

Proposed Model for Assessment of the Arab Universities Strategic Performance by Adopting Sustainable Balanced Performance Score Card Technique

Nelly El-Sayyed Ashour *

Education Foundations Department, Faculty of Education, University of Damietta, Egypt.

Received: 3 Feb. 2020, Revised: 11 May. 2020; Accepted: 20 June. 2020

Published online: 1 Jul. 2020.

Abstract: Currently, our Arab universities find themselves in the face of a competitive future that requires development of systems to support the future processes with strategic and administrative planning relying on philosophy of their strategic performance assessment and evaluation. The philosophy that assumes strategic operational goals that navigate and track all the organizational levels. Based on associating the evaluation process with the vision of university institutions is considered one of the most important specifications of the effective evaluation so that it becomes consistent with the institution's goals, that produces a good effect on improving the university performance and achieving its strategic goals. The current study aimed to adopt Balanced Score Card as a foundation of building a model for assessment and evaluation of Arab universities strategic performance. That is for providing a foundation for accountability and helping precise prediction of university strategic performance effectiveness in achieving sustainable competitive advantage. The study used the Descriptive Approach in its procedures. It reviewed some literature on assessment and evaluation of university strategic performance and detecting the reality of the Arab university balanced performance assessment, its most important advantages and difficulties in application. The study ended to the proposed model for assessing the Arab university strategic performance by adopting the Sustainable Performance Balanced Score Card technique. The study came up with a number of conclusions such as : Using Balanced Scorecard technique for assessing and evaluating the universities performance provides a chance for forming a systematic chain of benchmarks that translate the university mission to create, share, and get use of knowledge within a dynamic, cohesive, coherent, communicative framework. It also provided some recommendations and proposals in the light of the description and interpretation for improving the future of the Arab university in order to achieve the competitive advantage: Setting constant evaluating studies for University's different performance aspects through supporting research excellence centers in the Arab universities, employing the proposed model for evaluating the Arab university performance as it has a set of benchmarks that consist of a number of operational and strategic performance indicators and in the way that provides a clear objective picture of the university outcomes.

Keywords: Strategic Goals, Balance Score Card, Competitive Advantage, Balanced Performance.

* Corresponding author E-mail: ashournelly@yahoo.com

أنموذج مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المُستدام

د. نيلي السيد عاشور

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.

المخلص: تواجه جامعاتنا العربية في الوقت الحاضر مستقبل تنافسي يُحتم عليها تطوير أنظمة لدعم عمليات المستقبل ذات التخطيط الاستراتيجي والإداري؛ بالاعتماد على فلسفة قياس وتقييم لأدائها الاستراتيجي تفترض أهداف استراتيجية تشغيلية تنقل وتتعبق جميع المستويات التنظيمية. وانطلاقاً من أن ارتباط عملية مواصفات التقييم الفعال بحيث يكون متسقاً مع أهدافها، مما يكون له الأثر الجيد على تحسين الأداء الجامعي، التقييم برؤية مؤسسات التعليم الجامعي يُعدّ من أهم وتحقيقه للأهداف الاستراتيجية؛ استهدفت الدراسة الحالية اعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن كأساس لبناء أنموذج لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية، وذلك من أجل توفير أساس للمسئولية والمحاسبية والمساعدة على التنبؤ الدقيق بفعالية الأداء الاستراتيجي الجامعي في تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتنفيذ خطواتها وذلك من خلال استعراض بعض الأدبيات حول قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات والكشف عن واقع قياس الأداء المتوازن للجامعات العربية وأهم مميزاته وصعوبات تطبيقه، وانتهاءً بالأنموذج المقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدام. وتوصّلت الدراسة لمجموعة من الاستخلاصات أهمها: أن استخدام تقنية الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الجامعات يُقدم لها الفرصة لتشكيل سلسلة منتظمة للمقاييس التي تترجم رسالة الجامعة لخلق المعرفة والمشاركة والاستفادة منها في إطار عمل حركي شامل متماسك وقابل للاتصال مع الجهات الخارجية. كما قدمت بعض التوصيات والمقترحات في ضوء الوصف والتفسير لتطوير مستقبل الجامعات العربية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ من أهمها: قيام الجامعة بإعداد الدراسات التقييمية المستمرة لجوانب أدائها المختلفة من خلال دعم مراكز التميز البحثي بالجامعات العربية، و توظيف الأنموذج المقترح لتقييم أداء الجامعات العربية لاشتماله على مجموعة من المقاييس المتضمنة عدد من مؤشرات الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وبالشكل الذي يقدم الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الأهداف الاستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية، الأداء المتوازن.

1 مقدمة

في ظلّ الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمات على مختلف أنواعها في الوقت الحالي، فإنّ الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها ومن ثمّ تقييمه وتطويره، خاصةً فيما يتعلق بمهارات التفكير الاستراتيجي، وإعداد الاستراتيجيات الناجحة ثمّ تنفيذها وتقييمها.

وقد اهتمت معظم المنظمات بإدارة أدائها، لاسيّما في ظلّ توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاحح؛ حيث يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية، ومن ثمّ تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال التحقّق من مستوى الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap عند ظهورها باستخدام عدة طرق، منها أنموذج مقياس الفجوة Servqual لقياس ما يُعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة، وهي: الجوانب الملموسة Tangibles، والاعتمادية Reliability، والاستجابة Responsiveness، والسلامة (الأمان) Assurance، والتعاطف Empathy.

ولقد توجهت المنظمات لتنفيذ أنظمة إدارة أداء تحقق فوائد كثيرة منها:

1- مساعدة المنظمة على صياغة استراتيجيتها، وقياس الأداء عن طريق مزامنة الأنشطة المنجزة لضمان جودة الخدمة المقدمة، ثم نقل هذا التزامن إلى العاملين ليفهموا الدور الملقى عليهم لدعم الاتجاه الاستراتيجي، ليستطيعوا التأثير في استراتيجية المنظمة، وبذلك يصبحوا مورداً ذا قيمة في قياس وتحسين هذه الاستراتيجية.

2- تدعم التحسين المستمر مع التركيز على إدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على بناء مقاييس ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- يساعد على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على كل جانب وكل فرد داخل المنظمة بما يحقق علاقة بين الجهود التي يقبها ومكافأها.

كما تتجه المنظمات إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء حاكمة، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي، فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء المستقبل، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الإبداع والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتفسيرات أفضل لأداء المنظمة. (عبد الحليم، 2005، 1) (*). ومن ثم أصبحت منظمات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة وتقييم الأداء، وذلك ما يوفر لها نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC الذي قدمه Roper Kaplan & David Norton عام 1992 كأحد نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، بما يتضمنه من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء التي تتعلق بجوانب أربعة هي: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، أنظمة التعلم والإبداع بالمنظمة. (درغام وأبو فضة، 2009).

وتستخدم طرق قياس الأداء وتقييمه مثل بطاقة الأداء المتوازن وست سيجما six sigma بشكل كبير لتقييم أداء المؤسسات ومن ثم لتحسين تنافسية العمل فيها، وكذلك رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية والمنظمات غير الربحية في ظل الأوضاع العالمية الحالية؛ حيث أن المنظمات غير الربحية تركز على رسالتها، وتكوين الاستراتيجية، وإدارة الأداء نتيجة التنافس الزائد والتطورات الاجتماعية الجديدة. (kriemadis, kotsovos & Alexopoulos, 2008, 102)

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استراتيجية تنافسية competitive strategy تتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي متقدم، وبالطبع فإن التأهيلية تُعد مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. (محمد، 2010، 14-15). وكانت الفكرة الأساسية التي تقع خلف تقديم بطاقة الأداء المتوازن هي أن المقاييس التقييمية التقليدية بمفردها لا تستطيع أن تقدم رؤية واضحة وشاملة للأداء المستهدف، أي تركز الانتباه على كل الجوانب الهامة للعمل التي تؤثر بشكل واضح على بقاء المنظمة ونموها وتتميتها على المدى الطويل، فبطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار عمل تنظيمي لتنفيذ وإدارة الاستراتيجية على كل مستويات العمل بواسطة ربط الأهداف والمبادرات والمقاييس باستراتيجية المنظمة، فهي تمثل نظاماً للإدارة الاستراتيجية؛ التي تمكّن المنظمات لتوضيح رؤيتها واستراتيجياتها وتحولهم إلى فعل، ولكن أيضاً لترجم التخطيط الاستراتيجي من الممارسة الأكاديمية إلى العمل الفعلي، وتقدم هذه البطاقة رؤية عن الأداء الكلي للمنظمة. (Ghosh & Mukherjee, 2006, 60)

إن الغرض الرئيسي من تقييم الأداء الجامعي هو تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية، ومن المسلم به أن هناك حاجة ملحة إلى بلورة الأهداف وإلى قياس نوعية الأنشطة الجامعية وفعاليتها، واكتشاف مدى نجاحها في توزيع الموارد، وتنظيم الوحدات التعليمية بالصورة التي تحقق رسالة الجامعة. كما أن من شأن التقييم الجامعي أن يعطي تقييم للإجازات التي تحصل عليها من برنامج ما، وتوفير كافة المعلومات التي تتيح الفرصة للتطور المنظم، وذلك عن طريق إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية، وستحقق الفائدة أيضاً نتيجة لما ستفرزه عملية التقييم من أفضل فهم الروابط بين البرامج والعناصر والوحدات الإدارية المختلفة التي ترعى هذه البرامج مما يساعد في اتخاذ القرارات التطويرية لكل برنامج.

ويُعد ارتباط تقييم أداء الجامعة برؤيتها من أهم مواصفات التقييم الفعال لمؤسسات التعليم العالي ليكون متسقاً مع أهدافها بحيث يمكن مقارنة نتائج التقييم بالأهداف، ومن ثم يمكن تحديد الفجوة بين ما تحقق وما كان مفترض أن يتحقق، كما يجب أن يتسم بشموليته لجميع مكونات المؤسسة وعناصرها المختلفة، وأن يرصد بدقة مدى فاعلية العلاقات البينية التي تحكم تفاعل هذه العناصر، كما يجب أن يكون مهنيًا وظيفيًا بحيث يلمس جميع العاملين أثره على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافهم. (محمد، 2007، 307-308).

ووجد في بطاقة الأداء المتوازن إمكانية تحقيق هذا التقييم الشامل لمختلف مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تستخدم هذه البطاقة كنظام لقياس وتقييم الأداء في الجامعات كنشاط مهم يساعدها في إحداث تحسينات مستمرة، ويرجع ذلك إلى شمولية هذه البطاقة لمقاييس تقييم متعددة صُنفت في أربعة أبعاد: المالية، الطلاب والمجتمع الخارجي، العمليات الداخلية، التعلم والتطور، وبذلك فهي تمكن الجامعات من تقييم إدارتها في ضوء مدى فعاليتها في إيجاد قيمة للطلاب، تطوير القدرات الداخلية للعاملين بها، واستثمار كل من الأفراد والأنظمة المستخدمة والتي تُعد ضرورية لتحسين الأداء الجامعي المستقبلي Ming-Lang (Tseng, 2010, 5). ويعني ذلك إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها كنظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي الجامعي.

ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تمكين المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. (عبد العظيم، 2005، 26)

(*) يتم التوثيق وفقاً لنظام APA (اللقب، السنة، رقم الصفحة).

فضلاً عن ذلك هناك استعمالات أخرى للبطاقة يوضحها باحثون آخرون أمثال (Shulver & Stewart)، تتمثل في:

- نقل وتوضيح استراتيجيات العمليات عبر حدود المنظمة: إذ أنّ هيكل عمل البطاقة يهتم أكثر بنقل وتوضيح الاستراتيجية لدى المستويات التشغيلية (Shulver, Lawrie & Andersen , 2000, 2).
- إدارة الموجودات غير الملموسة: إذ أنّ الموجودات غير الملموسة في الوقت الحاضر يتم تمييزها كموجبات قيمة حقيقية للمنظمة (Stewart, 1997, 11).

كما أكد (Kaplan & Norton, 2000, 167-168) أنّ بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أهم أدوات قياس إدارة الموجودات غير الملموسة، إذ قُدمت لغرض تباعد عنه أنظمة القياس الأخرى نحو طريق أكثر توازناً، فهي تقدم سلسلة سبب ونتيجة يمكن توضيحها في "أنّ المنظمة التي تتعلم وتُبدع؛ ستحسّن عملياتها الداخلية وإذا تحسّنت العمليات الداخلية ستفزع عملائها بشكل أفضل وعندما تقنعهم بشكل أفضل ستحصل على إيرادات مالية أفضل"، ويتحقق هذا عندما يتم تحديد جميع مؤشرات الأداء الرئيسية في كل جانب من جوانب العمليات ودمجها مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

ومن ثمّ فهي تدعم تطبيق أدوات الجودة والرقابة الاستراتيجية التي تتناول العمليات المؤسسية في إطار استراتيجي شامل وأفضل، فمن خلالها يمكن تعريف العمليات المهمة ومبادرات الجودة التي تحقق الفوائد، تترجم التوجهات والأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تنفيذية أقل وأولويات متوسطة الأهمية وأنشطة وظيفية تتفدّ خلالها، تقييم تأثير قيادات إدارة الجودة الشاملة بجانب تعريفها للأولويات الاستراتيجية، وتوفيرها التغذية العكسية التي تدعم ربط التغييرات في الأولويات بالتوجهات الاستراتيجية. (Henrik, Gavin & Nenad, 2004, 637- 639)

ومما سبق ترى الدراسة الحالية أنّ بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال تقويم الأداء المؤسسي للمنظمات الحديثة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. كما تُعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسة -في حال تبنيها- من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، فضلاً عن أنها ستتنظم السلوك وتزيد من التركيز على الأسبقيات، وهي بذلك تُعد أكثر من كونها نظام قياس؛ إذ يمكن أن توجه طاقات وقابليات العاملين على المستويات كافة، ومن ثمّ فإنّ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على مؤسسات التعليم العالي يعمل على ترسيخ وضع هذه المؤسسات في مواجهة التقدم العلمي الحاصل في عصر التنافسية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعد الجامعات من المؤسسات التربوية المهمة، التي تتركز على فلسفة واضحة، تبدأ بأهداف ومدخلات وعمليات وتنتهي بمخرجات، فلا بدّ من أن تقف أية جامعة وقرارات تقييمية متتالية ومنظمة ومستمرة بهدف تقويم مسيرتها ومستوى أدائها وما تحقق من أهدافها المرسومة، وتخطط لتحسين ورفع كفاءتها ومستوى أدائها ونوعية خريجها سواء على الصعيد الأكاديمي أو الخدمات البحثية، أو الخدمات المجتمعية. كما ويمكن مقارنة مستوى أدائها بمستويات أداء أخرى على الأصعدة كافة لتحقيق الميزة التنافسية.

إدّا لا بدّ من عملية تقويم للتغيرات وتأثير السلبيات التي رافقت المسيرة العلمية وسبب التغلب عليها وتجاوزها، وتعزيز الإيجابيات ودفعها نحو الأفضل، ومواكبة المستجدات العلمية والإفادة منها في التطوير المستقبلي. ولا بدّ للعملية التعليمية بأيّ مرحلة من مراحلها، وكنظام تربوي أن تقف خلال مسيرتها المستمرة وقرارات تقييمية ناقدة مستمرة بُغية دراسة الموقف الراهن أولاً وعلاقته بالمرحلة السابقة ثانياً، ورسم تصورات الاستشراف المستقبلي لهذه المسيرة ثالثاً.

ولم تُعد الجامعات بمنأى عن ما سبق، ففي ظلّ الاقتصاد الحالي المعتمد على المعرفة والبيئة الديناميكية، أصبح من الضروري للجامعات أن تصبح مراكز للتعلّم وبناء المعرفة وبيئة لعمال المعرفة، ومن ثمّ فقد تم تطوير نماذج متنوعة بمداخل مختلفة لتحديد الوضع الاستراتيجي داخل الجامعات، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من النماذج الهامة لتحديد الوضع الاستراتيجي، وتحليل كل جوانب المنظمة. (Nayeri, Mashhadi & Mohajeri, 2008, 316-317)

وهذا ما أكّدته دراسة (Kaplan & Norton, 1993) على أنّ نظام بطاقة الأداء المتوازن يُعد قلب النظام الإداري، فضلاً عن كونه نظام قياس أداء شامل وذلك للأبعاد التي يغطيها ودرجة التفصيل التي يقدمها عن الأداء ولشموله كافة الجوانب المالية والتشغيلية لذلك الأداء. ودراسة (Ruben, 1999) التي استهدفت إعادة اختبار عملية قياس الأداء ودورها في التقويم المنظمي، وتصميم بطاقة قياس متضمنة مؤشرات أداء لقياس التقويم الجامعي، واعتمدت الدراسة مدخل الجودة في تصميم نظام أكثر شمولاً لمؤشرات الأداء من خلال ربط المؤشرات المالية مع المقاييس الأخرى المختارة لتعكس العناصر الرئيسية لمهمة الجامعة ورؤيتها واتجاهها الاستراتيجي، وتوصّلت إلى تصميم بطاقة درجات متوازنة للتعليم العالي لقياس التقويم الجامعي متضمنة خمسة مجالات وكل مجال يتضمن

مجموعة مؤشرات متمثلة بـ: التعليم/التعلم - الزمالة/البحث، الخدمة/التفوق، إرضاء موقع العمل، والجانب المالي، وقدمت مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الجامعي يقدم الفرصة لتشكيل سلسلة منظمة للمقاييس لترجمة رسالة خلق المعرفة، المشاركة في إطار عمل حركي شامل ومتناسك وقابل للاتصال بالمساهمين الخارجيين، كما يساهم في تلبية الحاجة لإعادة التفكير وإعادة تشكيل هياكل عمل مقاييس لتفوق الأداء لا تشكل ضغطاً على المنظمة.

كما أكدت دراسة (Cobbol & Lawrie , 2000) أن بالإمكان استعمال بطاقة الأداء المتوازن من أجل دعم نشاطين إداريين واضحين هما: الرقابة الإدارية والرقابة الاستراتيجية، ووصفت هذه الدراسة خصائص البطاقة المناسبة لكل غرض وخُصت الدراسة إلى أن الاستعمال المخطط يجب أن يؤثر في تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي يتم اعتمادها واقتُرحت هيكل يساعد في الاختيار بين بطاقة أداء متوازن لكل من الرقابة الاستراتيجية و الرقابة الادارية. دراسة(2002 Marr , Neely & Thomas) التي ناقشت بطاقة الأداء المتوازنة كطريقة لإدارة الأداء الشامل، والتي تأخذ بالحسبان الموجودات المالية وغير المالية كموجهات للأداء الشامل مع التركيز على الموجودات غير الملموسة التي تم تمييزها كموجهات حقيقية في المنظمات. وتوصّلت إلى تطوير خريطة نجاح أداء المنظمات، وكذلك إيجاد علاقات استطاعت أن تغير من الافتراضات الاستراتيجية التي يستند إليها عمل الإدارة في هذه المنظمات. وكذلك دراسة (Nayeri , Mashhadi & Mohajeri, 2008) التي استهدفت التعرف على استخدام وتطوير بطاقة الأداء المتوازن كنموذج إستراتيجي لتقييم الوضع والبيئة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي الإيرانية، واعتمدت على دراسة حالة لأكثر من 6 كليات أعمال إيرانية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ، و توصلت إلي إن إحدى الكليات الجامعية موضوع الدراسة حققت مزايا تنافسية فيما يتصل ببعد الطلاب ولذلك فقد تبنت المدخل الموجه أو القائم على العملاء، في حين كلفتين حققتا مزايا تنافسية في جانب التعلم والنمو، في حين كلية أخرى حققت هذه المزايا التنافسية في الجانب المالي، وكلية أخرى تميزت في بعد العمليات الداخلية، أما بالنسبة للكلية الأخيرة فقد وجدت أوجه قصور كبيرة في كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي أدركت أهمية التعرف على نواحي القصور واتجهت إلي إعادة بناء وضعها الإستراتيجي. وكذلك أكدت دراسة (عقل و سالم ، 2010) أن هناك حاجة ملحة لتطوير مقاييس أداء الجامعات الحكومية المصرية بحيث لا تركز فقط على النواحي المالية بل تركز على النواحي غير المالية وفق إطار شامل يعكس نشاط المؤسسة الجامعية بشكل كامل، وهذا ما عبر عنه أسلوب القياس المتوازن، والذي يعد بمثابة فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسات الجامعية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن . ودراسة (الضحراوي والمليجي، 2011) التي استهدفت التعرف على طبيعة بطاقة الأداء المتوازن وجدواها في التعليم الجامعي بوجه عام، وكليات التربية بوجه خاص، مداخل تقييم الأداء ومراحله، والكشف عن واقع أداء كليات التربية وفق محاور البطاقة، واقتراح مجموعة من الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحسين أداء هذه الكليات، وتوصلت إلى وجود بعض الإيجابيات والسلبيات في أداء كليات التربية بالجامعات المصرية والتي أوضحتها بطاقة الأداء المتوازن في أبعادها الأربعة، حيث البعد المالي فكليات التربية تفتقر إلى قلة مشاركة جميع العاملين بها في وضع الخطط والموازنات المالية وعدم ربط مقاييس الأداء بنظام الحوافز، وبعد العملاء فكليات التربية لا تشجع الإدارة الموجهة باحتياجات عملائها، وبعد العمليات الداخلية فأنها تفتقر إلى جديتها في ترجمة رؤيتها في عمليات تقييم الأداء وقلة استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية، وبعد التعلم والنمو المهني فأنها تفتقر إلى وجود نظام واضح المعالم للمكافآت والحوافز، والبعد المجتمعي فأنها تفتقر إلى ارتباط بحوثها العلمية بقضايا التنمية المجتمعية .

