة بشأن:

- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة اللازمة لأداء المهام المطلوبة والتي بدورها تحقق رؤية ورسالة الجامعة بكفاءة وفعالية من خلال مصادر التمويل المتوفرة.
- وضع استراتيجية واضحة لإدارة الموارد المالية بكليات الجامعة المختلفة، وتنفيذ الخطة المالية بكفاءة وفعالية، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالجامعة.

- تحديد أولويات صرف الميزانية، وترشيد النفقات المختلفة سواء الأكاديمية أو الإدارية، مع محاولة المحافظة على الجودة.
- البحث عن فرص تمويلية بديلة من قبل القطاع الخاص؛ من خلال القيام بأنشطة استثمارية من قبيل زيادة عدد المشروعات التي تقوم بها الجامعة، ودعم البحوث التطبيقية التي تجرى للبحث عن حلول لمشكلات المؤسسات الاقتصادية والمالية نظير مقابل مالي، وتقديم عدد من براءات الاختراع التي يتم بيعها للمستفيدين. حيث إن الموارد المالية الحالية المتاحة أمام الجامعة لا تكفي لتلبية جميع احتياجاتها.
- (٢/٣/٣) إن توافر معلومات وافية ودقيقة عن الإجراءات الفعلية التي تتخذها الكلية لدعم علاقتها مع المستفيدين (من خلال بعد المستفيدين) يسهم في اتخاذ قرارات رشيدة بشأن:
- آليات تحقيق مزيد من الرضا للمستفيدين سواء الداخليين (الطلبة، الهيئة التدريسية والإدارية)، أو الخارجيين (أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة ورجال الأعمال، وسوق العمل)، والتطوير المستمر للخدمات المختلفة المقدمة لهم (سواء التعليمية، البحثية، المجتمعية) بما يواكب التغيرات الحادثة في المجتمع.
- كيفية وضع رضا المستفيدين في قلب استراتيجية الجامعة وعلى رأس أهدافها، بوصفهم رأس مال الجامعة في بيئة شديدة التنافس.
- الطرق المختلفة لاستطلاع آراء المستفيدين وترجمتها في صورة برامج وأنشطة، ووضع نظام لتلقي شكاوى المستفيدين وأخذها بمأخذ الجدية.
- تفعيل إدارة رعاية الشباب والارتقاء بها؛ من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لها لممارسة أدوارها المختلفة.
- تطوير قدرات الخريجين وتحقيق مواصفات جودة الخريجين، وفقا لمتطلبات سوق العمل من خلال؛ تطوير المناهج التعليمية وسياساتها، وإضافة ساعات تدريب عملي للطلاب داخل كل كلية وخارجها واعتبارها جزءاً من منظومة المناهج الدراسية، وتحديث معامل الكليات العملية والنظرية بأحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة، إنشاء نظام لاكتشاف ورعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين من الطلاب، وإنشاء وحدة لمتابعة الخريجين؛ لتحديد جوانب القوة والضعف في إعدادهم، توفير برامج تدريبية متنوعة التي تستهدف رفع جودة أداء الخريجين وتأهيلهم لسوق العمل، تعزيز العلاقات مع أصحاب الشركات لتوفير فرص عمل للخريجين فور

تخرجهم، وتعزيز الاتصال والتغذية المرتدة بين كافة الأطراف والتي تمثل أصحاب المصالح، من أكاديميين وطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومحاولة تطبيق معايير هيئة الجودة والاعتماد لضمان وجود خريج (متميز) يتناسب مع احتياجات سوق العمل.

■ كيفية تحسين سمعة الكلية سواء على المستوى المحلي، الإقليمي، أو العالمي، وإبراز السمات التي تميزها عن غيرها من الكليات أو الجامعات المنافسة في عصر شديد التنافسية.

(٣/٣/٣) إن توافر معلومات وافية

ودقيقة عن الإجراءات الفعلية التي تتخذها الكلية لممارسة عملياتها (من خلال بعد العمليات الداخلية) يسهم في اتخاذ قرارات رشيدة بشأن:

■ كيفية تحقيق التميز في العمليات التعليمية والبحثية والمجتمعية والتي ينبغي أن تتم جميعها بالشكل المطلوب، حتى تتحقق الأهداف المنشودة التي تفي بتوقعات المستفيدين، ويساعد في ذلك:

- تحسين جودة التعليم من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية بكفاءة وفعالية (توفير مصادر المعلومات المناسبة لكل تخصص، وإدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية

بتوفير القاعات الدراسية المجهزة بأحدث الوسائل التعليمية، تحويل المقررات الدراسية إلى مقررات إلكترونية وإنشاء وحدة للتعليم الإلكتروني، وتوفير المادة العلمية في كل كلية بموقع الجامعة علي الشبكة الإلكترونية، توفير أماكن مناسبة للطلبة لممارسة الأنشطة التعليمية، وتجديد المرافق والأجهزة التعليمية)، تطوير البرامج والمقررات الدراسية بما يتناسب مع متغيرات العصر (احتياجات المجتمع أو المعايير العالمية)، وإنشاء أقسام تقابل احتياجات الطلاب وقطاعات سوق العمل، والتوسع في التخصصات البيئية ذات الطابع المحلي والعالمي، وتبنى استراتيجيات حديثة للتعليم والتعلم تيسر العملية التعليمية، واستخدام وسائل تقويم متنوعة تتناسب مع المخرجات التعليمية المستهدفة، وزيادة أعداد الندوات الخاصة بحل المشكلات التي يتعرض لها التعليم الجامعي، وعمل ورش عمل بكل كلية لمناقشة المشكلات التعليمية، واقتراح أساليب لعلاجها.

- توفير البيئة المشجعة على البحث العلمي؛ ويتم ذلك من خلال تذليل الصعوبات التي تعترض الباحثين أثناء إجراء بحوثهم بتحديث مقتنيات المكتبات من الكتب والدوريات والرسائل العربية

- تيسير إجراءات العمل وتبسيطها بقدر يتيح أداء أفضل للأنشطة الإدارية، وذلك بإدخال التكنولوجيا في العملية الإدارية والتي تضمن سرعة إنجاز المهام في وقتها المحدد دون تأخير وسرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين.

- تبني هياكل تنظيمية مرنة، والتوسع في تمكين العاملين وتوزيع الاختصاصات والأدوار بشكل دقيق يضمن سير العمل بوضوح.

- تطوير آليات الإشراف والمتابعة للعاملين بالجامعة لضمان تأدية مهامهم المنوطة بهم.

- اعتماد نمط التعليمات التي توضح الإجراءات المتعلقة بالعمل (في شكل تعميمات مكتوبة).

- المراجعة الدورية والدائمة للوائح والأنظمة والقوانين؛ بهدف معالجة الأجزاء المبهمة وتوضيحها سواء أكان ذلك للعاملين أو للمستفيدين.

(٤/٣/٣) إن توافر معلومات وافية

ودقيقة عن الإجراءات الفعلية التي تتخذها

الكلية لتهيئة البيئة المناسبة لتحسين عمليات التعلم والنمو (من خلال بعد التعلم والنمو للبطاقة) يسهم في اتخاذ قرارات رشيدة بشأن:

والأجنبية، والاشتراك في قواعد البيانات المكتبية العالمية، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية، وعلى النشر العلمي في المجالات المصنفة عالمياً، وتشجيعهم على الحصول على الجوائز المحلية والدولية، وعقد اتفاقيات مع مؤسسات أكاديمية وبحثية ومهنية عالمية بتفعيل نظام التوأمة مع الجامعات الأجنبية المتميزة، وتوفير المنح والبعثات لإجراء البحوث العلمية، وتحديد الاحتياجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إجراء مشروعات بحثية تتميز بالجودة.

- توفير البيئة المشجعة على خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال توجيه الاهتمامات البحثية تجاه تلبية احتياجات المجتمع المحلي، تفعيل الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة، والاهتمام بالتحليل الإستراتيجي البيئي وتطوير الإستراتيجيات التي تساعد على تعظيم الفرص البيئية.

■ **كيفية تحسين الأداء الإداري فيما يتعلق بـ (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم، وصنع القرار)، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:**

■ آليات توفير بيئة جامعية داعمة للتعلم

والنمو بشكل أكبر، ويتم ذلك من خلال:

- = بناء فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة،

وتدعيم أساليب العمل الجماعي، وإعطاء

العاملين الصلاحيات اللازمة التي تعينهم

على أداء مسؤولياتهم.

- = توفير البنية التحتية المساندة للتعلم

التنظيمي الجامعي، واللازمة لاستخدام

تكنولوجيا المعلومات من برامج وشبكات

كالانترنت، وإنشاء نظام معلوماتي

منطور يزود العاملين بما يحتاجون من

معلومات لإنجاز أعمالهم.

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة القادرة

على إنتاج المعلومات بكفاية من أجل

جودة اتخاذ القرارات، والمدرّبة كذلك

على استخدام أساليب تكنولوجيا

المعلومات بالإدارات المختلفة بكليات

الجامعة، وذلك من خلال توفير برامج

تدريبية محلية وخارجية، من أجل

الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

- تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة تسوده

الحرية والعدالة والمحاسبية على الأداء،

وتقديم تقارير حقيقية وفعليّة عن أداء

الكلية لتحقيق مبدأ الشفافية عند اتخاذ

القرارات.

■ آليات تحقيق جودة الحياة الوظيفية

للعاملين من خلال:

- توفير برامج التنمية المهنية المستدامة

للعاملين (أعضاء هيئة التدريس، هيئات

معاونة، إداريين) كل بحسب اختصاصه

وفق برامج تدريبية مدروسة ومصممة

في ضوء احتياجاتهم التدريبية. وتزداد

الحاجة إلى تنمية قدرات العاملين عندما

يحدث تغيير في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة الجامعية وأهدافها وطرق

عملها.

- وضع ميثاق أخلاقي ونشره بين العاملين؛

لضمان المصداقية والأخلاق وحقوق

الملكية الفكرية بين العاملين داخل

الجامعة.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ وذلك

لحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وسرعة

استجاباتهم لأداء المهام المطلوبة منهم،

بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الجامعة.

- وضع معايير موضوعية يتم في ضوءها

قياس وتقييم إنتاجية العناصر البشرية

بكليات الجامعة المختلفة (من عاملين

ومدراء)، انطلاقاً من أن الأداء المتوازن

يستوجب إخضاع جميع العاملين للتقييم،

حتى يمكن الوقوف على فعاليتهم

وكفاءتهم، مع توفير تغذية راجعة عن

الأداء تسهم في رفع قدراتهم وإمكاناتهم،

ووضع سياسة واضحة للحوافز تمايز بين الأفراد وفقا لأدائهم المختلفة.

(٤) متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

وفيما يلي نعرض لعدد من المتطلبات الواجب توافرها لتنفيذ التصور المقترح وذلك على النحو التالي:

■ **تشكيل فريق عمل على مستوى كل كلية يناط به مسئولية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن ومتابعة تطبيقها، ويجب أن يضم فريق العمل ممثلين من الأقسام والإدارات المختلفة بالكلية.** ويمكن أن يضم فريق العمل أفراداً من خارج الجامعة كخبراء أو مستشارين لهم خبرة في مجال تطبيق مدخل الأداء المتوازن. ويجب أن يتسم فريق العمل المكلف بتصميم بطاقة الأداء المتوازن بالإبداع والقدرة علي استشراف المستقبل، حتى يستطيع التعامل مع المستجدات سريعة التغيير، مع ضرورة مشاركة جميع العاملين من مختلف المستويات في تنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على نحو فعال وكفاء. ويتطلب ذلك اختيار أفضل العناصر وأكفأها للقيام بهذا العمل، مع تدريبها بشكل دائم ومستمر لزيادة كفاءتها.

■ **تأهيل كليات الجامعة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال نشر ثقافة استخدام البطاقة بين جميع العاملين في**

المجتمع الجامعي بوصفها أحد الأدوات الاستراتيجية الشاملة لقياس وتقييم الأداء كمياً وكيفياً من خلال أبعادها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تدريب جميع العاملين على آليات التطبيق الصحيحة للبطاقة عن طريق إقامة الندوات وعقد ورش العمل التعريفية بالبطاقة وفلسفتها وأبعادها وإجراءات تطبيقها في الواقع العملي، مع عمل مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد العاملين بالكلية التي تسعى لتطبيق البطاقة، وطباعة مجموعة من الأدلة، البروشورات، النشرات، وكتيبات للترويج لها تتضمن معلومات من قبيل ماهيتها، مزاياها، وجوانب القصور التي تهدف لمعالجتها، والعوائد التي تعود على كل من الأفراد والمؤسسات من تطبيقها من خلال استعراض نماذج من المؤسسات التي قامت بتطبيقها وحققت نجاحات ملموسة.