وفي ضوء ما سبق *استهدفت الدراسة الحالية* اعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن- والتي تمثل أهم نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي- كأساس لبناء نموذج لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية، وذلك من أجل توفير أساس للمسئولية والمحاسبية والمساعدة على التنبؤ الدقيق بفعالية الأداء الاستراتيجي الجامعي في تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة.

ومن ثم جاءت الدراسة الحالية لتجيب على التساؤل التالي:

ما الأنموذج المقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المُستدام ؟

منطلقات الدراسة:

(1) المستقبل التنافسي الذي تواجهه جامعاتنا العربية الآن، والذي يحتم عليها تطوير أنظمة لدعم عمليات المستقبل ذات التخطيط الاستراتيجي والإداري وإعداد التقارير الاستراتيجية بالاعتماد على فلسفة قياس وتقويم لأدائها الاستراتيجي تقتض أهداف استراتيجية تشغيلية تتقل وتتعب جميع المستويات التنظيمية.

(2) انطلاقاً من أنّ ارتباط عملية التقييم برؤية مؤسسات التعليم الجامعي يُعد من أهم مواصفات التقييم الفعال بحيث يكون متسقاً مع أهدافها، ومن ثمّ فإنّه يمكنها من مقارنة نتائج التقييم بأهدافها الاستراتيجية، ومن ثمّ تحديد الفجوة بين ما تحقق و ما كان مُفترض أن يتحقق في جميع مكونات المؤسسة وعناصرها المختلفة، كما يمكنها من رصد مدى فاعلية العلاقات البينية التي تحكم تفاعل هذه العناصر رسداً دقيقاً، بحيث يلمس جميع العاملين أثر التقييم على تحسين الأداء الجامعي وتحقيقه للأهداف الاستراتيجية.

(3) تنفيذ (تقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن) في محيط الجامعة يلائم الحاجات التشغيلية، فالعملية بأكملها من تشكيل رؤية واستراتيجية للجامعة إلى وضع استراتيجيات خاصة أو خطط عمل للكليات يشكل سلسلة عمودية من الأهداف الرئيسية والفرعية يتم تشغيلها ونقلها بسهولة لتعكس طريقة موحدة وبناءة من التخطيط وإدارة عمليات تشغيلية طويلة الأمد وعلى المستويات كافة، بذلك يتم تحديد مقاييس تعكس الأداء الاستراتيجي للجامعات بشكل موضوعي ومتوازن؛ يتم بناؤها وفق مجموعة من القيم المرتبطة جوهرياً ببعضها البعض، وتعمل على مفاهيم جديدة "القيادة ذات الرؤية المستقبلية، الإدارة من خلال الحقائق، وإدارة الابتكار".

أهمية الدراسة:

تمثلت الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- تقدم الدراسة أساساً فكرياً "مفهوم قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية، وقياس الأداء المتوازن للجامعات وأهم مميزاته وصعوبات تطبيقه، والنماذج العالمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتعليم العالي".
- تأتي الدراسة مترامنة مع الاهتمام الحالي بتطوير وتحسين أداء الجامعات العربية وخاصةً أداؤها الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- كما تحددت الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم (نموذج مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن) والاستفادة منه في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات بالوطن العربي.

منهج الدراسة:

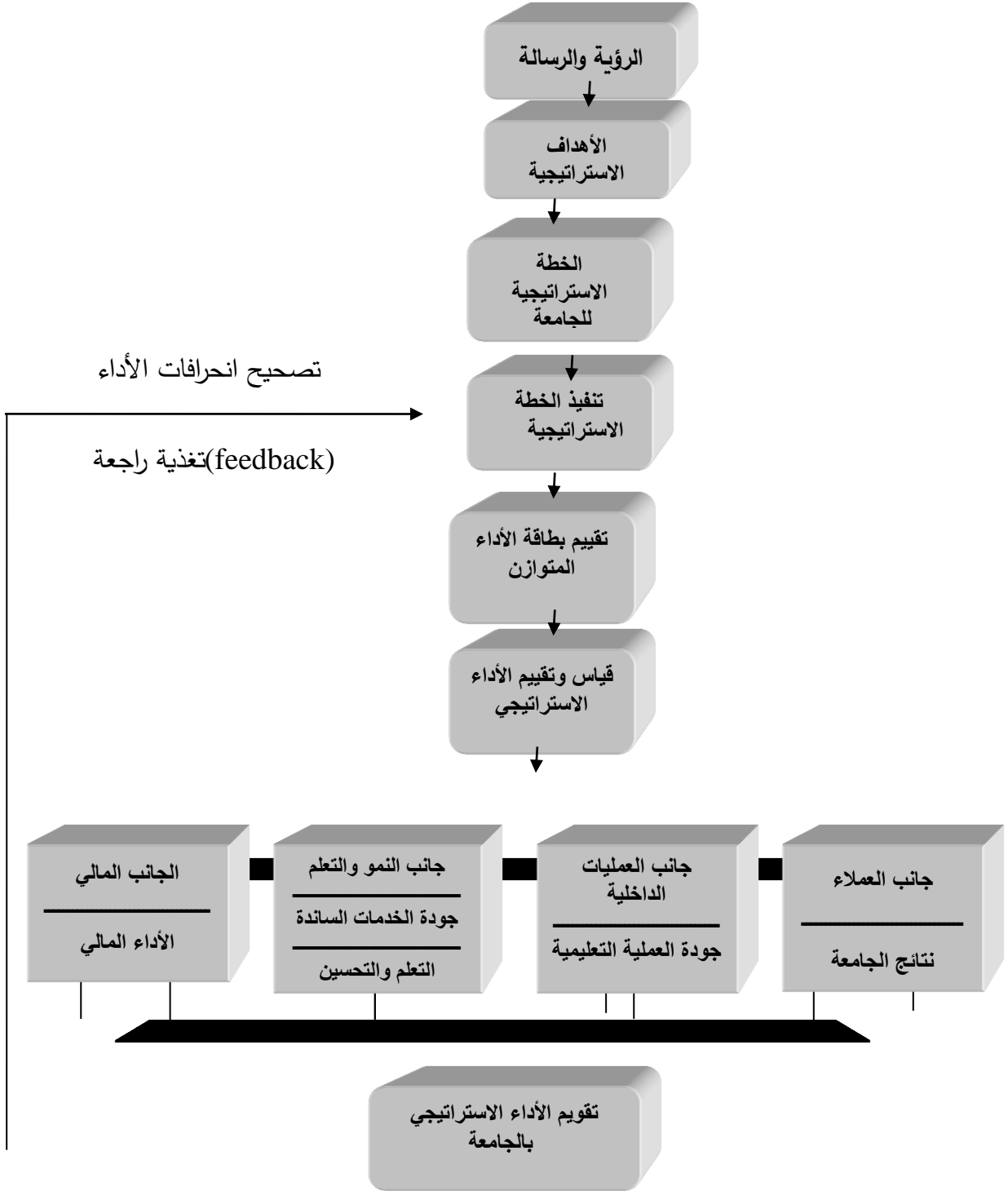
اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أنّ هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها. واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات والكشف عن واقع أداء الجامعات في الوطن العربي.

وهكذا تبلورت خطوات المنهج المستخدم في الخطوات التالية:

- الوصف (نظري) حول قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية.
- التفسير (نظري) واقع قياس الأداء المتوازن للجامعات العربية وأهم مميزاته والكشف عن صعوبات تطبيقه.
- بناء أنموذج مقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء الوصف والتفسير لتطوير مستقبل الجامعات العربية من حيث (مستويات الأداء، الاتجاهات في مستويات الأداء، مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

نموذج الدراسة :

في الشكل التالي توضح الباحثة متغيرات الدراسة و العلاقة بينها وفكرة العمل التي استهدفتها الدراسة ومتغيراتها:



شكل (1)

(نموذج الدراسة)

المصدر: من إعداد الباحثة

1) قياس الأداء الاستراتيجي الجامعي Assessment of The Arab Universities Strategic Performance

تُعرفه الدراسة الحالية إجرائيًا على أنه العملية التي تُستخدم للتحقق من مدى إنجاز الأهداف الجامعية الاستراتيجية باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة، لتعقب التقدم في التنفيذ الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الجامعات؛ وذلك لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، مما يؤدي إلى تطوير مستقبل الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Blanced Scorecard :

عرّفها (Ho & Mckay, 2002, 1) بأنها نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموع متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات أدائه Performance Drivers هذه المخرجات التي ترتبط معًا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

كما عرّفها (Correia, Thorne & Helton, 2008, 408) بأنها نظام للتخطيط والإدارة والأداء الاستراتيجي الذي يمكن استخدامه لتنظيم الإجراءات والممارسات التي يجب أن تؤدها المؤسسة وفقًا لرؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها وبالتالي تحسين الاتصال الداخلي والخارجي ورصد الأداء المؤسسي في ضوء الأهداف الاستراتيجية.

الإطار النظري:

أولاً: الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية:

أ) الأداء الاستراتيجي:

استعرض هذا الجزء من الدراسة مفهوم الأداء الاستراتيجي، تقويم الأداء الاستراتيجي (المفهوم - الأهمية)، المقاييس المعتمدة للأداء الاستراتيجي (دورها الاستراتيجي - خصائصها - مراحل تطورها)، مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، فيما يلي:

1) مفهوم الأداء الاستراتيجي:

على صعيد الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات هناك شيوع في استعمال مصطلح الأداء الاستراتيجي في مختلف الكتابات من دون تعريف مُتفق عليه، إلا أن هناك إشارات واضحة إلى أهميته ومؤشرات قياسه، مع أوصاف مختلفة لهذا المصطلح. فرأى (Weston, 1970, 10-13) أن أداء المنظمة من وجهة نظر متخذ القرار يشمل:

الأداء الإداري Managerial Performance، الأداء التشغيلي Operating Performance، الأداء الاستراتيجي Strategic Performance والأخير يعني له تقويم واختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها.

في حين أكد (Zammutto, 1982, 437) أن الأداء الاستراتيجي هو الأداء الذي تمثله المقاييس التي تساعد على تقويم نوعية تكيف المنظمة وتظهر جوانبه من خلال أدائها وفعاليتها.

ولقد أشار (Glunk, Wilderom & 2000, 14) إلى أن الأداء الاستراتيجي هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات بل إنه من منظور أوسع مع مؤشرات أداء غير مالي أصبح موضوع مناقشة بين المهتمين بالإدارة الاستراتيجية إذ يشمل:-

أ. الأداء التشغيلي Operational Performance الذي يفترض مقاييس أداء تشغيلية من خلال حصة السوق، تقديم منتج جديد، فضلاً عن مقاييس متعلقة بالقيمة للزبائن، الابتكار، وتحسين العملية.

ب. الأداء الاجتماعي/رضا الجمهور المنتفعين Stockholder Satisfaction/Social Performance أي الأداء الذي يأخذ في الحسبان رضا الجمهور من عاملين ومجهزين وزبائن، ويُنظر إليه على أنه جزء متمم للأداء الاستراتيجي.

ولقد أشار (Daft, 2001, 102-104) إلى أنه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي باعتماد مؤشرين الأول مستوى التركيز إن كان داخلياً (الأداء

الداخلي) أو خارجيًا (علاقة المنظمة ببيئتها). والثاني هو الهيكل وما إذا كان مستقرًا أو مرناً. إنَّ توحيد المؤشرين معاً يعرض أربعة نماذج للأداء وهذا ما يعكسه الشكل (2) إذ يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، أما نموذج التخطيط (الأهداف الرشيدة) فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات)، بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع وتهئية مناخ ملائم للتحسين، وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي ، وتمثل النماذج الأربعة قيماً متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم في ضوء ملاءمته لقدراتها ومتغيرات الموقف. إذ تميل المنظمات الحديثة للتركيز على الإبداع، والمرونة في اكتساب الموارد، وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية، بينما تميل المنظمات الأكثر نضجاً إلى اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال

الهيكل

	مرن	آلي
خارجي	أنموذج النظام <input type="checkbox"/> المرونة <input type="checkbox"/> التكلفة <input type="checkbox"/> الموقع التنافسي	أنموذج التخطيط <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الانتاجية <input type="checkbox"/> الربحية
داخلي	أنموذج الابداع والتطوير <input type="checkbox"/> فرص الإبداع <input type="checkbox"/> رضا العاملين <input type="checkbox"/> تطوير العاملين	أنموذج العمليات الداخلية <input type="checkbox"/> الاستقرار والتوازن <input type="checkbox"/> كفاءة الأداء الداخلي <input type="checkbox"/> إدارة المعلومات

الشكل (2)

مدخل القيم التنافسية المُستدامة

ولقد احتلّ موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي:

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

كما وضح (Ginsberg & Vankatramun, 1985) أنّ للأداء الاستراتيجي أهمية من الناحية التطبيقية تبرز من خلال استعمال معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. أمّا على صعيد الأهمية الإدارية فلقد أشار (Hofer, 1980) إلى أنّها تظهر من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قِبل إدارات المنظمات ونتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء. (الحسيني ، 2000 ، 232).

لذلك فإنّ معظم المنظمات تهتم بأدائها الاستراتيجي، ولاسيما في ظل التنافسية واضحة الأبعاد والملاحح. وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والمالية وإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير. ولذلك فالمنظمات تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها.

اعتماداً على ما تقدّم فإنّ للأداء الاستراتيجي شمولية في مضامينه باحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز المنظمي والنجاح التنظيمي، وأنّ هناك اتفاق ضمنى للتعبير عنه بـ: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات".

على هذا الأساس يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي على أنّه "الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي، وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها

على التكيف مع البيئة، والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات".

أما عن أهمية الأداء الاستراتيجي فقد تبين أنه يحظى باهتمام كبير ويكاد يُمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد. كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها. ولهذا فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي صياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء الذي تعتمده المنظمات كأسلوب محدد للتغذية العكسية وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف وأساليب الرقابة المستعملة.

(2) تقييم الأداء الاستراتيجي:

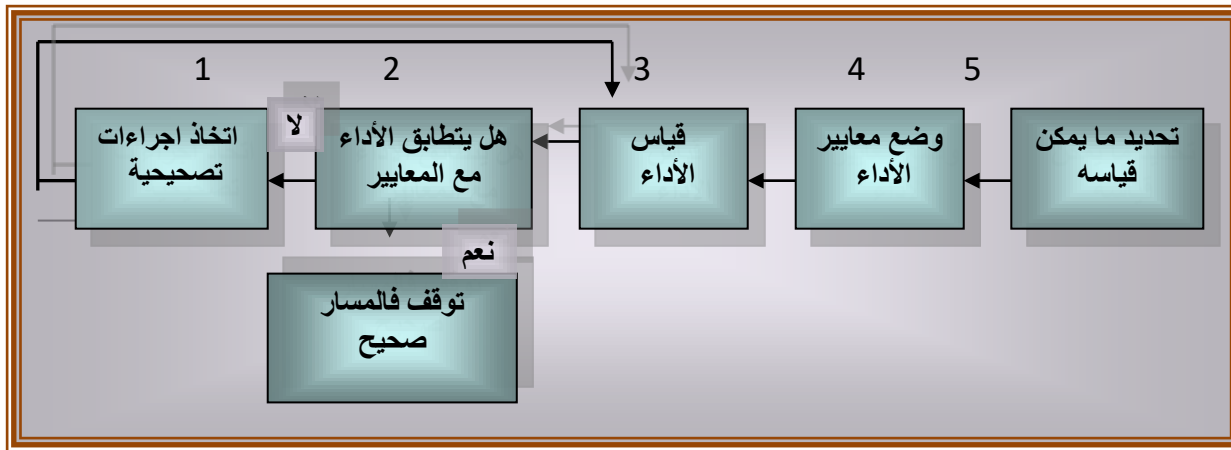
يُعد تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا من عناصر العملية الإدارية، إذ يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لأنشطتها، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها وأهدافها الاستراتيجية.

- مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي:

لقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استعماله حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والاستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات والمنظرين. ويُقصد بتقييم الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance Appraisal) أنه أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يحاول المدبرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي (Strategic Option) والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة (Lawrence & William, 1989, 18).

ورأى (Mehren & Lehman, 1994, 5) بأنه "العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة". كما يُعرف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه "عملية التأكد من أن المنظمة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها". (Amaratunga & Baldry, 2000, 295).

في حين نظر إليها (Hunger & Wheelern, 2000, 230) بأنها "عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة". ويمكن النظر إلى هذه العملية في صورة نموذج يتكون من خمس خطوات كما يُصوره الشكل التالي:



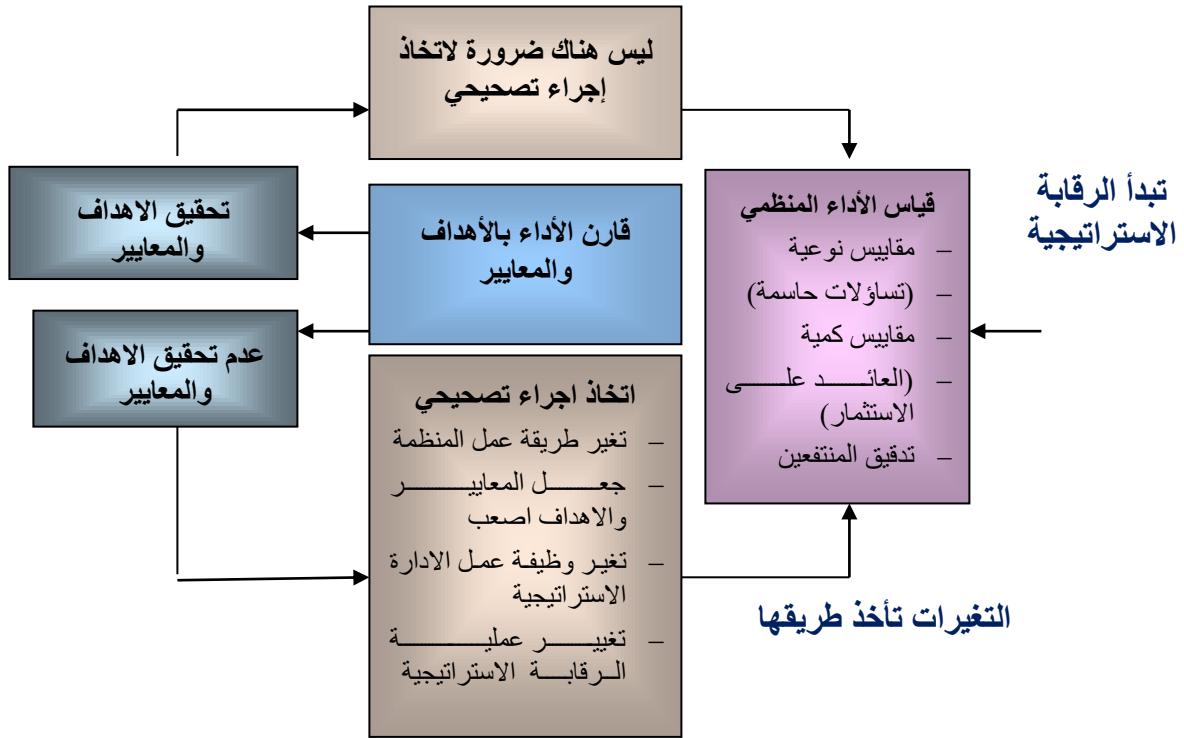
الشكل (3)

عملية الرقابة والتقييم

وعبر عنها (Hill & Pullen, 2001, 1) بأنها: "عملية إدارية شاملة توطر رحلة التحسين المستمر عن طريق التوكيد بأن كل فرد يفهم موقع المنظمة وحاجتها للنمو، لخلق قيمة مساهمة فاعلة. كما تم النظر إليه أنموذجياً على أنه "آلية ضبط أو رقابة إدارية لتعيين موقع المنظمة ووزنها داخلياً وخارجياً". (Stewart & Carpenter, 2002, 37)

وصاغت بعض الأدبيات هذا المفهوم ضمن إطار بُعديّ الكفاءة والفاعلية (Efficiency & Effectiveness) كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقويم بوصفها دليلاً للنشاطات في المنظمة إذ وصفها (3, 2002, Mohdi) بأنها "عملية قياس فاعلية وكفاءة منظمات الأعمال وواحدة من الخطوات الأولية في عملية تحسين تقديم الخدمة، التي تتضمن اختيار وتحديد، وتطبيق مؤشرات الأداء التي تقيس هذه الفاعلية والكفاءة".

إنّ ما تمّ تأكيده بشكل واسع في أدب الإدارة الاستراتيجية الدور الاستراتيجي لأنظمة قياس وتقويم الأداء. فقد أوضح (Samuel & Perter, 1994, 138-150) أنّ قياس الأداء المنظمي يشكل المرحلة الأولى من المراحل المترابطة لعملية الرقابة الاستراتيجية في المنظمة وتشمل: قياس الأداء المنظمي، مقارنة الأداء بالأهداف والمعايير، واتخاذ الإجراء التصحيحي، وكما يوضحها الشكل (4) الذي يظهر أنموذجاً عاماً لكيفية تعلق الخطوات العامة لعملية الرقابة ببعضها. وهذا الأنموذج ينطوي على أنّه إذا فشلت المنظمة في تحقيق أهدافها ولم تتناسب المعايير المنظمة؛ عندها يصبح الإجراء التصحيحي ضرورياً، وهذا الإجراء قد يتضمن محاولة لتحسين الأداء المنظمي عن طريق التركيز على خطوة أو أكثر من الخطوات الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية. وأنّ هذا التحليل يمكن أن يُحسن عملية الرقابة الاستراتيجية ذاتها عن طريق تعزيز دقة مقاييس الأداء المنظمي.



الشكل (4)

عملية الرقابة الاستراتيجية

- أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي:

لقد أوجز (3, 2001, Hill&pullen) أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية:

أ. يحقق اتجاهاً نظامياً لاستراتيجية المنظمة.