■ **سن التشريعات التي توجب استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء بكليات الجامعة المختلفة كأحد المعايير الواجب توافرها للحصول على الاعتماد من قبل الجهات الرسمية المسؤولة عنه على المستوى المحلي متمثلة في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.**

■ **دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات الجامعة، مع ضرورة أن**

يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزامهم بها. ويساعد في ذلك وجود هيكل تنظيمي مرن ذي اختصاصات واضحة ومحددة بحيث يحقق التكامل والتوافق بين جميع الأنشطة الموجودة بالكلية وبين جميع العاملين القائمين على تنفيذها.

■ **إجراء عدة تغييرات في الجامعة وكتلياتها المختلفة،** سواء أكان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة التنظيمية السائدة أم بالأنظمة أم الأفراد أنفسهم، وذلك في ظل التغيير المستمر والمتواصل في البيئة المحيطة، وبالتبعية في متطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة بها، وبالتالي فإن على كل كلية من كليات الجامعة أن تجرى التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أنه لا يوجد نموذج موحد للأداء المتوازن يصلح لتقييم الأداء في كل كليات الجامعة؛ إذ تختلف الأهداف الاستراتيجية المنشودة، مقاييس الأداء في كل كلية حسب طبيعة الكلية وظروفها وإمكاناتها والاستراتيجية المختارة والمطبقة فيها.

■ **تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها بقدر يتيح التطبيق الجيد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن** ويسهم في تحقيق الهدف من

وراء استخدامها، مع تطوير آليات الإشراف والمتابعة من قبل القيادات الإدارية على مختلف المستويات الجامعية.

■ **تطوير بطاقة الأداء المتوازن ومعاييرها بشكل دوري في ضوء المستجدات التي تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية،** وذلك بناء على الفحص والتقييم المستمر لأبعاد البطاقة الأربعة للوقوف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.

(٥) **معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**

هناك بعض العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً دون تنفيذ التصور المقترح المبني على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، ومن ثم تحسين القرارات الجامعية لعل أهمها:

* **المقاومة من الداخل للتغيير؛** فعادة ما يقاوم الأفراد التغيير إما لتوقعهم بأن ذلك التغيير أو التطوير سيلقي عليهم أعباء جديدة، أو نتيجة لشعورهم بالخوف من أن استخدام البطاقة ونتائجها ستكون أداة للمحاسبة والعقاب. أو تكون ثقافة المساءلة غير المرحب بها من قبل العاملين في المجتمع الجامعي هي السبب وراء إصرارهم على الاقتصار على الطرق التقليدية للتقييم، وضعف توافر الرغبة لديهم في تغييرها بطرق حديثة أو مستحدثة كبطاقة الأداء

المتوازن. بالإضافة إلى أن قلة الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن يسهم أيضا في وجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد تجاه استخدامها ويزيد من مقاومتهم لها. ويمكن التغلب على هذا العائق عن طريق نشر ثقافة تنظيمية مواتية لإحداث التغيير؛ بحيث يكون لدى القيادات الجامعية أو العاملين في كافة المستويات الإدارية وعي وإمام كامل بطبيعة بطاقة الأداء المتوازن، وفلسفتها، ومزايا تطبيقها؛ إذ تساعدهم على تحديد أدوارهم وإبراز ما يقومون به من أعمال، مع ضرورة التوضيح لهم بأن نتائج تطبيق البطاقة لا تستخدم في العقاب بقدر استخدامها في تحقيق الأهداف وتطوير العمل. كما ينبغي الحرص على تنمية قدرات العاملين كافة بما يمكنهم من استخدام وتطبيق أبعاد البطاقة بشكل فعال من خلال إتاحة الفرصة لهم لحضور الدورات التدريبية وورش العمل، مع تطبيق نظام لإثابة للمتميزين منهم من خلال الحوافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية.

*** قلة وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها قد يعيق تحقيق الأهداف المرجوة.** إذ إن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء باستراتيجية الجامعة. ويمكن التغلب على هذا العائق بوجود رؤية مشتركة لاستراتيجية

واضحة ومعلنة ومتفق عليها من قبل جميع الأقسام والوحدات الإدارية داخل الكليات، ويتطلب ذلك مشاركة الجميع في صياغتها حتى تكون واضحة بالقدر الكافي للقائمين على تطبيقها، وحتى يكونوا أكثر تحمسا لذلك.

*** كثرة مؤشرات ومقاييس الأداء في العمل الجامعي، وتنوعها بين الكمي والكيفي؛ نتيجة لتعدد جوانب الأداء في العمل الجامعي، قد يجعل عملية صياغة المقاييس والمعايير التي تشتمل عليها البطاقة عملية صعبة ومعقدة.** هذا فضلا عن كثرة الأهداف وتداخلها، وقلة الوضوح في الإجراءات المتبعة بشكل عائقاً يحول دون تطبيق البطاقة على النحو المرجو؛ حيث يؤدي إلى قلة واقعية خطط الأداء، وضعف قدرة الإدارة على قياس الأداء، ومن ثم ضعف قدرتها على التحكم به أو توجيهه. ويمكن التغلب على هذا العائق بتحديد مؤشرات الأداء لكل بعد من أبعاد البطاقة بكل بدقة ووضع مقاييس دقيقة لمخرجات الجامعة وتجميعها قدر المستطاع، ومحاولة تكميم الظواهر المختلفة حتى يتم وضع الأهداف في شكل كمي. ويتطلب ذلك مشاركة جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتحقيقها.