ب. يعكس درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

ج. تحقيق الإيرادات والأرباح.

د . تخصيص موارد المنظمة بشكل كُفء .

كما أوضح مركز التطوير التكنولوجي للأعمال الصغيرة Technology Development Center Small Business أن تقارير الأداء الاستراتيجي تساعد في الوصول إلى المكان الذي ينبغي الوصول إليه، وهي كذلك تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتعمل على:

1. تعظيم أفضل ما تقوم به المنظمة من أعمال.
2. كسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفاعلة.
3. خلق استراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين.
4. التركيز على الأسبقيات وإيجاد خطط العمل الحاضرة.
5. التحرك إلى أبعد من التخطيط باتجاه التفكير الاستراتيجي.
6. جعل المنظمة متميزة بإكسابها ميزة تنافسية في الأمد البعيد.

وصاغت بعض الكتابات أهمية نظام تقويم الأداء الاستراتيجي كونه يحقق للمديرين أدوات ذات قيمة لفهم الأداء المناسب للمنظمة، ومساعدتهم على تعزيز ما يجب عمله في المستقبل، والتطبيق الصحيح لفكرة "لا يكون بمقدورك إدارة ما لا تستطيع قياسه". (Marr, Nelly & Thomas, 2002, 2-5)

وتجسيدا لأهمية قياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه التي تأتي من أهمية المقاييس فهي: (www.sntdc.org)

1- تخبر المنظمة بأماكن الحاجة للتطوير.

2- تساعد المنظمة في وضع أسبقيات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة.

3- تحفز المنظمة نحو أن تكون بحالة أفضل نحو المثل في المقدمة.

4- توجه عملية التحسين المستمر للأداء.

كما يُعد قياس الأداء نظام لدعم اتخاذ القرارات الإدارية، ويشير إلى أن نظام الإدارة يتكون من ثلاث عناصر مترابطة مع بعضها البعض، وأن القياس والتقويم هو جزء طبيعي ومتكامل من العملية الإدارية.

وبالنظر لأهمية نظام تقويم الأداء الاستراتيجي فقد توَّجَّهت آراء (Marr, Nelly & Thomas, 2002, 19) بضرورة إجراء اختبار لهذا النظام في ثلاثة مستويات:

أ. مقاييس أداء خاصة: وهذه المجموعة يمكن أن تحلل بطرح تساؤلات مثل: لأي شيء تُستعمل مقاييس الأداء؟ وأي المقاييس تُستعمل؟ وكم تكلف؟ وما هي الفوائد التي توفرها؟.

ب. نظام قياس الأداء ككيان: النظام يمكن أن يحلل باكتشاف جميع العناصر الملائمة للمقاييس الداخلية والخارجية، المالية، وغير المالية التي يجب أن تتميز بنسبة من التحسين، وتحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد. والمقاييس كذلك يجب أن تتكامل عمودياً وأفقيًا، وأن تختلف الواحدة عن الأخرى.

ج. العلاقة بين نظام قياس الأداء والبيئة التي تعمل داخلها. فالنظام هنا يمكن أن يحلل بتقييم ما إذا كانت المقاييس تعزز استراتيجية المنظمة، وتتوافق مع ثقافة المنظمة، وأن تتميز بالثبات والتمايز.

في ضوء ما تقدّم يبدو أن هناك تباينًا في توجهات الباحثين نحو التعبير عن ماهية مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي إلا أن هذا التباين لا يصل إلى المضمون الأساسي الذي يتعلق بهذا المفهوم، وهي في حدود الاختلافات الشكلية التي لا تتعارض في أركانها الأساسية حول المفهوم.

من هنا نجد إمكانية عرض مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه: "العملية التي بموجبها تحدّد المعايير والمقاييس لأجل تحديد ما إذا كان الأداء يفي

بالحاجات، والتوقعات، ولغرض تعقّب التقدم في التنفيذ الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك في محاولة لتعزيز الأولي وتقليص الثانية. وأيضاً من المفيد ذكره هنا أنّ الذي يميز نظام تقويم الأداء الاستراتيجي، هو أنّ مقاييسه مشتقة من عملية صنع الاستراتيجية، وأنّها تدعم الأهداف الاستراتيجية، فهذا النظام يراقب الأداء بشكل كُفء مقابل الأهداف والغايات الموضوعية على مستوى الفرد والمنظمة، فضلاً عن كونه يحقق نظرة أكثر شمولية للأداء عن طريق توحيد معلومات المنظمة بأكملها في حسابات وتحليلات موضوعية. وعلى وفق ذلك يجب أن لا يُنظر إليه على أنّه آلية لتعيين الثواب والعقاب فقط، بل إنّه جاء ليعزز فهم العاملين لعمل المنظمة الرئيسي، والتعهد بإنجاز أهداف العمل الأساسية. فهو يحقق تغذية عكسية للتحسين المستمر لأداء المنظمة.

كما يعتمد نجاح المنظمة كثيراً على قابليتها لقياس وتقويم أولوياتها الاستراتيجية، وأنّ تطوير وتنفيذ نظام قياس وتقويم متكامل هو المرحلة الأخيرة للإدارة الاستراتيجية، وأنّ القياس هو النقطة الأساسية للتنفيذ والتقويم الاستراتيجي إذ لا تستطيع المنظمة إدارة ما لا تستطيع قياسه. بل تُعد مرحلة التقويم الاستراتيجي من أهم المراحل الخاصة بعملية الإدارة الاستراتيجية، إذ أنّ كل المنظمات هي في حالة مستمرة من التغيير، وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف فلا بدّ من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، وعليه فإنّ الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة في أثناء تنفيذها، وأنّ الوسيلة الفاعلة التي تزيّد من قدرة الإدارة على القيام بهذا التعديل إنّما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقويم، فهذه العملية تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهي بمثابة اختبار لدرجة المواءمة للخطة والسياسات والبرامج والاجراءات.

(3) مقاييس الأداء الاستراتيجي:

تُمثل مقاييس الأداء بشكل عام حقائق لطمأنة المنظمات بأنّ الأداء يكون حسب المعيار المحدد، ولتُظهر لهم المشكلات المحتملة ونقاط الضعف والقوة، وذلك في محاولة للحدّ من الأولى وتذليلها وتعزيز الثانية والاستفادة من ثمارها.

وأشار (Simons, 2000, 32) إلى أسس نجاح استراتيجية منظمة الأعمال المبني على تحديد رسالة المنظمة، والموقع الاستراتيجي للنشاط الذي يتم من خلال تحليل المنافسة والموارد والقدرات التنظيمية، وإعداد الخطط والأهداف، ومن ثمّ تحديد مقاييس الأداء التي تعبر عن ترجمة رقمية موضوعية بشكل يهدف إلى قياس وتقويم جميع الأنشطة التنظيمية، مع بيان مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثمّ بعد ذلك يتم تحديد الأنشطة المطلوبة لذلك الأداء، ولعلّ ما يُفيد قوله أنّه من خلال إشارة (Simons) الموجزة هذه؛ أنّ تحديد مقاييس الأداء تُعد أحد أركان تنفيذ استراتيجية منظمة الأعمال التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للاستراتيجية أولهما: تحديد الأنشطة المطلوبة التي تقع تحت مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما وضع الأهداف ورسم الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس. فهي بذلك تُعد حلقة ربط بين الأهداف والخطط، وبين الأنشطة المؤدّة المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط الإدارية، كما يوضحها الشكل (5):



الشكل (5)

العلاقة بين الاستراتيجية والأنشطة

وعلى ذلك يمكن النظر إلى مقاييس الأداء على أنّها "المقاييس المشتقة من عملية صنع الاستراتيجية، وتدعم أهدافها، وغالبًا ما تصاحب بأهداف توسعية للتحفيز والتحسين المفاجئ". وبعض المقاييس تكون استراتيجية لأنها توفر الدليل على نمو المنظمة وحيوتها. (Walsh, 2000, 3)

كما يُنظر إلى مقاييس الأداء على أنّها المقاييس المشتقة من عملية صنع الاستراتيجية، وتدعم أهدافها، وغالبًا ما تصاحب بأهداف توسعية للتحفيز والتحسين المفاجئ، وبعض المقاييس تكون استراتيجية لأنها توفر الدليل على نمو المنظمة وحيوتها، ولكي تكون مقاييس الأداء استراتيجية يجب أن تتصف بعدة خصائص من أهمها؛ أن تكون وثيقة الصلة بالأهداف الاستراتيجية، وتعكس الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، وتكون موجهة نحو عمليات وأهداف المنظمة ومتصلة

بالعملاء الداخليين، وتتركز على المخرجات القابلة للقياس، وتتصف بالوضوح والفهم وقابلية التحقق منها، كما يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية النوعية، علاوة على الدقة والموضوعية في الحصول على البيانات من المصادر الذاتية والأولية. (سعيد، 2005، 49 - 50)، (Ghosh&Mukherjee, 2006, 60)

- خصائص مقاييس الأداء الاستراتيجي:

هناك من يبين أنه لكي تكون مقاييس الأداء استراتيجية يجب أن تتصف بالخصائص الآتية:

(Thagker & Associate, 2002, 6)

1. استنادها إلى أهداف استراتيجية.
2. جعل الأهداف العامة محددة بشكل واضح.
3. تعكس الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
4. موجهة نحو عمليات وأهداف المنظمة ومتصلة بالزبائن الداخليين.
5. قليلة ومهمة استراتيجياً.
6. مستعملة لتحريك التحسين المستمر.
7. فاعلة وكفء على وفق مقاييس نجاح المنظمة.

مما يجدر الإشارة إليه أن تطبيق مقاييس الأداء يتطلب وضع معايير للأداء، وبهذا الصدد هناك ثلاثة أنواع من المعايير (Powell & Sharon, 2002, 5) هي التاريخية (Historical)، والمطلقة (Absolute) والمقارنة المرجعية (Benchmarking).

- مراحل تطور مقاييس الأداء الاستراتيجي:

تقيس المعايير التاريخية الأداء الحالي مقابل الأداء الماضي من حيث: هل تعمل المنظمة بشكل أفضل أو أسوأ بلغة الأداء الماضي؟، والمعايير المطلقة هي المعايير الموضوعية من قبل المنظمة نفسها. في حين معايير المقارنة المرجعية تمثل تطبيقات منظمية أفضل يمكن أن تكون دليلاً للمقارنة. والمتتبع للتطور التاريخي لمقاييس الأداء؛ يلاحظ أنه في مرحلة الستينيات والسبعينيات قيّمت المنظمات الأداء بشكل شامل تقريباً بمقاييس مالية Financial Measurements، وخلال مرحلة الثمانينيات قامت المنظمات بزيادة عدد المقاييس المحللة Analyzed Measurements ولكن الكثير منها اعتمد بشكل كبير على المقاييس قصيرة الأمد وهذا ما يجعل تركيزها قصير، وأقل تنافسية، وفي التسعينيات قام (Kaplan & Norton) بطرح فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي هي بمثابة ابتكار رئيسي في قياس الأداء إذ أنها تقيس وتوحد البيانات غير المالية في نظام تقارير القياس والذي يجعله ثابتاً وذو معنى، ومنذ نهاية التسعينيات تقريباً وسّعت جميع المنظمات الرئيسة قنوات عملها، وسلسلة التجهيز، وخدمة الزبون، وخدمات العاملين عبر الانترنت وأصبحت مقاييس الأداء مقاييس على أساس الشبكة (Web-Based Measurements) (1). وبذلك أصبح بإمكان المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة لتقدير ما إذا كانت تحقق أهدافها الاستراتيجية أم لا.

(4) مداخل قياس الأداء الاستراتيجي:

صنّف كلٌّ من (Powell & Sharon, 2002, 2) و (Hill & Pullen, 2001, 2-6) مداخل القياس في مجموعتين هما:

- المدخل التقليدي لقياس الأداء.
- المدخل المعاصر لقياس الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن.

وأوضح (Glunk & Wilderom, 2000, 1-2) أن الأداء الاستراتيجي يتم عادةً مقارنته بالأداء الاقتصادي أو المالي، وفي الوقت الحاضر يتم مناقشة

(1) أي على أساس الأعمال الإلكترونية e-Business والمقاييس التي تحدد أساساً من خلال تحليل بيانات المرور في موقع الشبكة Web-Sit لتقدير نجاح الموقع.

مفاهيم أوسع للأداء الاستراتيجي التي بدورها لا ترفض مقاييس الأداء الاقتصادي/المالي، ولكن تطرح استعمالها بشكل أكثر شمولية لتقويم أداء المنظمات. وصنّف (سعيد، 2005، 57 – 62) مداخل قياس الأداء الاستراتيجي كما يلي:

- مدخل الأداء الاقتصادي/المالي: يعتمد هذا المدخل على وجود أهداف اقتصادية مالية لتكون بمثابة الأهداف التنظيمية، ويُقيّم الأداء هنا عادةً بمقاييس على أساس المحاسبة، ومقاييس على أساس السوق، أو مزيج من مقاييس على أساس المحاسبة والسوق معاً، وقد أخذت العديد من الدراسات باستخدام المقاييس المالية لتقييم الأداء لعدة سنوات حتى الآن، ولازالت الحاجة مستمرة لمحاسبة خارجية ومقاييس معيارية لمقارنات مالية، إلا أنها تعرضت إلى العديد من الانتقادات.
- مدخل الأداء التشغيلي/الاجتماعي: إنّ مقاييس الأداء التشغيلي ليست موجهة لغرض المقارنة، واستخراج الانحرافات فقط، بل لقياس وعرض أداء التطوير والتحسين لمراحل وعمليات المنظمات، وهذا الوصف أعطى مقاييس الأداء التشغيلية ميزة أخرى كونها تتجه نحو تطوير وتحسين العمليات والأنشطة؛ لكي تبقى المنظمة محافظة على نشاطها ومستمرة به في سوق المنافسة، وهي بذلك تعد كموجهات سلوكية ذات تأثير عالٍ في الأفراد داخل حدود التنظيم تؤدي إلى رفع دافعيتهم.

وبالنسبة لمدخل الأداء الاجتماعي، فأدب الأداء الاستراتيجي الحديث يعكس بصورة خاصة مدخل جمهور المنتفعين، ولقد أثبت أنه كلما اعتمدت المنظمة بشكل أكثر على العمليات التشغيلية ورضى أصحاب المصالح، كلما تصبّح المنافسة أقوى لتضمين جمهور المنتفعين في تقييمات الأداء. وهذا الرأي يؤكد أنّ التفوق المالي/الاقتصادي هو جزء واحد فقط من الأداء الاستراتيجي بناءً على مدخل الجودة، وفي الوقت الحاضر الكثير من المنظمات تربط المؤشرات المالية مع مؤشرات أخرى لتعكس العناصر الرئيسة لمهمتها في المجتمع، ورؤيتها المستقبلية واتجاهها الاستراتيجي، وأنّ فائدة هذه المؤشرات توسع قياس الأداء بشكل حاسم، والفكرة التي تلي هذه الحاجة بطريقة نظامية هي فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على أساس ترجمة استراتيجية، ورسالة المنظمة إلى مجموعة شاملة ومتكاملة من مقاييس الأداء التي توفر هيكل عمل للقياس الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول: أنّ مقاييس الأداء المالي التقليدية كانت فاعلة في مرحلة المجتمع الصناعي، ولكنها لا تتفق مع توجهات الوقت الحاضر كالأهتمام بمجتمعات التعلم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ورأس المال الفكري، ولكنه لا ينبغي الاختيار بين المقاييس المالية والتشغيلية فلا يمكن الاعتماد على نوع واحد من المقاييس لتنوع أهداف القياس والتقويم، ومن ثمّ جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التقويم الشامل.

(ب) الأداء الجامعي في الفكر الاستراتيجي:

منذ نشوء الجامعات بمفهومها المعاصر فهي في تطورٍ مستمر من حيث: أهدافها ومفاهيمها ووظائفها، وأدوارها في الحياة وتطورها، وفي المجتمع وتنويره، وفي الاقتصاد وتنميته، وفي العلم والارتقاء به؛ وبهذا فإنّ مسيرة الجامعات في مختلف بلدان العالم تشير بوضوح إلى أهميتها ودورها في الرقي والتقدم، الأمر الذي كان وما زال مُسوِّغاً من أهم المسوغات للالتفات إلى الجامعات بوصفها منظمات تُستثمر فيها الجهود والخبرات، ويعوّل المجتمع عليها في توفير الموارد البشرية المؤهلة للتنمية. كما كان المسوغ قائماً للاهتمام بإدارتها وتنظيمها وبيئتها الداخلية والخارجية كي تكون مؤسسات فاعلة ذات شأن في حياة المجتمع بشكل عام وحياة موظفيها بشكل خاص.

هكذا يلاحظ أنّ الجامعات تكتسب قالباً متميزاً ذا أصول وقواعد ومفاهيم ومصطلحات جعلت منها حقلاً مهماً من حقول المعرفة، وأنّ المعيار الأساسي في قياس مدى تحقق الغاية من هذه المنظمات مازال معتمداً على تقويم الأداء (Performance Appraisal) إذ درجت الجامعات الحديثة أن تُعد عملية تقويم الأداء الجامعي وعلى وفق مؤشرات علمية محددة من ضمن أولوياتها.

لقد مرّت عملية قياس الأداء الجامعي، وتقويمه بتطورات سريعة بعد منتصف القرن العشرين إذ تعقدت إجراءاته وتعددت أساليبه، وبرزت له نماذج عديدة واتجاهات مختلفة من حيث الأهداف والإجراءات. وتناول هذا الجزء من الدراسة مفهوم الأداء الاستراتيجي للجامعات، تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات و أهميته، وصولاً إلى واقع الأداء الاستراتيجي بالجامعات في الوطن العربي، فيما يلي:

(1) مفهوم الأداء الاستراتيجي للجامعات:

ثمة تباين بين الباحثين في تعريف الأداء بشكل عام، فهناك من عبّر عن الأداء بكونه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية، والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (الدوي، 2010، 218)، وهناك من يرى الأداء بأنه النتيجة النهائية لجميع أنشطة المنظمة. (Ghosh&Mukherjee, 2006, 60) وهناك من يرى أنّ الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية، والبشرية، والمالية، واستغلالها بالصورة الملائمة؛ لتحقيق الغرض منها (مقدم، 2010، 5).

أمّا بالنسبة للأداء الجامعي، فيمكن تعريفه بأنه: يشمل نوعين من الأداء أحدهما الأداء الأكاديمي، وهو يختص بما تقدمه الجامعة فعلياً من خلال وحداتها وتنظيماتها من برامج، وخدمات، وأنشطة متنوعة مرتبطة بوظائفها المختلفة، والنوع الآخر هو الأداء الإداري الذي يرتبط بما يقوم به الجهازان الإداري والأكاديمي معاً من مهام إدارية، وهذان النوعان من الأداء بينهما علاقة تفاعلية وتكاملية ولا غنى لأحدهما عن الآخر، وهما يشكّلان معاً منظومة الأداء الجامعي التي تتمثل غايتها الأساسية في تحقيق أهداف الجامعة. (هاشم، 2008، 320).

مما سبق يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي للجامعات الذّالة الكلية للأداء المالي، والتشغيلي ومعدل الإبداع، والتعلم، وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتحقيق الاستدامة.

2) تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات وأهميته:

يُعدّ تقييم أداء الجامعات في الوطن العربي أمراً في غاية الأهمية، وذلك للمحافظة على رفع مستوى أدائها العلمي والمهني، وُغية أن تحقق لمؤسساتها اعترافاً سياسياً، ومجتمعياً يمكن ترجمته إلى دعم معنوي ومادي، يدفعها إلى تطوير ذاتها بصفة مستمرة، وربما يعود قصور مستوى أداء مخرجات المؤسسات الأكاديمية في البيئة العربية إلى عدم وجود آليات وأساليب علمية محكمة يمكن استعمالها في تحديد مستوى أدائها.

وممّا لاشكّ فيه أنّ إصلاح تلك المؤسسات يتوقف على إيجاد أساليب تقييم مبنية على أسس علمية فاعلة تكشف النفاق عن مواطن القوة فتنميتها، ومواطن الضعف فتعالجها، ولذلك برزت الحاجة إلى تصميم نظام مقنن يأخذ على عاتقه تقييم تلك المؤسسات وبرامجها التعليمية.

لقد تطور مفهوم تقييم الأداء بشكل عام، واتسعت مجالاته حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات والمنظرين. ويصف (المدهون، 2003، 135) قياس وتقييم الأداء الجامعي بمجموعة من المراحل يوضحها الشكل التالي.

يبدو من الشكل التالي أن قياس وتقييم الأداء الجامعي يتم على وفق ثلاث مراحل متمثلة بـ :

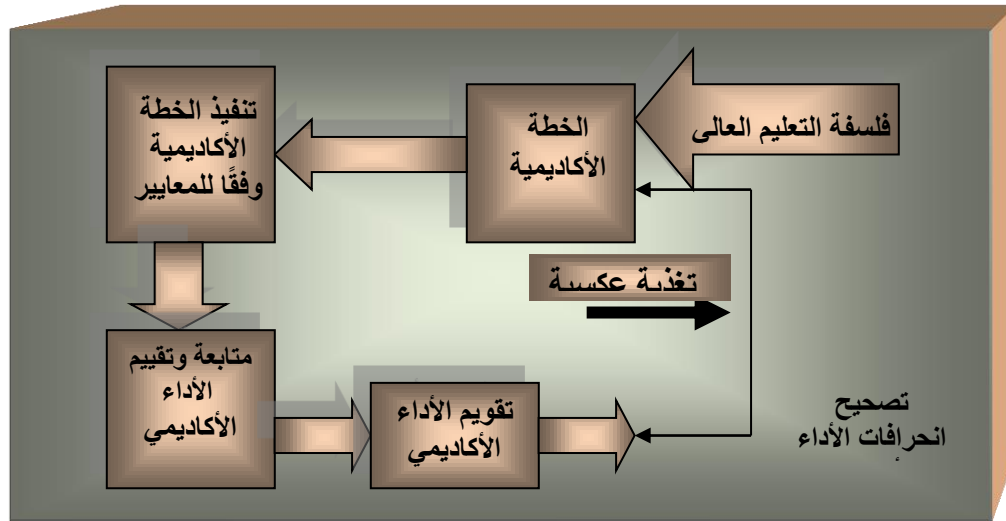
- 1- مرحلة أولية : تتمثل بوضع خطة أو تصور واضح .
- 2- مرحلة توفير بنية العمل المناسبة، والمتماشية مع متطلبات جودة المرحلة الأولية، وتوفير ما يدعم ويعزز العمل وفق معايير محددة.
- 3- مرحلة متابعة التنفيذ والتقييم والتي تزود بنوعين من النتائج:

أ. إما أن تكون متماشية مع المعايير وهذا هو المطلوب.

ب. أو أنّها لا تتفق مع المعايير، والأمر الذي يستوجب استخلاص العبر، والدروس وتصحيح الانحرافات وتعديل المعايير نفسها.

ويُعدّ تقييم الأداء عنصرًا أساسياً من عناصر العملية الإدارية، فهو بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة، أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف، والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها، كما أنّ التقييم ليس غاية، وإنما تكمن أهميته فيما يُسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجياتها. (حسين، 2002، 193)، ويكون التركيز في تقييم الأداء على تقييم السلوك الحالي للمنظمة بالنسبة إلى فعاليتها، وكفاءتها. (Ghosh & Mukherjee, 2006, 60)

ومن ثمّ يمكن القول بأنّ التقييم في أيّ منظمة هو عملية مُلحة لتحديد مستوى الأداء بها وفقاً للمعايير المعتمدة، والتحقق من أدائها على النحو المرغوب، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف لتعزيز جوانب القوة، وعلاج جوانب الضعف، وعلى الصعيد الاستراتيجي فيقصد بتقييم الأداء الاستراتيجي بأنه: أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي Strategic Option والتأكد من أنّ هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة.



الشكل (6)

دورة قياس الأداء الجامعي

كما يرى البعض تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه عملية التأكد من سعي المنظمة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الغايات الكلية لها. (العبد، 2006، 2)، وهناك من يرى التقويم الاستراتيجي بأنه العملية التي تساهم في تقديم المعلومات، والبيانات التي تُستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشتمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو. (مقدم، 2010، 5)

- أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات:

إذا كان الغرض من التقويم إجمالاً هو معرفة مواطن القوة وتعزيزها، ومعرفة أوجه القصور وعلاجها، فإنّ التقويم في مجال التعليم العالي يُضيف إلى ذلك تحقيق التطور المستمر للمناهج، والأدوات والوسائل التي تستعملها الجامعات؛ لتحقيق أهدافها، وتطوير هذه الأهداف بحيث تلبّي حاجات المجتمع المتطورة، وضرورات نموه وتقدمه المتجددة.

ويتسلط الضوء على أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي، فإنّه يعكس بصورة عامة درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها، كما أنّه يساعد على تخصيص موارد المنظمة بشكلٍ كُفء، وكسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفاعلة، ويعمل على خلق استراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين، كما يجعل المنظمة متميزة بإكسابها ميزة تنافسية في الأمد البعيد، وبالنسبة للجامعات يمكن تلخيص أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي في كونه يساعد على تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية وفعاليتها مقارنة بالأهداف المعلنة لكل برنامج وكفاءته في تحقيق رسالة الجامعة، وتوفير البيئة المناسبة والمعلومات الدقيقة والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية إيجابياً وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها، وتطوير آلية تعتمدها الجامعة للتقويم والاستفادة من نتائجها لمعالجة الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية، علاوة على اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمنظمات الأخرى داخل البلد وخارجه ببرامج الجامعة وفعاليتها، ممّا يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد ولانتشار الإقليمي والعالمي (سعيد، 2005، 46-86).

يتضح ممّا سبق يتضح أنّ تقويم الأداء الاستراتيجي له أهمية كبيرة للمنظمات بشكلٍ عام، والجامعات بشكلٍ خاص، فإنّه وسيلة لتحقيق الجودة والاعتماد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ممّا يفي باحتياجات المجتمع المحلي والعالمي، وتأسيساً على ذلك تُلخص الباحثة أهم الأهداف المتوقّعة تحقيقها من تقويم الأداء الاستراتيجي الجامعي على النحو الآتي:

- 1- تطوير آلية تعتمدها الجامعة للتقويم والاستفادة من نتائجها لمعالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.
- 2- تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية وفعاليتها مقارنة بالأهداف المعلنة لكل برنامج وكفاءته في تحقيق رسالة الجامعة.
- 3- توفير البيئة المناسبة، والمعلومات الدقيقة، والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية إيجابياً، وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها، وعلى تحقيق المستوى العلمي، والعمل للجامعة على وفق المعايير المتعارف عليها.

- 4- توفير قاعدة معلومات عن الجامعة، وبرامجها التعليمية كأساس للحكم على مستوى أداؤها، وتزويد صانعي القرارات بالمعلومات الدقيقة والواضحة والحديثة، واعتماد هذه المعلومات أساساً لترشيد القرارات الجامعية.
- 5- اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمنظمات الأخرى داخل البلد وخارجه ببرامج الجامعة، وفعاليتها ممّا يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد Accreditation ولانتشار الإقليمي والعالمي.
- 6- القدرة على إمداد المجتمع بالخريجين والمواصفات التي تتناسب مع حاجاته على تقديم برامج دراسية تحويلية، لتحويل مسار فائض الخريجين نحو تلبية تخصصات أخرى شحيحة والذي يمكن تعريفه بـ (التعليم المستمر).
- 7- تطوير المقررات الدراسية وبما يوافق متطلبات المجتمع، فالعديد من اللوائح الداخلية تجمدت منذ سنواتٍ عدة سوى من بعض الإضافات أو الحذف من هنا وهناك؛ بل وإنّ بعض الكليات لا تحوي لوائحها وصفاً تفصيلياً لمحتوى المقررات التي تدرس، وإما تكتفي فقط بالعاوين، وبعضها يحتوي على مقررات قديمة لا تتماشى مع احتياجات العصر، ومتطلبات المجتمع.
- 8- المشاركة الجادة بالبحوث التي تلي احتياجات المجتمع، وتسهم في حل مشكلاته.

3) واقع قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي الجامعي في الوطن العربي:

يُعدّ تقييم أداء الجامعات في الوطن العربي أمراً في غاية الأهمية وذلك للمحافظة على رفع مستوى أداؤها العلمي والمهني، وبُغية أن تحقق لمؤسساتها اعترافاً سياسياً، ومجتمعياً يمكن ترجمته إلى دعم معنوي ومادي، يدفعها إلى تطوير ذاتها بصفة مستمرة، وربما يعود قصور مستوى أداء مخرجات المؤسسات الأكاديمية في البيئة العربية إلى عدم وجود آليات، وأساليب علمية محكمة يمكن استعمالها في تحديد مستوى أداؤها، ولعل استقصاء واقعها يُظهر أنّ كثير منها يتسم بحالة من الثبات أو الجمود في زمن تشهد فيه المؤسسات المماثلة في كثير من بلدان العالم انتشاراً معرفياً وتقنياً واسعاً، بينما وصف بعضها الآخر بالتراجع أو التردّي في وقت يكون فيه المجتمع بأمرّ الحاجة إلى توافر مؤسسات متميزة تلي حاجاته الاجتماعية وتواجه تحديات التنمية العالمية والتقنية، تتصدى للعوامل المجتمعية الاقتصادية والسياسية والثقافية الكامنة وراء تخلف مسيرتها، وتحريرها من الأساليب التقليدية التي تعتمد على صيها في قالب جامد ترسخ، وتسترجع فقط معلومات نظرية بعيدة عن النواحي التطبيقية، من دون توظيفها في خدمة التنمية الشاملة.

وممّا لاشكّ فيه أنّ إصلاح تلك المؤسسات يتوقف على إيجاد أساليب تقييم مبنية على أسس علمية فاعلة تكشف النقاب عن مواطن القوة فتنميتها، ومواطن الضعف فتعالجها. ولذلك برزت الحاجة إلى تصميم نظام مقنّن يأخذ على عاتقه تقييم تلك، وبرامجها التعليمية.

وبالنظر إلى تقييم واقع البرامج التعليمية في الوطن العربي، فقد تمّ تصميم عناصر مقياس مقنّن يسعى إلى تحقيق أغراض العملية التقييمية بصفة عملية، ولكن نجاح تنفيذه يعتمد بصفة أساسية على تواجده قيادات إدارية تربوية مؤهلة على مستوى القسم، والكلية، والجامعة، تضطلع بعملٍ دؤوب؛ لإنجاز تلك الأغراض، وهذا بطبيعة الحال لا يتم بصورة فاعلة دون تمتع تلك القيادات بتحرّكات أكاديمية تُمكنها من استيعاب المستجدات في حقول المعرفة المختلفة، والتكثيف معها، ولكي تستجيب مؤسسات التعليم الجامعي للمتطلبات المستقبلية، والتصدي للتحديات التي تواجه مجتمعها لا بدّ من إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها، وأنظمتها، وخططها، وبرامجها وطرائق التقنيات المعتمدة فيها.

أمّا عن واقع تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي فيجري اعتماد المنظور النظامي في التحليل، ووفقاً لهذا المنظور فإنّ التعليم العالي لا يعدو كونه منظومة نسقية تتفاعل مع بيئتها، فتتسلم مدخلاتها من هذه البيئة لتحوّلها إلى مخرجات تعود لذات البيئة، حيث يُعدّ التعليم العالي منظومة نسقية تتمثل في: (داغر، 2001، 3-22)

1. **المدخلات:** حيث تشكل المادة الخام لأيّ نسق؛ لذلك فإنّ جودة المدخلات وتناسبها مع أهداف النسق، وطبيعة عملياته التحويلية سيسهم كثيراً في تحسين نوعية المخرجات، ولعلّ أهم المدخلات لنسق التعليم:
 - أ. المدخلات البشرية: تتشكل المدخلات البشرية للتعليم العالي من: [الطلبة، الهيئات التعليمية، والاختصاصات الفنية والإدارية المساعدة أو الساندة (محاسبين، إداريين...)]، وسيتم التركيز هنا على العنصرين الأولين الطلبة، والهيئات التعليمية) لأهميتها من جهة، وعدم توافر البيانات الكافية عن العنصر الثالث من جهةٍ أخرى.

ب. التمويل: يُعد التمويل أحد أبرز المسؤوليات الحكومية تجاه العملية التعليمية، فإنَّ الحكومة هي التي توفّر مصادره، وتضمن توفير الإمكانيات المطلوبة، وبالشكل الذي يعزز من مكانة التعليم.

وتواجه الأقطار العربية مشكلة التضخم في نفقات التعليم عموماً، ومنه التعليم العالي، علماً بأنَّ نسبة الإنفاق على التعليم عموماً قياساً إلى الناتج المحلي الإجمالي هي الأعلى في الأقطار العربية من بين جميع دول العالم، كما أنَّ نسبة الإنفاق على التعليم العالي قياساً إلى جميع المراحل التعليمية في الوطن العربي هي من النسب العالية، والتمويل والإنفاق على قطاع التعليم العالي يأخذ أسلوبين هما:

الأول: التمويل المركزي، ويُقصد به ما يخصّص للتعليم العالي من اعتمادات مالية ضمن الموازنة العامة للدولة.

والثاني: التمويل الذاتي بالنظر لكون التمويل أحد المشكلات الرئيسية التي تواجهها الحكومات العربية في عملية تطوير هذا القطاع الحيوي.

2. العمليات التعليمية: تشتمل العمليات التعليمية في نسق التعليم العالي الكثير من الأنشطة والعمليات، كالتدريس، البحث العلمي، المناهج، الإدارة والأهداف التعليمية وغير ذلك، ويواجه التعليم تحديات في كل مستوى تقريباً من مستويات العمليات هذه، فبالنسبة للأهداف مازالت الأهداف الرئيسية للجامعات العربية كما يبدو تقتصر على توفير خريجين قادرين على استيعاب المعرفة، والتقنية الحديثة ونقلها واستعمالها أو استيعاب الزيادات الكبيرة في الطلب على التعليم بغض النظر عن الحاجة الفعلية لخريجي بعض التخصصات الجامعية، وعلى صعيد العملية التدريسية؛ فضلاً عما دُكر سابقاً حول النقص الكمي في عدد الأساتذة مقارنةً بالطلبة في الجامعات العربية فإنَّ النقص النوعي للهيئات التعليمية يُعد تحدياً آخر يواجه الجامعات العربية، لقد دفعت الحاجة الماسة إلى المدرسين الجامعيين إلى الهبوط بمستوى شروط انتقاء أو إعداد وتدريب هؤلاء الأساتذة. يُضاف إلى ذلك انخفاض وتدني رواتب أعضاء الهيئات التدريسية الجامعية العربية، وعدم توافر ظروف التدريس والبحث العلمي المناسبة.

3. المخرجات: تتألف مخرجات التعليم العالي من مكونين أساسيين هما الخريجون، والناتج العلمي (بحوث ومنشورات علمية)، وعلى الرغم من صعوبة إطلاق أحكام مطلقة بخصوص المخرجات البشرية هذه إلا أنَّ المعلومات المتوفرة تدل على انخفاض كفاءة التعليم العالي عموماً نتيجة لانخفاض كفاءة مدخلاته وعلى رأسها مخصصاته المالية التي أثرت في (خفض كفاءة مستلزمات عملياته)، والتي أدت إلى ارتفاع معدلات الرسوب بحيث وصلت في بعض الكليات إلى 65%، إلى انخفاض مستوى التحصيل، وتدني كفاءة الخريجين المعرفية والمهارية.

خُلاصة القول: أنَّ العمليات التعليمية تواجه تحديات كبيرة على الأصعدة كافة تتطلب أولاً تعديل التعليم الجامعي ليتناسب والحاجات المجتمعية، وضرورات التنمية من جهة ليقود الإبداع، ويرتقي بتطلعات الإنسان العربي إلى مستوى المشاركة في صنع الحضارة العالمية، كما أنَّ مناهج التدريس وأساليبه باتت تحتاج إلى وقفة جديّة لتتناسب مع الأهداف المنوّه عنها. هكذا تسعى العملية التقييمية لواقع التعليم إلى جمع معلومات موثقة لكشف، واستقصاء مواطن القوة والضعف، والعمل على كل ما من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الداخلية، والخارجية للمؤسسات التعليمية لكي تصبح قادرة على تلبية حاجات مجتمعاتها التنموية بصفة شاملة.

■ واقع قياس و تقويم الأداء الجامعي المصري :

وعن واقع تقويم الأداء الجامعي المصري فقد مرت عملية تطويره وتقويمه بتجربتين ، كانت أولهما خلال عام 1991/90م، حيث تشكلت لجنة عليا بقرار من المجلس الأعلى للجامعات لتطوير الأداء الجامعي، وقامت هذه اللجنة بتقديم تقريرها متكوناً من عشرة فصول شملت: عرض منهجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي وفقاً لمعايير مبنية على معلومات عن القسم العلمي والكلية والجامعة، تقويم وتطوير الأداء الجامعي في مجال الإدارة الجامعية، واجبات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم والبحث العلمي والإسهام في الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة والمجتمع، مقومات العملية التعليمية وشئون الطلاب والرعاية الطلابية ونظم الامتحانات والتقويم، تقويم وتطوير الأداء في مجال خدمة المجتمع والبيئة، دراسة الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي، دور المجلس الأعلى للجامعات في تطوير العملية التعليمية ووضع السياسة العامة للتعليم الجامعي، دور قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية في تطوير الأداء الجامعي ومواده المعوقة لتحسين هذا الأداء، وبدأت التجربة الثانية عام 1995م، وتشكلت لجنة أيضاً بقرار من المجلس الأعلى للجامعات لتقويم الأداء الجامعي وفقاً لمعايير قياسية تستهدف أساساً جمع البيانات والمعلومات عن الأداء الجامعي وتنظيمها وتحليلها على مختلف مستويات الجامعة وتضمينها في قواعد معلومات لتكون هي الدلائل والمؤشرات للتعرف على مواطن القوة وتعزيرها، وأوجه القصور ومعالجتها، ومن ثم إحداث التطوير المستمر لأنشطة الجامعة وفعاليتها في تنمية البيئة والمجتمع . (تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، 1999 ، 148-149)

يتم تقويم الأداء بالجامعة المصرية وفقاً لأصول وأسس، وفي ضوء معايير وأدوات ومقاييس مقننة ويشارك فيها كل من له علاقة بالمنظومة الجامعية، بحيث لا يكتفي بتقويم الجامعة لأدائها، وإنما هناك جهة أخرى مركزية تقوم بالتقويم المؤسسي على المستوى القومي ولديها من القدرات والصلاحيات التي تعينها على التقويم الموضوعي واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، والتي تتمثل في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وعادة ما تضم هذه المعايير: نظم إدارة وتشغيل الجامعة ونوعية الإشراف في مختلف الشئون العلمية والبحثية، البرامج الدراسية النظامية واللائقراطية والدرجات العلمية التي تمنحها، أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، توافر القدر الكافي من الحرية الأكاديمية والإدارية للجامعة والعاملين بها، توافر الأدوات والتجهيزات والتكنولوجيا المعينة، برامج التميز العلمي، برامج ووسائل التنمية المستمرة لأعضائها والباحثين ومعاونيهم، تعديل القوانين واللوائح والنظم، وخدمات الريادة والرعاية المتكاملة للطلاب ومتابعة الخريجين. (تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، 2001 ، 219-220)

وتعتمد الهيئة في تقويمها للأداء المؤسسي للجامعة على مدى التزامها بمجالات ومعايير وثيقة التقويم الذاتي التي تتمثل في محورين أساسيين هما: المحور الأول: القدرة المؤسسية وما تشمله من مجالات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، القيادة والحكمة، المصادقية والأخلاق، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتقويم المؤسسي وإدارة الجودة، والمحور الثاني: الفاعلية التعليمية ويشمل مجالات خاصة بالطلاب والخريجين، المعايير الأكاديمية، البرامج التعليمية، التعليم والتعلم والتسهيلات المادية، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي والأنشطة العلمية، الدراسات العليا، والتقييم المستمر للفاعلية التعليمية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008، 2)

وعن مؤشرات/مقاييس الأداء التي يتم في ضوءها تقييم الأداء الجامعي المصري فهناك نوعان ، وهما: المؤشرات الوصفية أو التقييم الوصفي من حيث مستوى رضا مختلف الفئات العاملة بالجامعة والمتعاملة معها، الاتجاهات والإدراكات المختلفة، العلاقات بين الجامعة ومؤسسات العمل المحلي، مستوى التطوير التنظيمي والقابلية للتغيير، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، والمؤشرات الكمية أو التقييم الكمي من حيث معدلات دوران أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة والإداريين، نسب النجاح على مستوى الجامعة ككل، نسب الحالات المفصلة إلي إجمالي عدد الطلاب، نسب النجاح بتقديرات امتياز أو جيد جداً، عدد القضايا القانونية المرفوعة ضد الجامعة، حجم التمويل الذاتي إلي إجمالي التمويل، تكلفة الطالب مقارنة بالسنوات الماضية أو بالجامعات المماثلة، عدد الخريجين بالنسبة لإجمالي المقدمين، عدد البحوث بالنسبة لعدد الباحثين، والترتيب الدولي للجامعة بين مختلف الجامعات المحلية والعالمية. (جاد الرب، 2010، 516-519)
ومما سبق نلاحظ أن :

- عملية تقويم الأداء المؤسسي بالجامعة المصرية تعتمد على التقييم الذاتي الذي يتم من قبل الهيئة القومية ، وفحص توافر تلك المعايير المنوط عليها من عددها، دون أدنى اهتمام من الجامعة المصرية نفسها بتقييم أدائها الداخلي والخارجي، ومعرفة أوجه القصور بها أو مواطن القوة أو مجرد الاهتمام بمستوى وكفاءة الهيئة العاملة بها سواء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو الإداريين، وخاصة وأن هناك وحدة الجودة في كل كلية، والتي يفترض أن يكون من أهم مهامها هو القيام بذلك الدور الفعال في تقييم داء كليتها وطرح البدائل لتطورها، وبالتالي تطوير الجامعة ككل.
- هناك العديد من التغيرات والتطورات التي طرأت على التعليم الجامعي المصري و غيرت ملامحه وفلسفته ووظائفه وجعلته يتابع كل ما يستجد في ميدانه عالمياً وإقليمياً، خاصة فيما يتعلق بتطويره وتطويع تلك القضايا أو المشروعات التطويرية التي تحقق أهدافه وغاياته الإستراتيجية والتي كان منها مشروع ضمان الجودة والاعتماد، وما تابعه من ضرورة الاهتمام بالمبادرات التطويرية الأخرى من حيث الأخذ بنظم التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الأساليب الإدارية المتطورة التي ظهرت في قطاع الإدارة العامة، وتدعم حصول الجامعة على استقلاليتها وإدارتها الذاتية وتنمية مواردها البشرية وتقليص دور الحكومة من التدخل في شئونها، وتقويم وإدارة أدائها المؤسسي بصورة شاملة وعلى نحو أكثر عمقاً يتصل بمختلف أبعاد هذا الأداء .