*** تشابك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قد يجعل علاقة السبب والنتيجة بين أبعادها**

الأربعة غير واضحة وغير محددة، وقد يجعل من الصعب تحديد السبب من وراء نتيجة معينة. وخاصة إذا كانت النتائج المالية في الجامعة تتحقق بعد الجوانب الثلاثة الأخرى المتمثلة في بعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يجعل من الصعب الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية واتخاذ قرارات بشأن تعديلها أو الإبقاء عليها، وذلك لوجود فاصل زمني بين العمليات غير المالية وانعكاسها على النتائج المالية. هذا، في الوقت الذي تعتمد فيه بطاقة الأداء المتوازن على تتبع علاقات السبب/ الأثر والتغذية العكسية المستمرة التي يتم تقديمها، ومن ثم إمكانية الحكم على نجاح تنفيذ الإستراتيجية. ويمكن التغلب على هذا العائق بتوضيح علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة، وفقاً لما يتم توضيحه في الخريطة الاستراتيجية للجامعة. كما يمكن التغلب عليه من خلال اتخاذ الإجراءات الضرورية، وتنفيذ الأنشطة ذات الصلة، وبذل الجهود اللازمة لحدوث النتيجة ثم يتم القياس بعد ذلك من خلال البطاقة، وبذلك يمكن أن يتوافر الفاصل الزمني المناسب لحدوث النتيجة المرتبطة بسبب معين.

*** ضعف القدرة على مراقبة مدى التقدم في تحقيق الأهداف نتيجة القيود المفروضة على المعلومات المتاحة مما يؤدي**

إلى صعوبة التقييم الشامل للأداء، ويمكن التغلب على هذا العائق باستحداث نظم متطورة للمعلومات داخل الجامعة وكلياتها المختلفة، التي تتيح توفير البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء، مع ضرورة تحديثها باستمرار. هذا، علاوة على ضرورة نشر ثقافة التعامل مع المعلومات وتنويع وسائل جمعها من البيئة المحيطة بوصفها من أهم الموارد الاستراتيجية داخل الجامعة وكلياتها المختلفة، خاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات السائدة. فضلاً عن ضرورة توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على التعامل مع نظم المعلومات داخل الإدارات الجامعية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى تأهيل تلك الكوادر البشرية.

*** قلة مناسبة بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعات؛** فبينما يعتبر البعد المالي هو الهدف الرئيس في المؤسسات الربحية، نجد هذا البعد يحظى بأهمية ثانوية في الجامعات، نظراً لكون معظم الجامعات يتم تمويلها في الأساس من قبل الحكومة، وهي تركز أساساً على الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية. وعلاوة على ذلك فإن أصحاب المصلحة والمستفيدين في الجامعات متنوعون مما يضع تحديات أمام تطبيق هذا المدخل. ويمكن التغلب على هذا العائق بإعادة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً

التي تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، من خلال ما يتم التوصل إليه من معارف واكتشافات في مجالات المجتمع المختلفة.

هوامش ومراجع البحث أولاً/المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم أحمد وآخرون (٢٠١٤):
تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها، المجلد (٢٥)، العدد (٩٩)، يوليو، ص ص ١٦٣-١٨٦.
٢. أحمد بونقيب، سامي هباش (٢٠١٦):
دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة، الجزائر، العدد (١٥)، ديسمبر، ص ص ٣٠٧-٣١٨.
٣. أحمد زردومي (٢٠١٠): أهمية المعلومات في اتخاذ القرار، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد ١٠، ص ص ١٩١-٢١٠.
٤. أحمد عبد الحليم، ورائد عباينة (٢٠٠٦):
أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، ٢٥-٢٧ نيسان، جامعة اليرموك، أربد، ص ص ٥٣-٧٤.

لطبيعة الجامعة وأهدافها وأولويات عملها؛ بحيث يكون البعد المالي هو البعد الأخير من أبعاد البطاقة، وخاصة وأن النتائج المالية في الجامعة تأتي بعد تحقق الجوانب الثلاثة الأخرى. وإن كان الوضع الراهن للجامعات (مع قصور التمويل الحالي عن الوفاء باحتياجاتها) يجعلها تسعى إلي تحقيق الأرباح والبحث عن عوائد مالية إضافية باتباع وسائل وأساليب متنوعة من قبيل تسويق الخدمات التعليمية والبحثية للمجتمع الخارجي.

* إن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد تكون غير كافية لقياس الأداء المتوازن لأنها تغفل أبعاد أخرى قد لا تقل أهمية عن أبعاد البطاقة المعروفة مثل البعد البيئي، خاصة وأن الجامعة وكلياتها لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، بل هي تؤثر فيها وتتأثر بها. ويمكن التغلب على هذا العائق بأن يؤخذ هذا البعد في الحسبان عند صياغة الاستراتيجية، وذلك رغم وجوده بصورة مدمجة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. فبينما يمثل كل من التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع مجالاً مستقلاً في البطاقة، إلا أن البعد البيئي نجده موجوداً في مجال التدريس والذي يسهم مباشرة في إعداد وتكوين كوادر بشرية بالموصفات المطلوبة للمؤسسات المجتمعية المختلفة. كما أن البحث العلمي أيضاً يعد من أهم الوسائل

٥. أسامة محمود قرني (٢٠١١): تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، العدد (٣٢)، السنة (١٤)، مايو، ص ص ٩٣-١١.
٦. أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠١٢): واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات "دراسة ميدانية"، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، السعودية، العدد (٣١)، الجزء (١)، نوفمبر، ص ص ١٨٣-٢٣٢.
٧. آمال ياسين المجالي (٢٠١٠): أثر المساءلة الادارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العربي الثالث "الجامعات العربية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير، ص ص ٥٥١-٥٩٩.
٨. أماني السيد السيد غبور (٢٠١٣): تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد (١٩)، العدد (١)، يوليو، ص ص ٤٠٩-٥٣٤.
٩. أماني السيد السيد غبور (٢٠١٧): تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، *مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، يناير، ص ص ١١٧-٢٢٠.
١٠. أمجد حسن عبد الرحمن (٢٠١٢): استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، *مجلة الفكر المحاسبي*، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد (١٦)، العدد (٣)، أكتوبر، ص ص ٢٢٧-٣٥١.
١١. أمل محمد سلامة غباري (٢٠١٢): فاعلية نظم المعلومات في دعم القرار الرشيد بمراكز المعلومات: دراسة مطبقة بمراكز المعلومات ودعم القرار بإدارات أحياء محافظة الأسكندرية، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية*، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٣٣)، الجزء (١٠)، أكتوبر، ص ص ٤١٤٩-٤٢٨٤.