ثانياً: قياس الأداء المتوازن للجامعات العربية:

(أ) بطاقة قياس الأداء المتوازن (المفهوم، العناصر، المزايا):

استناداً إلى مبدأ الميزان، والقياس التي تقوم عليه الحياة في التعاملات الإنسانية، وكما هو وارد في صورة الرحمن أن الله وضع الميزان) القياس (وأمر الناس بالقياس والرجوع إلى المعايير، وانطلاقاً من أن الأعمال التي لا يمكن قياسها لا يمكن إدارتها وبسبب التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة ظهرت الحاجة إلى وجود معايير وأدوات للقياس، وعليه يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard إحدى هذه الأدوات التي تساعد المنظمات لمواجهة

القصور في أنظمة الإدارة والرقابة التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد، أما بطاقة الأداء المتوازن باستخدامها لأبعادها الأربعة فهي تعبر عن الأزمنة الثلاثة، الماضي والحاضر والمستقبل، وكأنها ترسم لنا صورة متحركة رباعية الأبعاد تتحرك وتتغير حسب الظروف المحيطة بالمنظمة وتمكننا من رؤية المنظمة من كل الزوايا.

نتيجة الانتقادات التي وُجّهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه (Kaplan & Norton) ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية. (جوران، روي ووتر، 2003)

وعرّف (Kaplan & Norton, 1992, 79) قياس الأداء المتوازن بأنه: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويهتم قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وهم (المساهمون، العملاء، والعاملين)؛ كما يستهدف نظام قياس الأداء المتوازن مساعدة جميع الوحدات بالمؤسسة لتطبيق الاستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف إلى مجموعة من الإجراءات التشغيلية.

1) مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن نظم تقويم الأداء التقليدية لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وعصر اقتصاد المعرفة، إذ أنها لا توفر إلا القليل من المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية، من هنا أصبحت بطاقة الأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء على أساس تحويل أو ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية، وإنما أصبحت نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة الفلسفة المؤسسية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية؛ لتحقيق النجاح في مختلف مجالات المنظمة الإنتاجية والخدمية، فضلاً عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية والتشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدور التخطيط. (بوروي، 2013، 95)

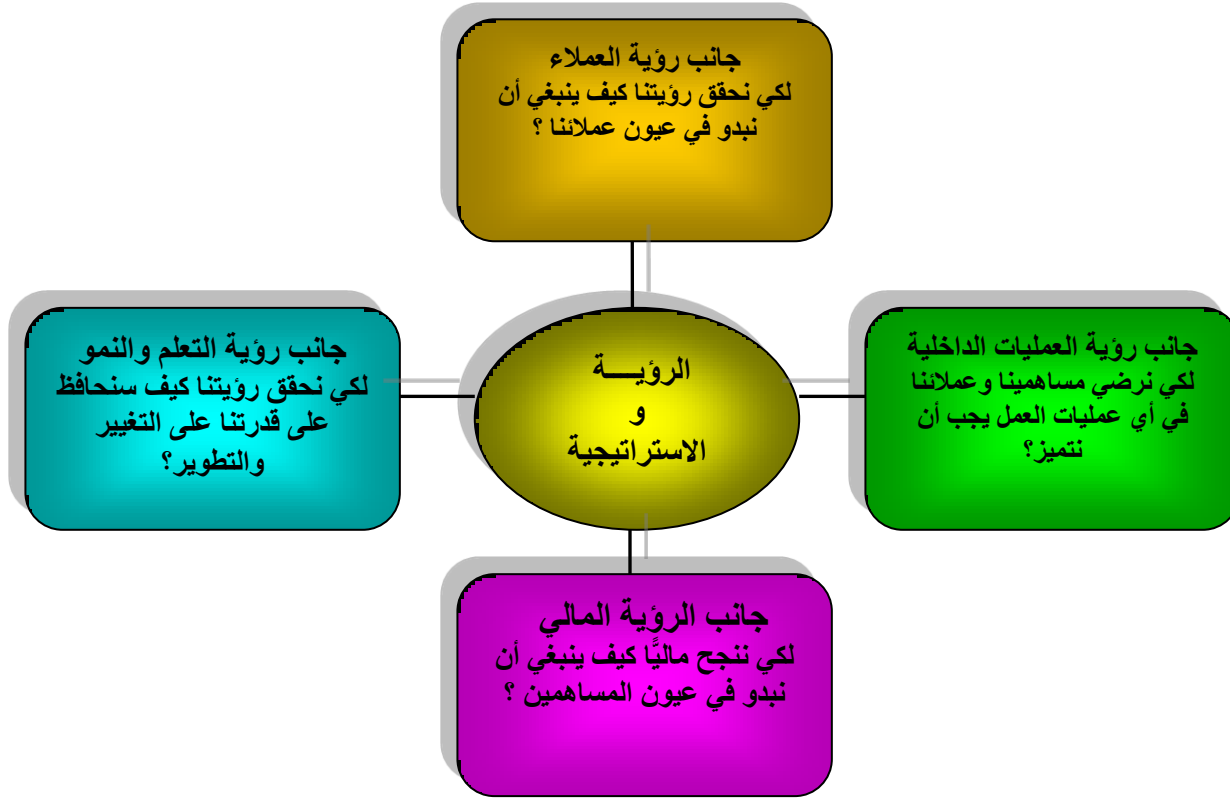
وعلى الرغم من تعدد التعريفات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلا أننا نلاحظ أنها نابعة من مصدر واحد وهو الذي قدمه: (Kaplan & Norton, 1992, 71) والذي مؤداه: نظام شامل لقياس الأداء من منظور شامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة. ويُعرّفها البعض بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية: (عبد المحسن، 2006)

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

وتستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية، أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كلٍّ من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

2) جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بضرورة ملاءمة مقاييس الأداء التي يتم اختيارها لقياس أبعاد البطاقة التي يتم تصميمها مع استراتيجية المؤسسة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. (Craig & Moores, 2010,79) كما يوضحها الشكل التالي :



الشكل رقم (7)

جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن

Source: (Kaplan, & Norton, 1996 a, P.76)

ومن الشكل رقم (7) تتضح الصورة العامة التي تظهر عليها جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، والتي تتحدد في أربعة جوانب جوهرية تتمثل فيما يلي: (Carmona, S., Iyer, G., & Reckers, 2011, 2-3), (Wang, Lu & Chen, 2010, 414) (Sharma, 2009, 9-10)

- الجانب المالي (Financial Perspective): يُعد الجانب الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن حيث تعمل جوانب البطاقة الأخرى على دعم هذا الجانب الذي يقيس ربحية الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة من خلال حساب كمّ الدخل التشغيلي للمؤسسة، والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.
- جانب العملاء (Customer Perspective): في هذا الجانب تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء وتستطيع المؤسسة من خلال هذا الجانب الحصول على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها لذا يجب وضع متطلبات، وحاجات العملاء في قلب استراتيجية المؤسسة لما يعكسه هذا الجانب من أهمية تنعكس على نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

■ جانب العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective): يركز هذا الجانب على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية الرئيسية التي تمكن المؤسسة من التميز من خلال تركيزها على عمليات بعينها وبالتالي تحقيق أهدافها المتوقعة بكفاءة وفاعلية وأيضًا تحقيق نتائج مالية مرضية ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

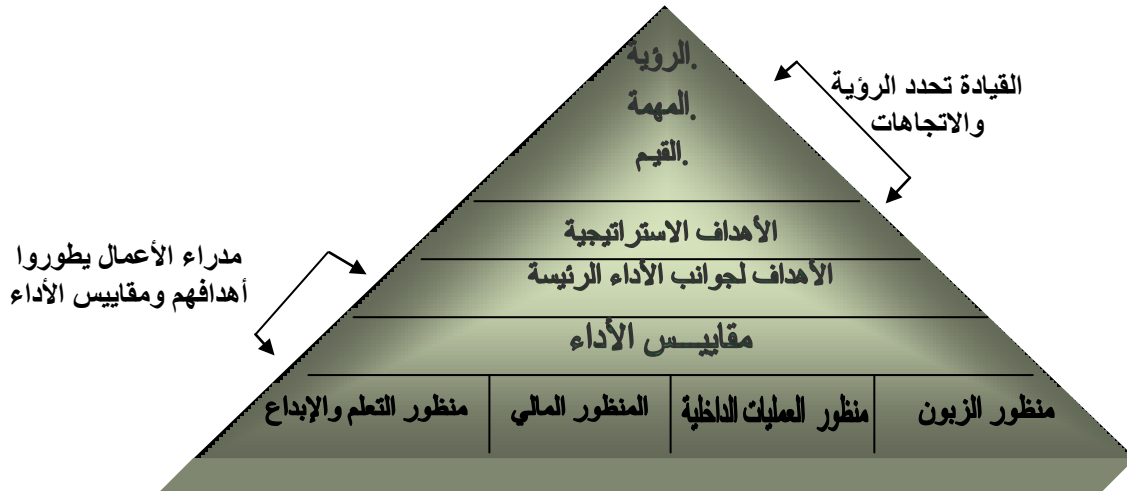
1. عملية الابتكار، والتطوير المتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات في ضوء محددات المجتمع وتشخيص طبيعة الوضع الراهن.
2. عملية التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة بهدف رفع درجة رضا العملاء، ومستوى الخدمات المقدمه لديهم.
3. خدمة توصيل المبيعات التي تعمل على توفير الخدمة أثناء وبعد البيع لتحقيق رضا العميل.

■ جانب النمو والتعليم (Learning and Growth Perspective): يوفر هذا الجانب للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يُعتبر الشرط الأساسي للاستمرارية على المدى الطويل ويهدف هذا البُعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر وفي هذا الجانب تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعارف المطلوبة لإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة، والفاعلية الضرورية للعمليات التي تحقق قيمة مُضافة للعملاء كما يؤكد هذا الجانب على ثلاث قدرات:

1. قدرات الموظف: ويُقصد بها التركيز على تطوير قدرات الكوادر البشرية والتي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لدرجة رضاء الموظف ومعدلات الدوران، إذ يركز على تطوير قدرات الكوادر البشرية.
2. قدرات نظام المعلومات: ويقصد بها كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي تُقاس بنسبة محسوبة من موظفين الصف الأول.
3. التحفيز والمكافآت: ويُقصد بها الأنظمة والإجراءات التنظيمية والتي تُقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل التطبيق الفعلي لهذه الاقتراحات.

وبمعنى آخر يركز هذا الجانب على ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية التي تحقق قيمة مُضافة للعملاء، والمجتمع من خلال القدرة على تحسين العمليات التشغيلية باستمرار.

ولقد تمّ تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وفق الخطوات التي يعكسها الشكل التالي:



الشكل (8)

تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن وتنفيذها

Source : www.ucop.edu

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة دائرية بين الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما يعمل نظام الأداء المتوازن على تحقيق التوافق بين المؤسسة وقطاعاتها المختلفة من خلال إعداد خطة استراتيجية متميزة ومختلفة لكل قطاع تسهم جميعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة وهو ما يمثل التوافق بمعناه الفعلي.

(3) معايير نجاح عمليات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

وضعت المؤسسة الأمريكية لقياس الأداء وتقويمه تسعة شروط لإنجاح بطاقة الأداء المتوازن: (العامري، الغالبي، 2003، 112)

1- القيام بالتقويم الشامل على مستوى المنشأة، وقد يشمل هذا التقويم ما يلي:

- إجراء تحليل محيط البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة وتعيين مواضع القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
- إجراء الاستفتاء على وسائل بناء إمكانات المنشأة المادية والبشرية وطاقاتها.
- اتخاذ الحاجات الخاصة بالمنشأة وقيمتها في الاعتبار.
- تعيين الغايات، وتحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في الشركة والمنشأة.

2- بناء الاستراتيجيات وتعريفها بعد اتخاذ رؤية المنشأة المستقبلية ورسالتها في الاعتبار.

3- إيجاد الغايات وتحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في الشركة والمنشأة.

4- تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها في خارطة استراتيجية.

5- تستوجب مقاييس الأداء في المنشأة وتساعد على الحكم بواسطة الإجابة عما يلي: هل قمنا بالعمل كما يجب؟ وهل قمنا بعمل ما ينبغي أن نقوم به؟

6- إجراء دراسة معمقة للمبادرات التي تحدث في المنشأة من أمثلة تحسين العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والدورات التدريبية وموازنة الأداء.

7- ضبط الإجراءات واتخاذ القرار المناسب بشأن حوسبة الأنظمة مع الأخذ في الاعتبار متطلبات المنشأة ووقتها والتكلفة اللازمة لذلك.

8- اعتماد خطوات منتظمة ومنسقة لتعزيز استراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن للأبعاد كافة وعلى مختلف الصعد، وتذليل تلك الخطوات بمرحلة لتقويم التغيير وإجرائه عند الضرورة.

وقد باتت المنشآت، والمنظمات والشركات في أنحاء العالم كافة تعي مدي قوة البطاقة على تحويل استراتيجية المنشأة إلى معايير هادفة، إذ أثبتت البحوث والدراسات في العام 1998م أن ما يقارب 54% من المنشآت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء، وقياسه بتحويل الرؤية والاستراتيجية إلى أربعة نماذج للأداء هي: منظور الأداء المالي، ومنظور العميل، ومنظور التطور والتعلم، ومنظور الأداء الداخلي. (ميرزا، 2011، 24)

(4) مزايا وفوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتعدد مزايا وفوائد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات كما ذكرها (Atkinson, Banker & Kaplan, 1997, 27) فيما يلي:

1. تطوير العلاقات المتعلقة بولاء العملاء تجاه المنظمة كما تمكن المنظمة من البحث عن الأسواق، والعملاء الجدد.
2. الإبداع في تقديم منتجات وخدمات مطلوبة من قبل العملاء والأسواق.
3. تقديم منتجات، وخدمات العملاء بجودة عالية وكلفة منخفضة وسرعة التسليم.
4. استثمار مهارات العاملين في عمليات التحسين المستمر وتحقيق الاتصال من خلال تشجيع الحوار معهم حول الأهداف الاستراتيجية.

5. نشر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة.
6. زيادة العائدات المالية من خلال زيادة المواءمة بين العاملين لتحقيق الأهداف الكلية؛ لتحسين التعاون والتأكيد على تنفيذ الاستراتيجية.
7. الموازنة بين المؤشرات التابعة والمؤشرات الأساسية إذ تتضمن المؤشرات التابعة (إرضاء العملاء، العائدات) أما المؤشرات الأساسية تتضمن: (المقاييس، العمليات، النشاطات). (www.stroudwater.biz)

كما ذكر (Beiman, Christianian & Johnson, 2007)، أن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق المزايا الآتية:

- يمثل إطار شامل لتقويم الأداء، ومن خلاله تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة وذات العلاقة بالأداء المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم الداخلي والنمو.
- توجه اهتمام المنشأة تجاه تحقيق رسالتها، وبالتالي الاهتمام بأداء المنشأة على المدى البعيد بعد أن كان الاهتمام منصباً على الأداء في المدى القصير.
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل، وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- يشمل مجموعة من التوازنات: مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية، وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء.
- توضيح الرؤية الاستراتيجية، وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف، وتوفر التغذية العكسية لاستراتيجية المنشأة، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وهم: المساهمون، والعملاء، والموظفون، والعمليات التشغيلية.
- توزيع المقاييس والأهداف الرئيسية على الدوائر والمستويات الإدارية في المنشأة كافة، حتى يُلْمَ الجميع بهذه المقاييس، ويديكون الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

وقد حصر (Relyea & Hafner, 1998, 2) فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي بالنقاط الآتية:

- 1) أنها توفر لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي. (2) تعريف التميز من منظورات مختلفة.
- 3) تركيز المجموع على ما هو مهم.
- 4) توفر بيانات للمقارنة وبأفضل الطرق.
- 5) توفر سياق للحوار والتعاون.
- 6) رفع أي حواجز تقف أمام الأداء.

هذا فضلاً عما ذكره: (Markham, 1998, 110) من:

- أ. أنها يمكن أن تساعد الجامعات في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية.
- ب. أن تطبيقها يوفر فهم أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.
- ج. أنها تجبر مخططي الجامعات على تحديد تقييماتهم، واقتصارها على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.

وعلى الرغم من المزايا السابقة توجد مجموعة من المعوقات توجه لنموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ تلخصت في أنها أهملت المعلومات ذات العلاقة

5) صعوبات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، ومشكلاته:

ذكر (دودين، 2009) أن عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) تواجه مجموعة من الصعوبات والمشكلات تتمثل في الآتي:

- عدم وجود رؤية محدّدة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل منشأة الأعمال.
- عدم المعرفة والإلمام بطبيعة بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) ومزايا تطبيقها، سواء كان ذلك من قِبل الإدارة العليا أم الموظفين في المستويات الإدارية كافة.
- تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج (BSC) بالشاقّة والصعبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة خاصة لدى منشآت الأعمال كبيرة الحجم.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة على قياس هذا الأداء، ومن ثمّ عدم قدرتها على التحكم به أو توجيهه.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات جوانب متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدّد الأهداف الثانوية التي تمثل موجّهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية.
- صعوبة إجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب افتقار بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لنماذج وأساليب رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات.
- يمكن أن تكون تكاليف نموذج (BSC) أكبر من المنافع المتوخاة منه، فبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه، وخاصةً لدى المنشآت صغيرة الحجم.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نموذج بطاقة (BSC)، وقد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقها، ومن ثمّ تبلور اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه استخدامها.

ج) بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي الجامعي:

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس تستهدف توضيح القيم والدفاع عن الأعمال، إذ يتم من خلالها تحديد الأهداف والأعمال التي تُنجز وكذلك مهمة الجامعة ووحدة رؤيتها، كما وتحدد النتائج المرغوبة؛ هذا فضلاً عن تتبع النتائج فهي تعمل على ربط وتكامل أربعة تساؤلات استراتيجية حدّدها (Ryan, 2001, 3) فيما يلي:

- (1) كيف يرانا زبائننا؟ (2) ما الذي يجب أن نتفوق به؟
 - (3) كيف هو أداؤنا بشكلٍ عام؟ (4) كيف نستطيع أن نستمر في تحسين بيئة الأداء؟
- وبالنسبة لكل تساؤل فإنّ المؤسسات بحاجة إلى تعريف أكثر وضوحاً لكلٍ مما يلي:

- (1) المتغيرات الأكثر أهمية.
- (2) الأغراض والأهداف التي تؤخذ بالاعتبار لكل متغير وعلاقته برؤية الجامعة.
- (3) الكيفية التي ترتبط بها هذه المتغيرات والأهداف، وإساقها مع استراتيجية الجامعة.
- (4) المقاييس لكل متغير.

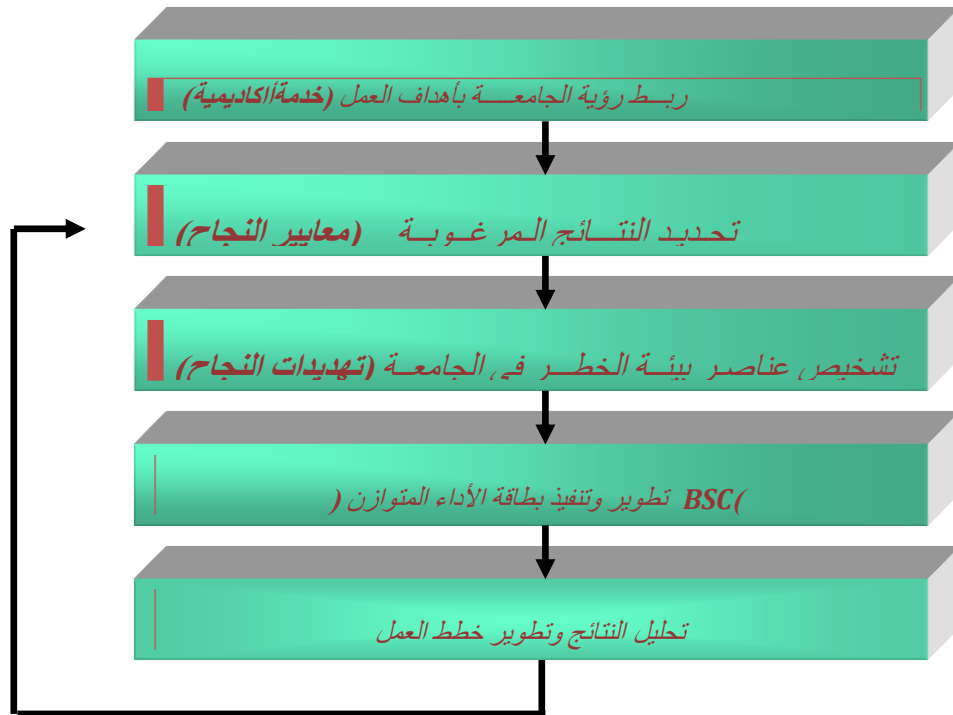
وتعمل البطاقة على التعريف بمجموعة الأسئلة، والمقاييس الاستراتيجية التي تضيف قيمة بحيث تحقق تفوق بنسبة معينة على المنافسين، كما تؤكد أنّ المقاييس يجب أن تكون جزء من نظام معلوماتي عند مستويات المنظمة كافة. وإذا ما تمّ تطبيقها بنجاح فإنّها ستوفر بيانات للمناقشة والتي تشكل أساس

الاستراتيجية والقرارات التشغيلية. وأن موظفي الخطوط الأمامية (العمال التشغيليون) سيفهمون كيف يساهمون في تحقيق الأهداف المنظمية مع إدراك أن مفتاح النجاح يكمن في أن الإدارة يجب عليها أن تفهم ما الذي يشكل إضافة لقيمة المنظمة.

وأشار (Relyea & Hafner, 1998, 25) إلى استعمال (BSC) كأحد العناصر الأساسية في بيئة التعليم العالي لدعم أنموذج أعمال التعليم والذي يوضحه الشكل التالي:

وحتى يمكن بناء مؤشرات أداء بطاقة القياس المتوازن للجامعات بجوانبها المختلفة يمكن إتباع الخطوات التالية:

- (1) تحديد رؤية ورسالة الجامعة، وتمثل الرؤية في الحصول على مركز نسبي متميز في مجال التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة محلياً ودولياً. أمّا رسالة الجامعة فتتمثل في تقديم خدمة تعليمية، وبحثية مثمرة، وذات جودة عالية، لتحقيق معايير الجودة، تأهيل الخريجين وفقاً لمتطلبات سوق العمل، وإنجاز أبحاث علمية تمكن الكلية من الحصول على مركز متقدم عالمياً، إضافةً إلى المشاركة المجتمعية بما يساعد على تنمية وتطوير البيئة المحيطة.
- (2) ترجمة رؤية ورسالة الجامعة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في ضوء استخدام التحليل الاستراتيجي البيئي لمعالجة نقاط الضعف، وتجنب التهديدات الخارجية، وتعزيز نقاط القوة، وانتهاز الفرص الخارجية، للتأكيد على ضرورة معالجة بعض المشاكل التي تتعارض مع رؤية ورسالة الجامعة، كما يمكن معرفة مدى القدرة والقابلية على تحقيق الأهداف وكيفية استخدام القدرات المادية والمالية والبشرية، بما يتلاءم مع تحقيق الغرض منها والتي قد تكون عائقاً لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الرؤية والرسالة.



الشكل (9)

أنموذج الأعمال لبيئة التعليم العالي

وتتحدّد أهم مجالات القوة والضعف داخل الكلية، والتهديدات الخارجية التي يجب تجنبها والفرص الخارجية التي يجب انتهازها بالجدول التالي:

جدول (1)

تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالكليات

مجالات القوة	مجالات الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • تكنولوجيا وتجهيزات حديثة ومتطورة في التدريس. • منح داخلية وخارجية، ومؤتمرات علمية ومتميزة وسمعة أكاديمية متميزة. • دورات تدريبية مستمرة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس. • تقديم خدمات متميزة للطلاب والخريجين. • تقديم أنشطة طلابية متميزة بكفاءة وفعالية. • وصف واضح ودقيق للمقررات والمناهج والبرامج. • تقديم مقررات متطورة وحديثة تلبى احتياجات السوق. • التوافق بين معايير الجودة و المعايير القياسية المرجعية. • الارتباط بالقطاعات الصناعية والتجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود سياسة استراتيجية واضحة للبحث والتطوير. • عدم وجود دعم للبحث العلمي من رجال الأعمال. • عدم وجود أنظمة للاتصالات داخل الجامعة . • عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة ومقررات ضعيفة وغير متطورة. • نقص المهارات وعدم الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس. • انعدام التعليم التفاعلي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. • الافتقار لنظام تقييم جيد للطلاب . • طلاب غير مؤهلين لاحتياجات سوق العمل.

مجالات الفرص	مجالات التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • التوسع في المقررات التي تقابل مدى واسع من احتياجات أصحاب المصالح. • تنوع المقررات أو الخدمات لتأهيل الخريجين لسوق العمل، والتواصل مع الخريجين. • النمو السوقي السريع من خلال استحداث برامج جديدة. • التعاون مع هيئة ضمان الجودة للاعتماد الأكاديمي. • جذب الطلاب الأجانب للدراسة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا. • التعاون مع خبراء متخصصين في سوق المال لتأهيل الخريجين. • اتفاقيات التعاون والشراكة دوليًا. 	<ul style="list-style-type: none"> • متغيرات خارجية وظروف اقتصادية تتسم بعدم التأكد. • ضعف الكادر المالي لأعضاء هيئة التدريس. • نقص الدعم المالي المقدم من الدولة للبحوث والتطوير. • انخفاض مستوى الجامعة في التصنيف العالمي للجامعات. • سياسات حكومية غير ملائمة لتوزيع الطلاب. • معدل بطالة مرتفع لخريجي الجامعة. • ضعف التواصل مع الخريجين والمجتمع. • استحداث برامج جديدة وتطوير المناهج لدى الجامعات المنافسة. • تزايد الفجوة بين مواصفات الخريجين ومتطلبات سوق العمل. • انتشار مراكز الدروس الخصوصية الخارجية.

(3) رسم خريطة الاستراتيجية: حيث يتم تحويل التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى عوامل نجاح جوهرية تمثل جوانب بطاقة الأداء، فيتم الربط بين الأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء من خلال خريطة الاستراتيجية لكل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، والتي تشكل العلاقة بين النواتج ومسبباتها لمعرفة مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية، في ضوء رؤية ورسالة الجامعة.

(4) تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الأبعاد المختلفة لعوامل النجاح الجوهرية والتي تمثل الأداء المتميز مع توضيح الأهداف والمؤشرات المتعددة لكل بعد من الأبعاد، على أن يكون كل مؤشر على صلة باستراتيجية الجامعة، وينبغي أن تكون المؤشرات المكونة للبطاقة ملائمة لأنها سوف تُستخدم لتقييم مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية. وأن يتفهم كل فرد في الكلية هذه الاستراتيجية مع مراعاة توافر المرونة في تعديل بطاقة قياس الأداء المتوازن لكي تتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء و أصحاب المصالح.

وتتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة جوانب، ويحتوي كل جانب على مقاييس للأهداف، بحيث تحقق الجوانب الأربعة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين محركات الأداء والمخرجات المرغوب فيها، وتراقب الأداء الفعلي، وتوفر أساساً لتحسين النتائج، وكذلك التوازن بين الأهداف

المالية والأهداف التشغيلية غير المالية، مع مراعاة أن تمثل المؤشرات التي يتم اختيارها العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء الطالب، والأداء التشغيلي والمالي للجامعة، وتقدم وسائل فعالة لأولويات الاتصال.

وتختلف الأهمية النسبية لكل جانب، ففي المنظمات الهادفة للربح يحتل الجانب المالي الأهمية النسبية الأكبر بينما في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح يكون لجانب العملاء وأصحاب المصالح الأهمية النسبية الأكبر، أمّا الجانب المالي فإنه يحتل الأهمية النسبية الأقل.

لذلك يتم إعادة ترتيب جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن للجامعات بحيث يكون جانب العملاء وأصحاب المصالح في المقدمة ويليه جانب العمليات الداخلية، ثم جانب التعلم والنمو، ومن ثم يأتي الجانب المالي، حيث لا يمثل الجانب المالي الهدف الرئيسي للجامعة والتي تُعد مؤسسة غير هادفة للربح. ثم يتم تقسيم كل جانب رأسياً إلى أهداف استراتيجية فرعية، ومؤشرات، ومستهدفات، وخطوات إجرائية، ومبادرات، وقيم فعلية.

ويتأكد مما سبق أنّ الجامعات لديها رسالة، ورؤية في مكانٍ ما تشق منها مصطلحات واسعة لأهداف الجامعة، وأنه وضمن سياق هذه الأهداف يجب أن تقرر ما يمكن مقارنته مرجعياً، وأي الأداء يُقاس؟ فالعملية إذاً يمكن تمثيلها بترجمة الرؤية للأفراد ليعملوا ضمن مجالات الرؤية والاستراتيجية، هذه المجالات يجب أن يعبر عنها كمجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المقبولة من قبل جميع المنفذين الذين يصفوا موجهاً النجاح طويلة الأمد.

(ج) أهداف اعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الجامعي:

تسعى بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمكن الجامعات من تحقيق تميز الأداء في مختلف مستوياته، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- 1- إعطاء مدخل شامل لقياس الأداء المؤسسي الجامعي من خلال تعدي اهتمامها بمحاسبية الأداء المالي التقليدي الذي تعتمد عليه أنظمة قياس الأداء التقليدية، والتي تقيم الأداء أو السلوك في المدى القصير إلى تقييم الأداء في المدى الطويل من خلال اعتمادها على مقاييس أداء شاملة لمختلف جوانب هذا الأداء. (Impaglizzo, 2009, 48)
- 2- التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة من خلال تركيز قادة ومديري الجامعة على تحقيق مزايا تنافسية وخاصة في مجال متطلبات واحتياجات سوق العمل.
- 3- إعطاء المؤسسة الجامعية نموذج تفصيلي شامل لاستراتيجيتها، وكيفية تنفيذها، والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء بها، ويكون بمثابة المرجع لإجراء التخطيط الاستراتيجي. (Stephen, 2000, 186)
- 4- إعطاء مدخل شامل كامل التأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ويفيد في حل المشكلات التي تظهر أثناء إجراءات العمل، وإحداث التوازن المرغوب بين مقاييس الأداء والتي تحتاج إليه المؤسسات الجامعية. (Sherman, 2007, 59)
- 5- زيادة قدرة الجامعات على التعلم الاستراتيجي من خلال إتاحة فرصة إلقاء الضوء على الاستراتيجية وتأثيرها على القرارات التشغيلية. (Wayne & Barsky, 2004, 234)
- 6- اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإدارة المؤسسات الجامعية، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي يمكن أن تستخدمه هذه المؤسسات في إدارة الأداء بها وتوجيه مختلف أنشطتها، فهي توفر نظام معلومات عن هذه الأنشطة من خلال جوانبها الأربعة، وتأكيد الترابط بين النتائج ومحركات الأداء. (Alsyof, 2006, 136)

(د) نماذج عالمية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في التعليم العالي:

تتميز بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بكونها تعكس رسالة الجامعة، وعوامل النجاح الحاسمة. وبذلك لكل جامعة بطاقة تحمل مؤشرات تختلف عن الجامعات الأخرى، وستورد الباحثة بهذا الصدد نماذج عالمية من بطاقات قياس الأداء المتوازن لثلاث جامعات أمريكية، فيما يلي:

■ النموذج الأول: نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن لجامعة ريتجر-نيوجرسي Rutgers University

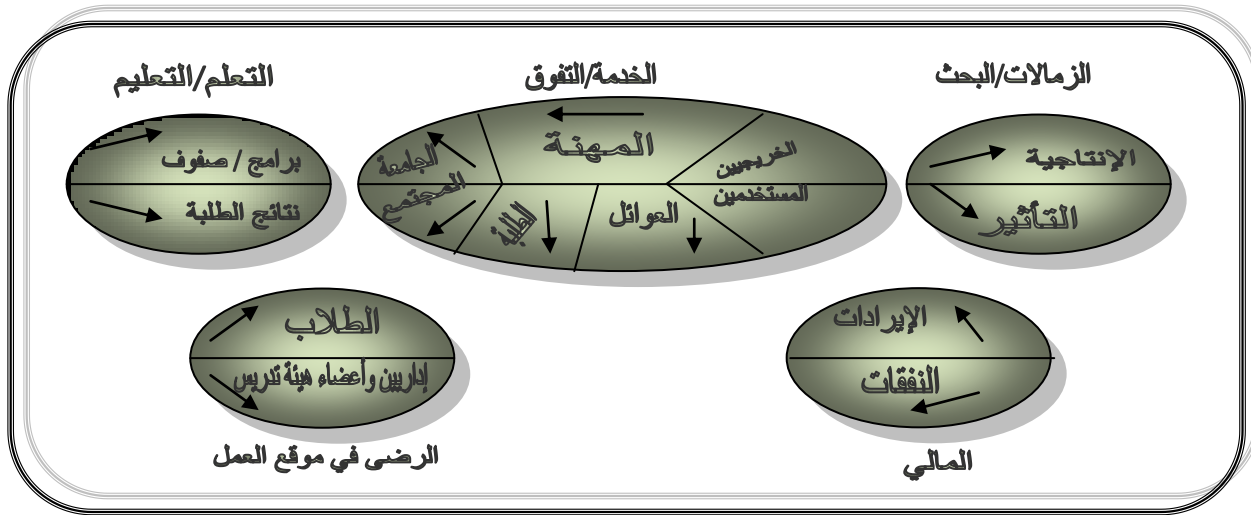
كجزء من تميز البطاقة في التعليم العالي فإن مركز القيادة والتطوير التنظيمي في جامعة ريتجر Center for Organizational

Development & Leadership أعد برنامجاً للتقييم الذاتي على أساس معيار جائزة مال كولم بالدرج والذي يعمل مع وحدات إدارية وأكاديمية ضمن الجامعة للتعريف بنظام ملائم لمؤشرات الأداء التي تعكس بصورة واسعة رسالة الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة. ويتم التأكيد على أن المهمة الأساسية لبحوث الجامعات، ووحداتها وبرامجها الأكاديمية هي تحقيق التميز في "الابتكار والمشاركة، وتطبيق المعارف بلغة التعليم، الزمالة/البحث، الخدمة العامة/التفوق". ولتحقيق رسالة الجامعة يتطلب ذلك توافر (أنشطة بحث عالية المستوى، عمليات تعلم وتعليم إبداعية، تكنولوجيا دعم، تفوق في النقل والثقافة الموجهة للخدمات، رؤية ملائمة، بيئة طبيعية مقبولة، بيئة اجتماعية مدعمة، توقعات النجاح، أنظمة وخدمات فاعلة)، وبشكل أكثر تحديداً يتطلب تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية ارتباط ناجح لجميع جوانب الأداء بالجامعة.

وبناءً على ما سبق تتم ترجمة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة إلى مؤشرات في شكل بطاقة لقياس الأداء المتوازن تتضمن خمس مجاميع من المؤشرات، تتمثل بما يأتي: (Ruben, 1999, 4-8)

المجموعة الأولى: التعلم والتعليم	Teaching / Learning
المجموعة الثانية: الزمالات/ البحث	Scholarship / Research
المجموعة الثالثة: الخدمة/ التفوق	Service / Outreach
المجموعة الرابعة: الرضى في موقع العمل	workplace satisfaction
المجموعة الخامسة: المؤشرات المالية	Financial Indicators

وهذه المجاميع من المؤشرات يمكن وصفها بالشكل التالي:



الشكل (10)

مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن لجامعة ريتجر - نيوجرسي

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن تقييم أداء الجامعات يكاد يكون أعقد أنواع التقييمات؛ ذلك لأنه يتفاعل مع كل مفردة من مفردات الحياة الواقعية جداً، وهي "التعليم العالي بكل تفاصيله" وهذه البونقة على الرغم من رقيتها إلا أنها لا تخلو من الانحرافات، كونها جزء من انعكاسات المجتمع وتلبي حاجاته وتقدم له خدماته وتؤثر فيه وتتأثر به، فمن هنا يصبح التقييم ضرورة ملحة؛ لأن صحة المجتمع تأتي من صحة التعليم، وصحة التعليم تأتي من صحة التقييم.

■ النموذج الثاني: نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن لجامعة فنلندا Finland University

طورت الجامعة بطاقة أداء متوازن لقياس أدائها الجامعي وفق الجوانب الأربعة التالية:

(Lindgren & Lappalainen, 1999, 5)

1. الجانب المالي: وتمثل بالمؤشرات: "المنح العامة، التخصيصات المالية (تخصيصات الميزانية والمصادر)".
2. جانب العملاء: إذ تم التركيز على مؤشر رضا العملاء (الداخليين والخارجيين).

3. جانب العمليات الداخلية: وشمل المؤشرات المتعلقة بـ:(البحث - التعليم - المكتبة).

4. جانب النمو والتطوير التنظيمي: الذي يتضمن المؤشرات: (الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات - البنية التحتية - المعرفة المنظمة).

ويتضح أنَّ هناك ترابط وثيق بين هذه المجالات الأربعة السابقة، إذ أنَّ التطور المؤسسي يؤثر في العمليات والتي بواسطتها تدير الجامعة عملياتها التشغيلية المتمثلة بالبحث والتعليم، وأنَّ مجموعة الفائدة من ذلك تحسن الطريقة التي تخدم بها الجامعة عملائها الخارجيين والداخليين، وكيفية تسلّم هذه المجموعات للخدمات المقدمة إليهم. وكذلك تؤثر درجة رضا العملاء في الأساس المالي لمدة استراتيجية لاحقة، فعندما يتم خلق سلسلة السبب والنتيجة عن طريق الدمج بين هذه الجوانب الأربعة فإنّه يتم بذلك وضع أهداف لمستوى أداء جامعي محدّد وباعتماد المجالات أعلاه.

■ النموذج الثالث: نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن لجامعة ولاية أوهايو

Ohio State University (Stewart & Hubin, 2002, 76)

وهي جامعة كبيرة لديها رؤية لأنّ تصبح مميزة دوليًا في البحث Research، التعليم Teaching والخدمة Service وهذا ما تمّ ترجمته إلى خمسة مجالات منظمة محددة اعتبرت ضرورية لتنفيذ الرؤية:

1. التفوق الجامعي: ماهي مساهمة الجامعة لخلق المعرفة؟
2. التنوع: كيف تتوسع الجامعة وتقوي مجتمعها وبشكل جيد؟
3. التفوق والارتباط: كيف تحول الجامعة المعرفة بصورة فاعلة إلى المجتمعات المحلية، القومية، الدولية؟
4. إدارة الموارد: كيف تقوم الجامعة بإدارة وتطوير الموارد بصورة جيدة؟
5. خبرة تعلم الطلبة: كيف تنتقل المعرفة للطلبة بصورة فاعلة؟

بالاعتماد على هذا الوضوح والقبول في الرؤية، فإنّ بطاقة قياس الأداء الجامعية يمكن أن تطور من خلال تحديد أهداف استراتيجية طويلة الأمد مترافقة مع كل مجال من هذه المجالات الخمسة، ويكون لكل هدف مقاييس أداء محدّدة توضح التقدم نحو تحقيق التحسين في مجال الأداء المصمم، ويلي ترجمة الرؤية الجامعية الخطوة الثانية لعملية تطوير البطاقة وهي الربط والاتصال، ثمّ يأتي دور الأقسام الجامعية ووحدات الدعم في تفهم الأهداف للمستويات العليا ليتم ربط الأهداف والمقاييس لوحداتها والمرتبطة بأهداف ومقاييس الجامعة بأكملها، فعلى الإداريين أن يربطوا أهداف الوحدات الفرعية بالأهداف الرئيسية وبجميع مجالات البطاقة، ومن ثمّ يتم تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تخصيص الموارد اللازمة لها هذا فضلاً عن قيامهم بتطوير مقاييس معقولة للتقدم نحو الأهداف. وأخيرًا لتوفير التغذية العكسية والتعلّم يتطلب ذلك من الجامعات أن تُقيّم أداءها بالاعتماد على مؤشرات محددة ودقيقة تعكس مجالات الأداء الرئيسية.

ثالثًا: الأنموذج المقترح لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المُستدام

■ رؤية الأنموذج المقترح:

عند التخطيط لمستقبل الجامعات، فإنّه من المهم أن نأخذ في الحسبان عوامل المحيط الداخلي للجامعة، التي قد تؤثر في النجاح المستقبلي لها، هذه العوامل قد تكون بشرية، مالية، مادية، معلوماتية، كفاءة العمليات الداخلية وفعاليتها، رضا أطراف العملية التعليمية وثقافة الجامعة....، وإنّ مواصفات هذه العوامل ستسمح بـ:

- تحديد تأثيرها المحتمل على الجامعة.
- تقييم الاحتمالية بأنّها ستواصل في بذل جهودها العلمية.
- تصنيفهم كنقاط قوة أو تحديات.
- تصنيفهم بحسب الأهمية.

- تطوير خطط للاستفادة من نقاط القوة والاستجابة للتحديات.

- إنَّ الغاية من عملية قياس أداء الجامعة هي تحويل البيانات إلى معلومات، التي من خلالها يتم اتخاذ قرارات حول مستقبل الجامعة، وللقيام بذلك يتم جمع وتدقيق البيانات التي ستسمح في وصف:
- مستويات الأداء.
 - الاتجاهات في مستويات الأداء.
 - مقارنة الأداء مع منظمات أخرى.

على وفق ذلك يتم باستمرار التأكيد على أداء الجامعات من خلال عمليات تقييم الأداء، وسيتم تصميم نظام تقييم الأداء لتحديد العوامل التي تسهل أو تعيق تطور مستقبل الجامعة أو نجاحها، ولدعم الجهد صُمم نموذج يزود بنتائج الأداء (كمحصلات نهائية)، ومن ثم التركيز على العمليات التي هي موجهة للنتائج حيث نعني بالعمليات "مجموعة الفعاليات الهيكلية التي تصمّم لتقديم مخرجات معينة لزبون معين أو سوق معين، وتتركز بشكل كبير على كيفية أداء العمل في المنظمة" وهدفها الأساسي من ذلك زيادة قيمة السلع والخدمات التي تنتجها على كلفة المدخلات، وكلفة عمليات التحويل، ويُعد نشاط العمليات من الأنشطة الأساسية في تحقيق القيمة المضافة وإسناد الموقع التنافسي للمنظمة.

ويحقق نشاط العمليات في إطار استراتيجية العمليات التي تسهم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية الكلية والطريقة التي يتحقق من خلالها الترابط بين القرارات الاستراتيجية وقرارات التصميم (التكنولوجيا، تصميم العمل، الطاقة، الموقع، الترتيب) مع القرارات التشغيلية (إدارة المواد، الخطط الإجمالية، نظم المخزون، الجدولة).