١٢. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، تغريد عبدالعزيز سليمان الراشد (٢٠١٨): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (٣٨)، العدد (١)، مارس، ص ص ١٦٣-١٩٨.
١٣. أمل محمد يوسف خليل (٢٠١٠): مدخل مقترح للتكامل بين آلية تنظيم الجودة QFD وعملية هرمية التحليل PHA وبطاقة القياس المتوازن CSB لإدارة محفظة مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي مع التطبيق على جامعة طنطا، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد (١)، ص ص ٣٢٣-٤٣٧.
١٤. بلعجوز حسين، صافية بومصباح (٢٠١٧): أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعرييج، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد (١٠) ملحق، أبريل، ص ص ٨١-٩٦.
١٥. بندر نهار مفرج المطيري (٢٠١٣): منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة المدير الناجح**، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد (١٤٣)، ص ص ٨٨-٩٥.
١٦. بوريش هشام، حازم حجلة سعيدة (٢٠١٦): استخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم أداء المنظمات من خلال بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة دراسات لجامعة الأغواط**، الجزائر، العدد (٣٩)، فبراير، ص ص ١٥٥-١٦٧.
١٧. بيومي محمد الضحاوي، رضا إبراهيم الملبجي (٢٠١١): تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (٢١)، سبتمبر، ص ص ١-٨٦.
١٨. جبر إبراهيم الداعور (٢٠١٣): اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح: دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد (٢١)، العدد (٢)، يونيو، ص ص ١٠١ - ١٦١.

١٩. جبل حامد على حسن (٢٠١٦): المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، السعودية، العدد (٧٦)، أغسطس، ص ص ٤٦١-٥٠٠.
٢٠. جمال أحمد السيسي، فتحي درويش محمد عشيبية (٢٠١١): التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقته بجودة الأداء، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد (٢٦)، العدد (٢)، ص ص ٥٩-٨٦.
٢١. جنان علي حمودي (٢٠١٣): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فعالية المحاسبة الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، السنة (٣٦)، العدد (٩٥)، ص ص ١٩٥-٢١٥.
٢٢. حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح (٢٠١٦): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٣. حسان بوبعاية، عبد الباسط مداح (٢٠١٦): خصائص المعلومات الإستراتيجية لصنع واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، سوريا، المجلد (٣)، العدد (٦)، يوليو، ٨٠-١٠٢.
٢٤. حسين حريم (٢٠١٦): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة (٤)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. حسين محمد حسين (٢٠١١): تفعيل استراتيجيات اتخاذ القرار للارتقاء بجودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (١)، يناير، ص ص ٤٢٠-٤٦٥.
٢٦. خالد بن سعد الجضي (٢٠٠٩): الإدارة : النظريات والوظائف، ط ٢، دار الخريجي، الرياض، السعودية.
٢٧. داليا عزت عبد العزيز (2009): العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين

- بأجهزة رعاية شباب الجامعات في صنع القرار، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد (٢٧)، الجزء (٢)، أكتوبر، ص ص ٤٦١-٤٩٠.
٢٨. راوية رضا عبيد (٢٠١٧): تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٢١)، العدد (٤)، ديسمبر، ص ص ٣٦٠-٤٠٠.
٢٩. ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٧): أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. رحاب مسعد عبد الخالق محمود، جمال سعد السيد أحمد خطاب (٢٠١٥): قياس أثر استخدام مقاييس الأداء المتوازن على رأس المال الفكري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (٤)، ص ص ٤٤٥ - ٤٧٤.
٣١. رريب الله محمد (٢٠١٣): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان
- جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد (٦)، العدد (١١)، ص ص ٤٤-٦٢.
٣٢. زيد محمد مسلم الحواتمة (٢٠١٥): إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد (١٩)، العدد (١)، أبريل، ص ص ٣٦٧-٣٩٥.
٣٣. زيد منير عبودي، سامي محمد هشام (٢٠٠٦): مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٤. سبرينة مانع، ليليا بن منصور (٢٠١٥): تصور مقترح لاستخدام بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة عباس لغرور بالجزائر، العدد (٤)، ص ص ٧٤-٨٤.
٣٥. سعاد دحمان (٢٠١٦): عناصر مشروعية القرار الإداري بين التقييد والتقدير، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد (٢٢)، ص ص ٤٧-٥٦.

٣٦. سعاد عياط، عزيز دحماني (٢٠١٦): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر، المجلد (٢)، العدد (٦)، سبتمبر، ص ص ١٠٧-١٢١.
٣٧. السعيد مبروك إبراهيم (٢٠١٢): المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٣٨. سلطان غالب الديحاني (٢٠١٧): إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، المجلد (١١)، العدد (٣)، يوليو، ص ص ٥٢٧-٥٤٤.
٣٩. سليمة بو زيد (٢٠١٠): المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة (١١)، المجلد (١٠)، العدد (٢٠)، نوفمبر، ص ص ٣١٩-٣٣٣.
٤٠. سماسم كامل موسي إبراهيم جادو (٢٠١٣): مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٢)، أبريل، ص ص ١٢٢٨-١١٥٣.
٤١. سمر محمد عبد المعطي (٢٠١٦): تأثير حوكمة الشركات على جودة القرارات بالتطبيق على قطاع البنوك: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، العدد (١)، ص ص ١٠٠-١٢٠.
٤٢. سمير أبو الفتوح صالح وآخرون (٢٠١٢): التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنظمات الإنتاجية: دراسة تطبيقية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (١٦)، عدد خاص، أكتوبر، القاهرة، ص ص ١٨٧-٢٣٩.
٤٣. سناء سعيد أحمد الراعي، نجوى أحمد إسماعيل السيسي (٢٠١٥): المراجعة الداخلية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاداء ودورها في ترشيد قرارات الإدارة العليا، المجلة العلمية للاقتصاد

- والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٣)، ص ص ٣٤٩ - ٣٧٤.
٤٤. طارق شريف يونس محمد (٢٠٠٩): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مداخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي، القاهرة.
٤٥. عبد الجواد السيد بكر (٢٠٠٢): السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٤٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٤٧. عبد الرحيم محمد (٢٠٠٩): مدخل قياس الأداء التوازن: المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء ففي المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، ١١-١٥ فبراير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص ٢١١-٢٢٨.
٤٨. عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز الشثري (٢٠١٤): تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، العدد (٤٦)، ص ص ٣٦-١.
٤٩. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون (١٩٩٩): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٥٠. عبد العزيز سنهجي (٢٠١٣): إشكالية اتخاذ القرار في منظومة التربية والتكوين: من أجل تجويد القرار التربوي، مجلة عالم التربية، عبد الكريم غريب للنشر، المغرب، العدد (٢٢-٢٣)، ص ص ٤٨٦-٤٩١.
٥١. عبد اللاه إبراهيم الفقي (٢٠١٢): نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٢. عبد المنعم محمد عدلي عبد المنعم (٢٠١٥): القرار الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية: دراسة في صنع القرار نموذج للتحليل، دار المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
٥٣. عدنان بن أحمد بن راشد الورشان (٢٠١٥): مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا

٥٧. علي خلف حجاجه (٢٠١٠): اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٥٨. عمومن رمضان (٢٠١٧): جودة الإدارة الجامعية بين إتخاذ القرار والاستقرار في العمل، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد (٣١)، ديسمبر، ص ص ٢٨٩-٣٠٠.
٥٩. عيد أبو بكر (٢٠١٧): علاقة بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في مدينة جنين، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد (٢٤)، ديسمبر، ص ص ٢١-١.
٦٠. غربي بن مرجي الشمري (٢٠١٧): بناء بطاقة الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالسعودية، العدد (١٠)، أبريل، ص ص ١١-١٥٩.
٦١. فادي خليل ظاهر الأسطل (٢٠١١): بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٣)، العدد (٣)، يوليو ، ص ص ٢٤٩-٢٩٩.
٥٤. عطية حسين أفندي (٢٠١٠): صنع واتخاذ القرارات، أعمال وندوات وملتقيات (دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص ٩١-١٠٧.
٥٥. عقيل محمود محمود رفاعي (٢٠١٥): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM بجمهورية مصر العربية، **مجلة التربية**، كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة، العدد (١٦٢)، الجزء (١)، يناير، ص ص ٣٧٧ - ٤٤٦.
٥٦. علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله أحمد (٢٠١١): قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، **مجلة العلوم الاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد (٧)، العدد (٢٨)، أيار ، ص ص ١٥٩-١٩٩.

٦٦. فؤاد أبو حطب وآمال صادق (٢٠١٠):
مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي
في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية،
مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
٦٧. فوزية علي سلطان عوض الله (٢٠١٠):
دور مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة
استراتيجية لدعم عملية تعظيم الأداء،
المجلة العلمية للدراسات التجارية
والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية،
جامعة قناة السويس، المجلد (١)، العدد
(٢)، ص ص ٢١٥ - ٢٣٠.
٦٨. فيصل يونس محمد (٢٠١٣):
استراتيجيات اتخات القرارات الإدارية:
المفاهيم، النظريات، والعوامل المؤثرة
فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية،
جامعة بغداد، العدد (٣٦)، ص ص
٢١-٥٧.
٦٩. قمر محمد بخيت (٢٠١٠): معوقات
اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها،
أعمال ندوات وملتقيات (دور الإحصاء
وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات) -
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،
ص ص ٢٠٥ - ٢١٨.
٧٠. لمياء محمد أحمد السيد (٢٠١١): تقييم
أداء الجامعات الحكومية في ج . م . ع
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة
التربية، كلية التربية جامعة الأزهر،
- الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة
الأزهر، غزة، فلسطين.
٦٢. فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٥):
بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات
نماذج عالمية، المكتبة العصرية للنشر
والتوزيع، المنصورة، القاهرة.
٦٣. فتحي درويش محمد عشيبية (٢٠١١):
التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي
كمدخل لجودة الأداء، مجلة كلية التربية
جامعة المنصورة، كلية التربية، جامعة
المنصورة، العدد (٧٦)، الجزء (١)،
مايو، ص ص ٢٩٨-٣٧٨.
٦٤. فريال محمد فريحات (٢٠١١): الشفافية
في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري
المدارس الأساسية الحكومية في الأردن
في محافظة إربد، مجلة البحوث
والدراسات العربية، معهد البحوث
والدراسات العربية، مصر، العدد (٥٥)،
ديسمبر، ص ص ٩١-١٢٤.
٦٥. فهد سعود العجمي (2017): مدى تطبيق
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في
ترشيد إتخاذ قرارات الإستثمار في
الشركات الصناعية المساهمة الكويتية:
دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية إدارة المال والأعمال
جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- القاهرة، العدد (١٤٦)، الجزء (٥)، ديسمبر، ص ص ١٦١-٢٥٥.
٧١. ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة (٢٠٠٩): اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ص ص ٧٤١-٧٨٨.
٧٢. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٩): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ج.م.ع.
٧٣. محمد الشحات عبد الله الشحات (٢٠١٢): استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٣)، الجزء (١)، ص ص ٢٤٧ - ٢٨٤.
٧٤. محمد حجازي (٢٠٠٦): دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٧٥. محمد خالد المهائني (٢٠٠٨): بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات
- تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، الملتقى العربي الثالث، "بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (٦-٩) يوليو، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٧٦. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي (٢٠٠٧): القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية.
٧٧. محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٢): اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر، عمان.
٧٨. محمد عبد الله أبو عون (٢٠١٠): المعلومات ودورها في صنع القرارات الادارية بالمؤسسات الانتاجية: آفاق وتطور، ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والادارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أسطنبول تركيا، يوليو، ص ص ١٩٥ - ٢٣١.
٧٩. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي (٢٠٠٩): نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة

- الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨٠. محمد فتحي عبد الهادي وآخرون (٢٠١٦): مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد (٢٢)، العدد (١)، مارس/جمادى الآخرة، ص ص ٣٢٨-٣٧٢.
٨١. محمد هاني محمد (٢٠١٥): الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨٢. محمد يوسف المسيليم (٢٠١٢): درجة ممارسة الشفافية في القرارات الادارية والأكاديمية والصعوبات التي تواجهها في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات الجامعية، **مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر**، القاهرة، العدد (١٤٨)، الجزء (١)، ص ص ٧٨٦-٨٢٢.
٨٣. محمود مصطفى أحمد أحمد (٢٠١٧): تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الأزهر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة.
٨٤. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٨٥. مزمل علي محمد عثمان (٢٠١٧): اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين**، المجلد (١)، العدد (١)، مارس، ص ص ١٦٥-١٨١.
٨٦. مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧): بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، يناير، ص ص ١١-١١٦.
٨٧. منال أحمد البارودي (٢٠١٥): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٨٨. نبيل سعد خليل (٢٠١٠): صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

٨٩. نجمة علاوش (٢٠١١): دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل قطاع التربية: المؤسسات التعليمية لولاية سطيف أنموذجاً، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد (٣٦)، ديسمبر، ص ص ٦١-٨١.
٩٠. نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٢): تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد (١٩)، العدد (٨١)، أكتوبر، ص ص ١١-١٦٤.
٩١. نضال صالح الحوامدة، وأمل محمد العبيدي (٢٠١٣): أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، المجلد (٦)، العدد (١١)، ص ص ٦٢-١٠٠.
٩٢. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون (٢٠٠٩): أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ص ١٢١-١٤٣.
٩٣. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حليم سلطان الطائي (٢٠١٢): التعليم الجامعي من منظور إداري - قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
٩٤. هالة أمين مغاوري (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، الجزء (٦)، ص ص ٥٣٥-٥٥٦.
٩٥. هاني حامد عز الدين السيد (٢٠١٧): فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعات السعودية- دراسة حالة جامعة الجوف، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في الفترة من ٢٠-٢٢ فبراير، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، ص ص ٣٨-٤٦.
٩٦. هاني محمد ذياب المجالي (٢٠١٤): أثر نظام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية

السنة (١٦)، العدد (١٠١)، فبراير، ص
ص ٣٢٧-٣٨٢.

١٠٠. وزيرة يحيى محمد (٢٠١٢): علاقة
معايير قياس جودة المعلومات
الإستراتيجية بمراحل صناعة القرار:
بحث تحليلي لآراء رؤساء وأعضاء
مجالس الكليات و المعاهد التقنية في
الموصل، تنمية الرافدين ، كلية
الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،
العراق، المجلد (٣٤)، العدد (١١٠) ،
ص ص ١٥٩-١٧٨.

١٠١. ياسر عادل أبو مصطفى (٢٠١٣): أثر
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على
تعزيز المركز التنافسي دراسة ميدانية،
المجلة العلمية للدراسات التجارية
والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية،
جامعة قناة السويس، المجلد (٤)
ملحق، القاهرة، ص ص ١٤٧-١٦٩.

١٠٢. يونس حسن عقل، إيمان جمعة سالم
السيد (٢٠١٠): نظم تقييم أداء
الجامعات الحكومية المصرية في ظل
تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة
العلمية للبحوث والدراسات التجارية،
كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة
حلوان، العدد(٢)، القاهرة، ص ص
٣٢٩-٣٨٦.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية
العالمية، عمان، الأردن.

٩٧. الهلالي الشربيني الهلالي وآخرون
(٢٠١٠): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل
لقياس عائد الاستثمار الفكري في
مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح،
بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي
العربي الخامس - الدولي الثاني
الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء
المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات
التعليم العالي النوعي في مصر والعالم
العربي، المنعقد بكلية التربية بالمنصورة
و فرعيها بميت غمر ومنية النصر،
جامعة المنصورة، المجلد (١)، أبريل،
ص ص ٣٨-٦٢.

٩٨. وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر
محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩):
أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،
سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار
وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،
الأردن.

٩٩. وائل وفيق رضوان، عمرو محمد حامد
عيسى (٢٠١٦): تطوير صناعة القرار
بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات
مجتمع المعرفة، مجلة التنمية والثقافة،
جمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر،

-
- Decision, Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/250175>(Accessed date: 19/6/2018).
108. Deshpande, B. (2015): Application of balanced score card in higher education with special emphasis in a business school. International Conference on Technology and Business Management. March 23-25, pp. 201- 205.
109. Dickson J. (1981): The Relation of Direct and Indirect Participation, **Industrial Relations, Journal**, Vol. 12, Issue 4, August, pp. 27-35.
110. Drury, C. (2008): Management and Cost Accounting, 7th ed., Cengage Learning , London, UK.
111. Forman, E. H. & selly, M. A. (2001): Decision by objective : How to convince others that you are right, World Scientific Publishing, UK & USA.
112. Frost, B.: Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard, A paper in Performance Perspectives Series, Available at: www.MeasurementInternational.com, (Accessed date; 11/4/2018).
103. Akrani, G. (2010): Decision Making Process In Management-Problem Solving, Available at: <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/decision-making-process-in-management.html>, Accessed date 20/6/2018).
104. Aljardali, H., Kaderi, M. & Levy–Tadjine, T. (2012): The Implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions, **Procedia- Social and Behavioral Science**, (62), pp. 98-108.
105. Al-mawali, H. H., Zainuddin, Y. & Ali, N. N. K. (2010): Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering** , Vol. 4, No. 6, January, pp. 1161-1168.
106. Black. J. S. & Gregresen, H. B. (1997): Participative Decision Making: An Integration Of Multiple Dimensions, **Human Relations**, Vol (50) No. (7), July, pp. 859-878.
107. Boss, J. (2018): The 9 Characteristics of a Good
-

-
- effect-of-cognitive-and-affective-aspects-in-decision-making-using-balanced-scorecard/ (Accessed date; 5/3/2018)
118. Janczak, S. (2005): The Strategic Decision-Making Process in Organizations. **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 3, No. 3, pp. 58-70.
 119. Johnes, J. (1996): Theory and Methodology: Performance assessment in higher education in Britain, **European Journal of Operational Research**, Vol. 89, pp. 18-33.
 120. Juan, S. et al. (2006): Using the balanced scorecard approach to design a performance management system for education in engineering, 9th International Conference on Engineering Education, Session R2F, July, pp 23-28.
 121. Kald, M. and Nilsson, F. (2000): Performance measurement at Nordic companies, **European Management Journal**, Vol. 18, Issue. 1, February, pp. 113-127.
 122. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures: That Drive Performance, **Harvard**
 113. Gica, O. A. & Moisescu, O. I. (2007): How to Build a Successful Balanced Scorecard, **Management & Marketing**, Issue 1, January, pp. 140-146.
 114. Gomes, J. & Romão, M. (2017): The Balanced Scorecard: Keeping Updated and Aligned with Today's Business Trends, **International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies**, Vol. 5, Issue 2, July-December , pp. 1-15.
 115. Haris, I. (2012): Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution (A Case of State University of Gorontalo, Indonesia, **Global Journal of Management and Business Research**, Vol. 12, Issue18, pp. 33-40.
 116. Hereford, Z. (2018): Keys To Making a Good Decision. Available at: <https://www.essentiallifefskills.net/gooddecision.html>. (Access date:2/4/ 2018).
 117. Handoko, J. & Gudono, U. W. M. (2006): The Effect of Cognitive and Affective Aspects in Decision Making Using Balanced Scorecard, **Jurnal Simposium Nasional Akuntansi**, Vol.9, Available at: <https://akuntansia.com/the->
-

-
- activities, Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, pp. 607–610.
129. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004): Third-generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, Issue 7, pp. 611-623.
130. Lip, M. G. & Salterio, S.E. (2000): the Balanced Scorecard: Judgemental effects of common and unique performance measures, **The Accounting Review**, Vo. 75, No. 3, July, pp. 283-298.
131. Madsen, D. & Stenheim, T. (2015): The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas, **American Journal of Management**, Vol. 15, No.2, April, pp. 24-41.
132. Michel, L. (2007): Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters, **Measuring Business Excellence**, vol. 11, Issue 1, pp. 33-45.
133. Mohammad, B. A. M. (2016): The assessment of accredited faculties performance at Assiut University by using Balanced **Business Review**, January–February, pp. 71-79.
123. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996 A): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review** 74, No. 1, Jan-Feb Issue, pp.75-85.
124. Kaplan. R. S & Norton, D. P. (1996 B): Linking The scorecard To Strategy, **California Management Review**, Vol. 39, No. 01, Fall, pp. 53-79.
125. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998): Advanced Management Accounting, 3 ed., Prentice Hall, New Jersey.
126. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, Managing for the long term, July- August Issue, pp. 1-14.
127. Karpagam, U & Suganthi, L. (2012): A Strategy Map of Balanced Scorecard in Academic Institutions for Performance Improvement, **The IUP Journal of Business Strategy**, Vol. IX, No.3, Sep. pp. 7-16.
128. Krejcie, R. V & Morgan, D.W. (1970): Determining sample size for research
-

-
- management**, Vol. 55, No. 5, May, pp. 42-46.
138. Pandey, I. M. (2005): Balanced Scorecard: Myth and Reality, **VIKALPA**, Vol. 30, No. 1, Jan. – Mar., pp. 51-66.
139. Punniamorthy, M. & Murali, R. (2008): Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 15 Issue 4, pp.420 -443.
140. Rausch, E. (2007): The critical need for coverage of quality decision making in professional and management education, **Journal of Enterprise Information Management**, vol. 20, Issue 1, pp. 9-13.
141. Read, A. W. (ed.) (1996): The New International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language, Encyclopedic Edition, Trident Press
- Scorecard (BSC), **European Scientific Journal**, Vol, 12, No. 22, pp. 129-265.
134. Mandzic, N.; Widodo, M. & Wilson, R (2017): The Balanced Scorecard an approach to performance measurement for non-profit organizations, SIR Zelman Cowen Center, Victoria University, Melbourne Australia, pp. 1-7.
135. Murray-Webster, R. & Hillson, D. (2016): Managing Group Risk Attitude, Routledge, USA. pp. 15-31. <http://www.gpmfirst.com/books/managing-group-risk-attitude/what-good-decision>
136. Niven, P. R. (2006): **Balanced Scorecard: Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, 2^{ed}., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
137. Oliveira, J. (2001): **The Balanced Scorecard: An Integrative Approach to Performance Evaluation, Healthcare financial**
-

-
145. Sibanda, B. (2003): independence, Transparency and Objectivity, available at: www.uneval.org/docs/iway-agencyheads, (Accessed date: 15/6/2018).
146. Stephenson, C. B. (2012): 'What causes top management teams to make poor strategic decisions?', A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration (DBA), Southern Cross Business School, Southern Cross University, Lismore, NSW.
147. Strategy map, From Wikipedia, the encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_map, (Accessed date 23/ 5/2018).
148. The Balanced Scorecard Institute. Available at: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>. Accessed date: 30/5/2018.
142. Redmond, J. (2017) Strategic decision-making: an introduction to bounded rationality and the influence of cognitive errors, Certified Public Accountant CPA, Ireland, pp.1-11.
143. Ryan, M. (1999): The Role of Social process in Participative Decision Making in an International Context, **Participation & Empowerment: an International Journal**, Vol.7, Issue 2, pp.33-42.
144. Scott-ladd, B ; Travaglione, A and Marshall, V. (2006): Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment, Leadership & organization Development Journal, Vol.27, Issue .5, pp.399-414.
-

-
-
152. Yates, J. F., Veinott, E., & Patalano, A. L. (2003): Hard decisions, bad decisions: On decision quality and decision aiding, In S. Schneider, & J. Shanteau (Eds.): *Emerging Perspectives in Judgment and Decision Research* (pp. 13-63), Cambridge University Press, New York.
153. Wren, D. G. (2009): *Performance Assessment: A Key Component of A Balanced Assessment System*, **Research Brief**, Report from the Department of Research, Evaluation, and Assessment No. 2, March, pp. 1-12.
154. Yorke, M. (1998): *The Management of Assessment in Higher Education*, **Assessment & Evaluation in Higher Education**, Vol. 23, Issue 2, pp.101-116
149. The Excitant Fourth Generation of Balanced Scorecard Approach <https://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach/>,(Accessed date: 23/5/2018).
150. Third-generation balanced scorecard, From Wikipedia, the free encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Third_generation_balanced_scorecard,(accessed date 23/5/2018).
151. Wheelen, T. L, Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2015): *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 14th Edition , Pearson Education, Inc. USA.