■ فلسفة النموذج المقترح:

أ نموذج الأداء المقترح يستند على فلسفة بطاقة الأداء المتوازن **BSC** وتوظيفها في بناء إطار شامل يساعد الجامعات العربية على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء بعد أن يتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة لأداء استراتيجي تنافسي مُستدام. هذه الفلسفة تتضمن:

- منظور مالي: يتضمن مقاييس مالية.
- منظور العملاء: يتناول التركيز على إرضاء العميل ورؤيته تجاه المنظمة، أي كيف يرانا العملاء؟
- منظور العمليات الداخلية: يتضمن العمليات الحاسمة حول المجالات التي يتم التفوق فيها، أي ماذا علينا أن نتفوق فيه؟
- منظور التعلم والنمو: يتعلق بتحديد البنى التحتية المطلوبة لخلق التحسين والنمو طويل الأجل، أي كيف نستمر في تحسين وخلق القيمة المضافة؟

وفي تصميم هذا النموذج ؛ فالحاجة ماسة للتشديد على جملة نقاط حول عملية التقييم وهي:

- من المهم التركيز على أنَّ عملية القياس والتقييم لأداء الجامعة يتم إدارتها كتقييمات تزودنا بنتائج يمكن أن تُستعمل لتوجيه صنع القرار المنظمي.
 - النموذج المقترح هو محاولة لتخطيط استراتيجي بالتركيز على جميع جوانب الأداء الجامعي وليس على أجزاء منها.
 - لامتلاك قيمة، فإنَّ الجهود ينبغي أن تركز على الإدراك الأفضل لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
 - أنواع المقاييس المرتبطة بسهولة بالرؤية والرسالة والأهداف، و التي يمكن من خلالها تحديد عوامل النجاح الحاسمة، أي العوامل التي ينبغي أن تركز عليها الجامعة وتقوم بها بشكل جيد، لغرض تحقيق رؤيتها، رسالتها، أهدافها الاستراتيجية.
- وهنا رأَت الباحثة أن يتم طرح التساؤلات الآتية حول كل عامل من عوامل النجاح، ولكل مجال من مجالاتها كجزء من عملية التقييم:
- ما مقاييس أو مؤشرات النجاح في هذا المجال؟

□ ما سجل الأداء على هذا المقياس؟

□ كم يكون الأداء جيداً على هذا المقياس مقارنةً بالمستوى المطلوب لتحقيق رؤية الجامعة و أهدافها ومهمتها في المجتمع؟

■ مفاهيم أساسية لأبعاد الأداء بالأنموذج المقترح :

إنّ أنموذج الأداء المقترح يستند إلى تقنية بطاقة الأداء المتوازن المطوّرة من قبل (Kaplan & Norton, 1992)، والتي تمثل إطاراً شاملاً صُمم لمساعدة المنظمات على ترجمة رؤيتها، أهدافها واستراتيجياتها إلى مجموعة متماسكة من مقياس الأداء . ويركز الأنموذج المقترح الذي تبنته الباحثة والموضح في الشكل (10) على خمسة أبعاد أساسية ، يكون من خلالها الأداء حاسماً لتطوير مستقبل الجامعة، ونجاحها وهي محددة فيما يلي:

البُعد الأول : النتائج Outcomes

هذا المجال يركز على مقياس النتائج المتعلقة بعملاء الجامعة منهم (الطلبة المستخدمين- بحوث- مجتمع ...)، ويتم تحقيق هذه النتائج عبر سلسلة من علاقات السبب والنتيجة والوسائل والغايات التي تتمثل بالمدخلات والعمليات والمخرجات، وإنّ عملية قياس هذا البُعد مهمة جداً لكل الأطراف المتعاملة مع الجامعة.

البُعد الثاني : جودة العملية التعليمية Academic Process Quality

هذا البُعد يركز على قياس العمليات التعليمية المركزية مثلاً(التعليم المعرفي والمؤثر للطلاب- تطوير ونشر المعرفة- تطوير وإدامة مناخ وثقافة الجامعة) ، والتي تساهم بدورها في تميز أداء الجامعة والطلاب .

البُعد الثالث: جودة الخدمات الساندة Support Services Quality

هذا البُعد يركّز على قدرة الجامعة في الحصول على المستلزمات والسلع المطلوبة لدعم العملية التعليمية، وكذلك القدرة على تطوير وإدامة البيئة المادية للجامعة.

البُعد الرابع : التعلّم والتحسين Learning & Improvement

في هذا البُعد سيتم التركيز على البنى التحتية المطلوبة لخلق نمو طويل الأجل ولمواصلة تطوّر ونجاح الجامعة.

البُعد الخامس: الأداء المالي Financial Performance

في هذا البُعد سيتم التركيز على كيفية حصول الجامعة على الموارد المالية للوحدات وإدارتها، وتقويضها أي كفاءة وفاعلية العمليات المالية.

■ تصميم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة

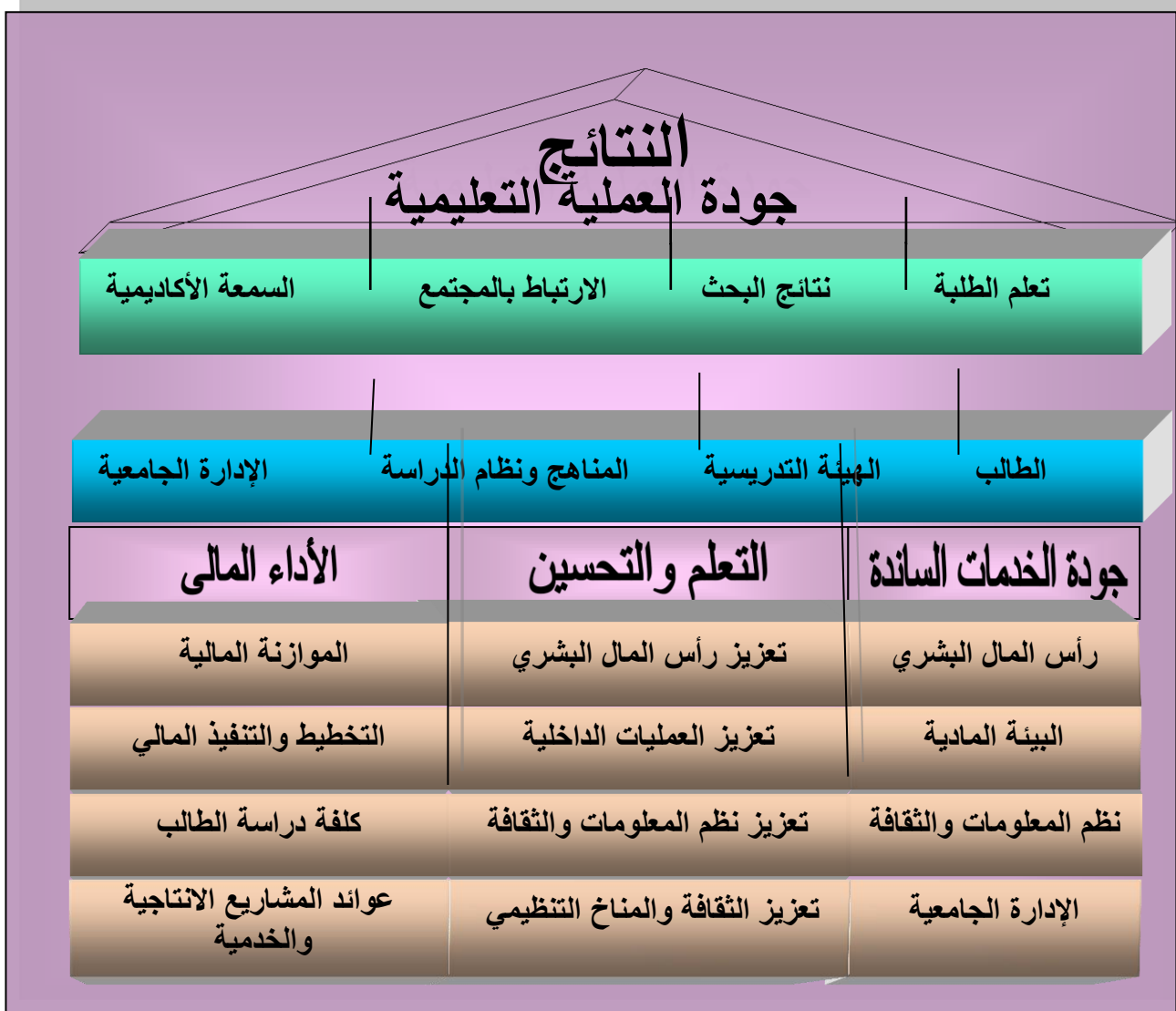
Building and Implementing a BSC for Universities Strategic Performance

أ. لتحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجي للجامعة، يتم تصميم بطاقة أداء متوازن (كأحد أهم مراحل تطبيق الأنموذج المقترح)، تشتمل على مجموعة من

المقاييس بهدف الوقوف على مدى تحقق مؤشرات الأداء الجامعي ، وتتمثل هذه المقاييس (*) فيما يلي :

- (1) استمارة فحص نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة.
- (2) استمارة المسح الأولية لأراء الخبراء والمتخصصين بصدّد أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة والخاصة بالأنموذج المقترح باعتماد BSC وبيان مدى ملاءمتها لقياس الأداء الاستراتيجي.
- (3) استمارة تحديد أوزان أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة باعتماد BSC والخاصة بالأنموذج المقترح.
- (4) خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة وتحديد الأهمية النسبية باعتماد أسلوب المقارنة الزوجية.

(*) أنظر ملحق (2).



شكل رقم (11)

الأنموذج المقترح لقياس الأداء الإستراتيجي للجامعات العربية باعتماد BSC

ب. للوقوف على مدى ملائمة البطاقة لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية ، تم عرضها على السادة الخبراء المحكمين؛ المتمثلين في عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي عددها (15) عضو هيئة تدريس في (10) جامعات وهي: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف) بالمملكة العربية السعودية، جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، جامعة (سوهاج، المنوفية، كفر الشيخ، حلوان، المنصورة، بورسعيد ، دمياط) بجمهورية مصر العربية.

ج. تم حساب نسب الاتفاق بين السادة الخبراء المحكمين على مدى ملائمة البطاقة لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية وفقاً لمعادلة (كوبر) (Cooper,1974,39) :

عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{100} \times 100$$

عدد مرات الاتفاق + عدد مرات عدم الاتفاق

د. توضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة فيما يلي :

نتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس (1)

استمارة فحص نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة

جدول (2)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على البيانات العامة

نسبة الاتفاق (%)	مدى الملائمة			البيانات العامة
	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	
%96.7	-	1	14	1 اسم الجهة التي تعمل بها
%90.0	-	3	12	2 المسمى الوظيفي الحالي
%93.3	-	2	13	3 التخصص الدقيق
%96.7	-	1	14	4 الدرجة العلمية
%86.7	-	4	11	5 عدد سنوات الخبرة الوظيفية
%90.0	-	3	12	6 سنوات الخبرة في المنصب الحالي
%92.2	البيانات العامة			

جدول (3)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على مؤشرات التقويم وأوزانها وفقاً لمجالاتها الثلاثة

أسباب عدم الملائمة وإمكانية التعديل	مدى ملائمة الأهمية النسبية				مدى ملائمة المؤشرات				الأهمية النسبية	مؤشرات تقويم المدخلات (أ)	م
	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم			
	%87	-	4	11	%90	-	3	12	%1.0	المستوى العلمي للموظفين	1
	%90	-	3	12	%90	-	3	12	%1.0	معدل موظف إلى تدريسي	2
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%1.4	عدد الكليات	3
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.4	عدد الأقسام العلمية	4
	%97	-	1	14	%97	-	1	14	%0.6	عدد مراكز البحوث	5
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.0	نسبة إسكان الطلبة في الأقسام الداخلية	6
	%90	-	3	12	%90	-	3	12	%0.3	الخدمات الصحية	7
	%83	-	5	10	%87	-	4	11	%0.3	العيادات النفسية	8
	%90	-	3	12	%90	-	3	12	%0.6	الخدمات النفسية والتربوية	9
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%0.8	خدمات النقل	10
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.0	أجهزة الكمبيوتر	11

أسباب عدم الملائمة وإمكانية التعديل	مدى ملائمة الأهمية النسبية				مدى ملائمة المؤشرات				الأهمية النسبية	مؤشرات تقويم المدخلات	م
	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم			
	%97	-	1	14	%97	-	1	14	%1.4	مساحة المكتبة للطالب الواحد	12
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%0.8	التقنيات التربوية	13
	%97	-	1	14	%97	-	1	14	%1.4	معدل مساحة المختبر للطالب الواحد	14
	%93	-	2	13	%87	-	4	11	%1.0	معدل مساحة الساحات الرياضية	15
	%90	-	3	12	%83	-	5	10	%0.3	عدد / المكتبة المركزية	16
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%0.6	عدد / المكتبات الفرعية	17
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%1.0	القاعات المخصصة للأنشطة غير التدريسية	18
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%1.7	مساحة القاعة الدراسية / الطالب الواحد	19
	%97	-	1	14	%93	-	2	13	%1.0	معدل عدد الطلبة للقاعة الدراسية الواحدة	20
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%1.0	معدل طالب (بكالوريوس) إلى عضو هيئة تدريس (مدرس فما فوق)	21
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.0	معدل طالب(عليا) إلى عضو هيئة تدريس (أستاذ وأستاذ مساعد)	22
	%90	-	3	12	%90	-	3	12	%1.4	نسبة الأقسام العلمية التي تضم أقل من (6) عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراه	23
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.0	نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد) إلى مجموع أعضاء الهيئة التدريسية	24
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%1.0	نسبة حملة الدكتوراه/مجموع الشهادات الأخرى	25
	%87	-	4	11	%93	-	2	13	%0.6	نسبة أعداد الطلبة المقبولين إلى المستمرين في الدراسة بمرحلة (البكالوريوس)	26
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%1.0	عدد الأقسام التي لا تحتوي على عضو هيئة تدريس من مرتبة الأستاذية	27
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%0.6	معدل عدد العمال للقسم الواحد	28
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%1.9	اللقب العلمي لأعضاء هيئة التدريس	29
	%92.0				%93.0					مؤشرات تقويم المدخلات	

تابع جدول (3)

أسباب عدم الملائمة	مدى ملائمة الأهمية النسبية	مدى ملائمة المؤشرات	الأهمية النسبية	مؤشرات تقويم العمليات	م
--------------------	----------------------------	---------------------	-----------------	-----------------------	---

وإمكانية التعديل	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم			
	%90	-	3	12	%83	-	5	10	%٠.٦	الأدلة الإرشادية	30
	%97	-	1	14	%93	-	2	13	%٠.٣	وجود مركز للحاسب الآلي	31
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%٠.٦	وجود طرائق التدريس	32
	%97	-	1	14	%97	-	1	14	%٠.٣	التقنيات المكتبية (قاعدة معلومات)	33
	%93	-	2	13	%97	-	1	14	%٢.٥	التقنيات المكتبية (كتب مخزونة في أقراص)	34
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٧	العناوين الجديدة في مكتبة الجامعة	35
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%١.٤	عناوين الدوريات الجديدة	36
	%83	-	5	10	%87	-	4	11	%١.١	معدل إعاره / الطالب الواحد في المكتبة المركزية	37
	%90	-	3	12	%97	-	1	14	%١.١	معدل إعاره / الطالب من كتب المكتبات الفرعية	38
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%١.١	دورات تطويرية لأعضاء هيئة التدريس	39
	%87	-	4	11	%87	-	4	11	%١.١	دورات تنمية مهنية للموظفين	40
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%١.٤	العبء التدريسي لمرتبة أستاذ	41
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٤	العبء التدريسي لمرتبة أستاذ مساعد	42
	%97	-	1	14	%90	-	3	12	%١.٤	العبء التدريسي لمرتبة مدرس	43
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%١.٤	العبء التدريسي لمرتبة مدرس مساعد	44
	%90	-	3	12	%87	-	4	11	%١.٤	نسبة بحث مختبري / المختبر الواحد	45
	%97	-	1	14	%97	-	1	14	%١.٤	معدل طالب / المختبر الواحد	46
	%92.2				%92.0					مؤشرات تقويم العمليات	

تابع جدول (3)

أسباب عدم الملائمة وإمكانية التعديل	مدى ملائمة الأهمية النسبية				مدى ملائمة المؤشرات				الأهمية النسبية	مؤشرات تقويم المخرجات (ج)	م
	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم			
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%٠.٦	نسبة النجاح العامة	47
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%٠.٣	نسبة النجاح في الامتحانات المركزية	48
	%90	-	3	12	%87	-	4	11	%٠.٦	نسبة الرسوب في الغياب	49
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%٠.٣	نسبة الرسوب في المواد	50
	%93	-	2	13	%83	-	5	10	%٢.٥	نسبة الطلبة المؤجلين	51
	%97	-	1	14	%90	-	3	12	%١.٧	نسبة الطلبة الموقوف قدهم بالدراسات العليا	52
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%١.٤	المستوى النوعي للخريجين (امتياز)	53
	%83	-	5	10	%87	-	4	11	%١.١	المستوى النوعي للخريجين (جيد جداً)	
	%90	-	3	12	%97	-	1	14	%١.١	المستوى النوعي للخريجين (جيد)	
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%١.١	المستوى النوعي للخريجين (متوسط)	
	%87	-	4	11	%93	-	2	13	%١.١	المستوى النوعي للخريجين (مقبول)	

أسباب عدم الملائمة وإمكانية التعديل	مدى ملائمة الأهمية النسبية				مدى ملائمة المؤشرات				الأهمية النسبية	م	ج) مؤشرات تقويم المخرجات
	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	نسبة الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم			
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%١.٤	54	الطلبة الفائزين بجوائز علمية
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٤	55	أبحاث الطلبة المشاركة في المؤتمرات العلمية
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%١.٤	56	نسبة الترقيات العلمية للأكاديميين
	%87	-	4	11	%93	-	2	13	%١.٤	57	عدد الاتفاقيات الثقافية
	%90	-	3	12	%87	-	4	11	%١.٤	58	عدد الزمالات الدراسية
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%١.٤	59	المشاريع المشتركة مع مؤسسات المجتمع المدني
	%90	-	3	12	%97	-	1	14	%٠.٦	60	إفادات أعضاء هيئة التدريس للندوات والمؤتمرات خارج القطر العربي
	%97	-	1	14	%93	-	2	13	%٠.٣	61	الندوات العلمية
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%٠.٦	62	الجوائز العلمية والتقديرية
	%97	-	1	14	%83	-	5	10	%٠.٣	63	براءات الاختراع
	%87	-	4	11	%83	-	5	10	%٢.٥	64	الكتب المؤلفة والمترجمة
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٧	65	الدراسات التقييمية
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٤	66	البحوث الحقلية والمختبرية المنجزة
	%83	-	5	10	%87	-	4	11	%١.١	67	الدورات التطويرية المنقذة خارجياً
	%87	-	4	11	%90	-	3	12	%١.١	68	المؤتمرات العلمية
	%97	-	1	14	%93	-	2	13	%١.١	69	الأنشطة الثقافية المنقذة
	%87	-	4	11	%87	-	4	11	%١.١	70	الأنشطة العلمية المنقذة
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%١.٤	71	المجلات العلمية
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٤	72	نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركون في لجان علمية
	%97	-	1	14	%90	-	3	12	%١.٤	73	نسبة أعضاء هيئة التدريس المكرمون في الامتحانات المركزية
	%93	-	2	13	%87	-	4	11	%١.٤	74	نسبة البحوث العلمية المنجزة
	%90	-	3	12	%83	-	5	10	%١.٤	75	نسبة البحوث الأصيلة
	%93	-	2	13	%83	-	5	10	%١.٤	76	نسبة البحوث الحاصلة على جوائز
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%٠.٦	77	نسبة النشر العلمي
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%٠.٣	78	عدد دورات التعليم المستمر
	%93	-	2	13	%93	-	2	13	%٠.٦	79	نسبة تقييم أعضاء هيئة التدريس (امتياز)
	%90	-	3	12	%87	-	4	11	%٠.٣		نسبة تقييم أعضاء هيئة التدريس (جيد جداً)
	%93	-	2	13	%90	-	3	12	%٢.٥		نسبة تقييم أعضاء هيئة التدريس (جيد)
	%90	-	3	12	%93	-	2	13	%١.٧		نسبة تقييم أعضاء هيئة التدريس (متوسط)
	%87	-	4	11	%93	-	2	13	%١.٤	80	نسبة الموظفون الملتحقون بالدراسات العليا إلى مجموع الموظفين
	%90	-	3	12	%87	-	4	11	%١.١	81	نسبة الرسائل والأطاريح العلمية إلى مجموع طلبة الدراسات العليا
	%91.2				%90.2						مؤشرات تقويم المخرجات

م	ج) مؤشرات تقويم المخرجات	الأهمية النسبية				مدى ملائمة المؤشرات				مدى ملائمة الأهمية النسبية		أسباب عدم الملائمة وإمكانية التعديل
		ملائم	ملائم إلى حد ما	غير ملائم	نسبة الاتفاق (%)	ملائم	ملائم إلى حد ما	غير ملائم	نسبة الاتفاق (%)	ملائم	ملائم إلى حد ما	
		مؤشرات التقويم وأوزانها وفقاً لمجالاتها الثلاثة										
		%91.8										

جدول (4)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على التساؤلات المفتوحة

نسبة الاتفاق (%)	مدى الملائمة			التساؤلات	م
	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم		
%93.3	-	2	13	هل يمكن استخدام المؤشرات السابقة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعة بشكل عام ؟	1
%86.7	-	4	11	هل يمكن أن تعكس هذه المؤشرات الأداء الإستراتيجي للجامعة بشكل دقيق ؟	2
%86.7	-	4	11	هل يمكن الحكم من خلال هذه المؤشرات على أن الجامعة ذات أداء جيد أو غير جيد؟	3
%93.3	-	2	13	ما هي المجالات أو المحاور التي تقترح إضافتها إلى نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة ليكون أكثر شمولية ؟	4
%96.7	-	1	14	أي ملاحظات أخرى تودون ذكرها ؟	5
التساؤلات المفتوحة					%91.3
استمارة فحص نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة					%91.8

يتبين من الجداول (2,3,4) الخاصة بنتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس الأول أن نسب الاتفاق بين المحكمين على استمارة فحص نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة هي نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق، حيث تراوحت ما بين (86.7% - 96.7%) على الأسئلة العامة، كما بلغت نسبة الاتفاق (92.2%) للتساؤلات العامة ككل. وتراوحت ما بين (91.2% - 92.2%) على مؤشرات التقويم وأوزانها وفقاً لمجالاتها الثلاثة، كما بلغت نسبة الاتفاق (91.8%) للمجالات الثلاثة ككل. وتراوحت ما بين (86.7% - 93.3%) على التساؤلات المفتوحة، كما بلغت نسبة الاتفاق (91.3%) للتساؤلات العامة ككل. كما بلغت نسبة الاتفاق (91.8%) على استمارة فحص نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعة.

جدول (5)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس (2)

استمارة المسح الأولية لآراء الخبراء والمتخصصين بصدد أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة والخاصة بالأنموذج المقترح باعتماد BSC وبيان مدى ملاءمتها لقياس الأداء الاستراتيجي

نسبة الاتفاق (%)	مدى الملائمة			أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة	م
	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم		
%96.7	-	1	14	أنموذج الأداء المقترح	أولاً
%96.7	-	1	14	مفاهيم أساسية لأبعاد الأداء بالأنموذج المقترح	ثانياً
%93.3	-	2	13	تحديد مدى ملائمة أبعاد الأداء الإستراتيجي التي يمكن اعتبارها عوامل نجاح حاسمة تحدد مستقبل ونجاح الجامعة	ثالثاً

90.0%	-	3	12	أبعاد ومجالات الأداء الإستراتيجي ، وضعت بشكل لاقتراح المقياس	رابعاً
94.2%	استمارة المسح الأولية لآراء الخبراء والمتخصصين بصدد أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة والخاصة بالأنموذج المقترح				

يتبين من الجدول (5) الخاص بنتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس الثاني أن نسب الاتفاق بين المحكمين على أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة الواردة في استمارة المسح الأولية لآراء الخبراء والمتخصصين ومدى ملاءمتها لقياس الأداء الاستراتيجي هي نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق، حيث تراوحت ما بين (90.0% - 96.7%)، كما بلغت نسبة الاتفاق (94.2%) على استمارة المسح الأولية لآراء الخبراء والمتخصصين.

جدول (6)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس (3)

استمارة تحديد أوزان أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة باعتماد BSC والخاصة بالأنموذج المقترح

نسبة الاتفاق (%)	مدى الملائمة			أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة			
	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم				
93.3%	-	2	13	مفاهيم أساسية لأبعاد الأداء للنظام المقترح	أولاً		
96.7%	-	1	14	تحديد الأهمية النسبية (نسبة مئوية 100%) لكل بعد من الأبعاد للنظام المقترح	ثانياً		
94.0%	-	1	14	تحديد الأهمية النسبية لمجالات الأداء الرئيسية لكل من الأبعاد أعلاه باعتماد المقارنة الزوجية بين مجال وآخر	ثالثاً		
						14	(1) الأهمية النسبية لمجالات الأداء الرئيسية لبعدها جودة العملية التعليمية
						12	(2) الأهمية النسبية لمجالات الأداء الرئيسية لبعدها جودة الخدمات الساندة
						13	(3) الأهمية النسبية لمجالات الأداء الرئيسية
						13	(4) الأهمية النسبية لمجالات الأداء الرئيسية لبعدها الأداء المالي
14	(5) الأهمية النسبية لمجالات الأداء لبعدها نتائج الجامعة						
94.7%	استمارة تحديد أوزان أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة						

يتبين من الجدول (6) الخاص بنتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس الثاني أن نسب الاتفاق بين المحكمين على جدول المقياس الثالث نسب الاتفاق بين المحكمين على أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة باعتماد BSC الواردة في الاستمارة الخاصة بتحديد أوزان أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة باعتماد BSC والخاصة بالأنموذج المقترح هي نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق ، حيث تراوحت ما بين (93.3% - 96.7%)، كما بلغت نسبة الاتفاق (94.7%) .

جدول (7)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس (4)

خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة وتحديد الأهمية النسبية باعتماد أسلوب المقارنة الزوجية

خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة	مدى الملائمة	نسبة
---	--------------	------

الاتفاق (%)	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم	
100%	-	-	15	1 بعد أن يتم جمع الاستثمارات المصممة وفقاً لأسلوب المقارنة الزوجية بين كل بُعد وآخر وبين كل مجال وآخر .
100%	-	-	15	2 يتم احتساب المجموع الكلي لكل بُعد .
100%	-	-	15	3 ثم جمع الدرجات لاستخراج المجموع الكلي للأبعاد .
100%	-	-	15	4 ثم تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد بتقسيم الجزء على الكل $\times 100$ ، وهكذا بالنسبة لكل استمارة ولكل بُعد ولكل مجال .
100%	-	-	15	5 ثم إيجاد متوسط الأهمية النسبية .
100%	خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة			

يتبين من الجدول (7) الخاص بنتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس الرابع أن نسب الاتفاق بين المحكمين على خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة وتحديد الأهمية النسبية باعتماد أسلوب المقارنة الزوجية هي نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق، حيث بلغت نسبة الاتفاق (100%) .

جدول (8)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس (5)
استمارة مقابلة مع الخبراء في قياس وتقييم الأداء الجامعي

م	أسئلة المقابلة	مدى الملائمة			نسبة الاتفاق (%)
		ملائم	ملائم إلى حد ما	غير ملائم	
1	هل يوجد نظام لتقويم الأداء الإستراتيجي ؟	14	1	-	96.7%
2	هل يستعمل هذا النظام أو يُطبق ، أم أنه نظام نظري فقط ؟	12	3	-	90.0%
3	في حالة وجود نظام لتقويم الأداء الإستراتيجي ، ما هي المجالات التي يقيسها ؟	13	2	-	93.3%
4	ما الأهداف التي يسعى نظام تقويم الأداء لتحقيقها ؟	13	2	-	93.3%
5	ما هي المؤشرات المعتمدة حالياً في مؤشرات تقييم الأداء؟	11	4	-	86.7%
6	هل هناك أوزاناً خاصة لكل مؤشر أداء ؟ وكيف تتحدد هذه الأوزان ؟	13	2	-	93.3%
7	هل يتبنى نظام تقويم الأداء معايير وطنية ، أم عالمية ، أم أي معايير ؟	13	2	-	93.3%
8	كيف يتم توزيع الدرجة الكلية لنظام تقويم الأداء ومؤشراته ؟	12	3	-	90.0%
9	على ماذا يركز النظام في عملية التقويم ؟	13	2	-	93.3%
10	من هي الجهة المسؤولة عن تطبيق نظام تقويم الأداء؟	12	3	-	90.0%
11	متى تتم عملية تقويم الأداء ؟ هل هي دورية أم مفاجئة ؟ وإذا كانت دورية فهل هي شهرية ، أم فصلية ، أم سنوية ؟	12	3	-	90.0%
12	ما هي المستويات المشمولة بالتقويم ؟	12	3	-	90.0%
13	ما هي مجالات تقويم الأداء ؟ وكيف يتم تحديد المؤشرات لكل مجال ؟ وكيف يتم توزيع الدرجات لكل مؤشر ؟	11	4	-	86.7%
14	ما هي المستلزمات المادية والبشرية لتنفيذ نظام تقويم الأداء ؟	13	2	-	93.3%

نسبة الاتفاق (%)	مدى الملائمة			أسئلة المقابلة	م
	غير ملائم	ملائم إلى حد ما	ملائم		
93.3%	-	2	13	ما هي المعلومات المطلوبة لتنفيذ نظام تقييم الأداء ؟	15
83.3%	-	5	10	من هي الجهة المسؤولة عن عملية جمع المعلومات ؟	16
93.3%	-	2	13	هل يتم الحصول على هذه المعلومات من خلال نظام متكامل للمعلومات ؟	17
93.3%	-	2	13	هل تُجمع معلومات نظام تقييم الأداء من خلال استمارة خاصة ، أم جداول ؟ وعلى أي بيانات تحتوي ؟	18
90.0%	-	3	12	هل تمتاز هذه المعلومات بالدقة والسرعة والمرونة عند عملية جمعها ؟	19
86.7%	-	4	11	ما الأساليب المتبعة لجمع المعلومات المطلوبة لنظام تقييم الأداء ؟	20
96.7%	-	1	14	هل هناك عقبات تعترض عملية جمع المعلومات ؟	21
96.7%	-	1	14	من هي الجهة المسؤولة عن عملية إعداد المعلومات ؟ (أي التي تقوم بملء الاستمارات الخاصة بالمعلومات)	22
90.0%	-	3	12	ما هي آلية تنفيذ نظام تقييم الأداء ؟ وما هي إجراءاته العملية ؟	23
93.3%	-	2	13	ما هي معدلات الأداء المقبولة على مؤشرات القياس ؟	24
86.7%	-	4	11	ما هي الدرجة النهائية التي إذا تجاوزتها الجامعة يعتبر أداؤها مقبولاً ؟	25
93.3%	-	2	13	ما الإجراءات المترتبة على نتائج عملية التقييم ؟ أي ماذا يُتخذ من إجراءات بعد الانتهاء من عملية التقييم (هل تُجرى عمليات تعديل ، تطوير ، تغيير .. ؟)	26
93.3%	-	2	13	ما هي الإجراءات بشأن الجامعات التي لم تتجاوز درجة النجاح ؟	27
90.0%	-	3	12	ما هي المستلزمات التي لو وُجدت لكان نظام التقييم أفضل ؟	28
93.3%	-	2	13	ما هي المؤشرات التي يمكن إضافتها للنظام ؟	29
86.7%	-	4	11	ما هي المقترحات الخاصة بتطوير نظام تقييم الأداء ؟	30
90.0%	-	3	12	كيف يتم حساب نتائج تقييم الأداء ؟	31
90.0%	-	3	12	كيف تصل نتائج نظام تقييم الأداء الجامعي إلى الوزارة والجهات المعنية ؟	32
91.3%	استمارة مقابلة مع الخبراء في قياس وتقييم الأداء الجامعي				

يتبين من الجدول (8) الخاص بنتائج نسب اتفاق المحكمين على المقياس الخامس أن نسب الاتفاق بين المحكمين على استمارة المقابلة مع الخبراء في قياس وتقييم الأداء الجامعي هي نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق ، حيث تراوحت ما بين (90.0 % - 96.7 %) على الأسئلة الواردة باستمارة المقابلة ، كما بلغت نسبة الاتفاق (91.3%) على الاستمارة ككل .

جدول (9)

يوضح نتائج نسب اتفاق المحكمين على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة

نسبة الاتفاق (%)	المقاييس
100.0%	1 استمارة فحص نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة
94.2%	2 استمارة المسح الأولية لآراء الخبراء والمتخصصين بصدد أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة والخاصة بالأنموذج المقترح باعتماد BSC

3	استمارة تحديد أوزان أبعاد ومجالات الأداء الرئيسية للجامعة باعتماد BSC	%94.7
4	خطوات استخراج نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة وتحديد الأهمية النسبية باعتماد أسلوب المقارنة الزوجية.	%100.0
5	استمارة مقابلة مع الخبراء في قياس وتقييم الأداء الجامعي	%91.3
	بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة	%96.0

يتبين من الجدول (9) نسب الاتفاق بين المحكمين في مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المصممة لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة و مدى ملاءمتها لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العربية(ضمن الأنموذج المقترح) حيث تراوحت ما بين (91.3% - 100%) كما بلغت نسبة الاتفاق (96.0%) لبطاقة الأداء المتوازن ، وهذه نسب اتفاق مرتفعة وفقاً لمعادلة كوبر لحساب نسبة الاتفاق .

✚ استخلاصات الدراسة وأهم توصياتها:

من خلال النظرة التحليلية للأدب النظري والدراسات السابقة حول "قياس الأداء الاستراتيجي الجامعي وتقييمه باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، توصلت الباحثة إلى مجموعة من **الاستخلاصات** تعرضها في النقاط التالية:

- 1- أن مقاييس الأداء الاستراتيجي تستهدف تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالمؤسسات بالتركيز على الأنشطة الأساسية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية.
- 2- تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات، إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المؤسسة وربطها باستراتيجيتها ورسالتها من خلال مجموعة من الجوانب التي يتم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تُعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، إذ لا تعتمد على الحكم الشخصي مثلما تعتمد نظم التقييم المستعملة حالياً.
- 4- يتحقق التوازن في بطاقة الأداء من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) المتناغمة والتي تعزز بعضها البعض ويحقق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- هناك صعوبة في وضع مؤشرات أو معايير للجودة في الخدمات التعليمية بالمقارنة مع معايير الجودة في القطاعات غير الخدمية إلا أنه من الممكن أن تتصور بعض المؤشرات والنماذج التي تكفل الجودة في الخدمات التعليمية عن طريق صياغة فلسفة واضحة وأهداف أكاديمية علمية تساعد على توفير بُنى أكاديمية وإدارية بجودة عالية للطلاب وسوق العمل.
- 6- يمد التقييم متخذي القرار بالمعلومات الكافية؛ لاتخاذ قرارات ناجحة، ويكون في بعض الأحيان أداة لكشف وتحديد الصعوبات والسلبيات، ويحدّد أيضًا مسببات الخلل والإخفاق في التنفيذ، كما يساعد الجامعة على تحسين أدائها المستقبلي، وذلك بعد تحديد نقاط قوتها وضعفها أو تحديد احتياجاتها أو تطلعاتها المستقبلية الأكاديمية وغيرها.
- 7- إن استخدام تقنية الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الجامعات يقدم لها الفرصة؛ لتشكيل سلسلة منتظمة للمقاييس التي تترجم رسالة الجامعة لخلق المعرفة والمشاركة والاستفادة منها في إطار عمل حركي شامل متماسك، وقابل للاتصال مع الجهات الخارجية.

كما تقدم الدراسة بعض **التوصيات والمقترحات** لتطوير مستقبل الجامعات العربية من حيث (مستويات الأداء، الاتجاهات في مستويات الأداء، مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى) بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، فيما يلي:

أولاً: التوصيات الخاصة بتطبيق الأنموذج المقترح لقياس الأداء الاستراتيجي بالجامعات العربية:

- 1- توظيف الأنموذج المقترح لتقييم أداء الجامعات العربية لشموله على مجموعة من المقاييس المتضمنة عدد من مؤشرات الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وبالشكل الذي يقدم الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الأداء الجامعي.

2- لنجاح تطبيق النموذج المقترح فإنَّ الجهات المعنية بتطوير التعليم العالي مطالبة بتوفير المستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيقه وتحقيق أهدافه والتي تتمثل بما يأتي:

- التأكيد على الإدارات العليا في الجامعات للاستيعاب الكامل للمقاييس المحددة بالنظام بكل أبعادها ومجالاتها وتفصيلها وذلك بالاطلاع من خلال دراسات خاصة أو توجيهات أو محاضرات لشرح النظام أو نشرات بهذا الخصوص وبحيث يصبح لهذه الأبعاد، والمقاييس مفاهيم مشتركة على صعيد الجامعة.
- إسناد الإدارة العليا المسؤولة عن قياس وتقييم أداء الجامعات في وزارة التعليم العالي للنموذج المقترح.
- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتشغيل نظام قياس الأداء الجامعي المقترح، وكذلك توفير السجلات لتقديم الأدلة على التطابق مع قاعدة بيانات النظام.
- توفير الأجهزة والتقنيات التكنولوجية من حواسيب وبرمجيات، والتي تسهل من أداء مهمة تشغيل النظام ببسر وسرعة.
- التركيز على تدريب جميع الملاكات البشرية العاملة في عمليات جمع المعلومات وفي تقييم الأداء، وتوضيح الطرائق الحديثة في عملية التقييم، والتأكيد على أهمية ودور المعلومة الدقيقة في تصحيح الانحرافات.
- إنشاء قسم متخصص في كل جامعة يُعد بمثابة قاعدة بيانات (*Database*) يتولى مسؤولية التنسيق مع الجهات المسؤولة عن التقييم، والجهات الإدارية الأخرى بهدف توفير المعلومات الكاملة والدقيقة.

3- تتولى وزارة التعليم العالي تقييم الجوانب الوصفية في النظام وبشكل مباشر وباعتماد الاستبانات التي تقيس كل جانب من هذه الجوانب.

4- اعتماد نظام قياس وتقييم سنوي للأداء الجامعي، وذلك لتوفير فرص أفضل في الكشف عن التغيرات التي يمكن أن تطرأ سلباً أو إيجاباً في مستويات الأداء، مع الإقرار بقيمة النتائج التي تم التوصل إليها واعتمادها وبذلك يتم النظر إلى التقييم كعملية مستمرة.

5- من الضروري إحاطة الجامعة بنتائج تقييم أداؤها، ولذلك نوصي أن تكون نتائج التقييم مُعلنة مع ضرورة مناقشة الجامعة بتقديراتها والاطلاع عليها من خلال اعتماد مبدأ العلانية في التقييم ورفع السرية عنها لغرض توجيهها نحو تحسين أداؤها، وكيفية معالجة نقاط ضعفها مستقبلاً.

6- أهمية وجود نظام للاعتراض على نتائج التقييم الحالي، ونقله من الحالة الشكلية إلى الحالة الموضوعية.

7- وضع نظام حوافز يرتبط بنظام التقييم لغرض تشجيع الجامعات ذات الأداء المتميز على الاستمرار والجامعات ذات الأداء الضعيف على التحسين وعلاج نقاط الضعف.

8- التأكيد على ضرورة أن تُقوِّم كل جامعة نفسها (ذاتياً) ولتحقيق هذا الغرض نوصي بإنشاء وحدات مركزية داخلية لتقييم الأداء الجامعي، تتولى مسؤولية تقييم أداؤها وبشكل مستمر والعمل على دعمها مادياً، وبشراً.

ثانياً: التوصيات الخاصة بتجويد الأداء الاستراتيجي بالجامعات العربية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة حول أهمية تطبيق تقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي، وما يترتب على ذلك من تجويد الأداء الاستراتيجي بالجامعات العربية نوصي بما يأتي:

- 1- قيام الجامعة بإعداد الدراسات التقييمية المستمرة لجوانب أداؤها المختلفة، من خلال دعم مراكز التميز البحثي بالجامعات العربية، حيث أنَّ البحوث العلمية هي المحرك الأساسي لكل تقدم علمي، لذا يصبح ضرورياً خلق بيئة بحثية سليمة يتجلى منها الخلق والإبداع وهذا يتطلب خلق منظومة بحث علمي مرنة بحيث يتم الاستفادة من معطيات العلوم والثقافة الحديثة، والتأكيد على تبادل الخبرة مع الجامعات الأجنبية بهذا الاتجاه.

- 2- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بالجامعة ككل حسب اختصاصه وإمكانياته، و الاهتمام بالتطوير المهني لها من خلال تطوير البرامج والدورات المقدمة لتنمية قدرات (الهيئة التدريسية، والعاملين) بالجامع.
- 3- تعزيز مكانة الأستاذ الجامعي المادية والاجتماعية، ومن مختلف المنافذ لمنع ظاهرة هجرة الكفاءات.
- 4- ضرورة رفع مستوى الكفاءة المهنية والتخصصية لعضو الهيئة التدريسية؛ لتفرغ لفترات زمنية مختلفة في إحدى الجامعات خارج القطر العربي للبحث والتدريب وتبادل الخبرات.
- 5- اعتماد الأساليب الحديثة في إعداد الموازنة المالية بالجامعة، والتي تتطلب توفير الأسس العلمية الحديثة والدقيقة لتحديد احتياجاتها، مع زيادة التخصيصات المالية للإنفاق على جميع متطلبات الأنشطة التدريسية والعلمية، وبما يحقق مستوى أداء عالي لتلك الأنشطة وبالتالي توفير أساس علمي سليم لتحديد التخصيصات المطلوبة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بوروي، محمد محمد (2013). إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الموارد البشرية وأثرها على الفكر الاستراتيجي للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي دراسة تطبيقية على مصرف الوحدة بنغازي، رسالة دكتوراه، البورد البريطاني للمحترفين، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ليبيا.
2. تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (1999). تعظيم عائد مخرجات التعليم الجامعي والعالي في المجتمع المعاصر ، المجلس القومي المتخصصة، الدورة (26)، القاهرة.
3. تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (2001). رؤية إستراتيجية للتعليم الجامعي والعالي لمواجهة القرن الحادي والعشرين، المجلس القومي المتخصصة، الدورة (28)، القاهرة.
4. جاد الرب، سيد محمد (2010). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي :استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين ، القاهرة: دار الفكر العربي.
5. جوران، نيلز، روي، جان و ووتر، ماجنتر (2003). الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
6. حسين، حسن مختار (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، التربية ، س5، (6)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس ، مصر.
7. الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
8. داغر، منقذ محمد (2001). استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: مدخلاً لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي، المنتدى الفكري حول الموصفات العالمية للجامعات، للمدة من (25-26) أبريل ، كلية الحدباء، الموصل.
9. الداوي، الشيخ.(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، (7) ، الجزائر .
10. درغام، ماهر موسى، أبو فضة ، مروان محمد (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
11. دودين، أحمد يوسف (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية :دراسة ميدانية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (2)9 ، عمان.

12. سعيد، سناء عبد الرحيم (2005). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
13. الضحاوي، بيومي محمد والمليجي، رضا إبراهيم (2011). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 1 (21) ، سبتمبر .
14. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور(2003). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (2)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
15. العبد، جنان سلمان (2006). *تقويم الأداء الاستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة: دراسة حالة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. Available on line : www.d-raqaba-m.iq.hosp.pdf
16. عبد الحلیم، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(2) ، ديسمبر .
17. عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005). دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21 (1).
18. عبد المحسن، توفيق محمد (2006) . *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن*، القاهرة: دار الفكر العربي.
19. عقل، يونس حسن و سالم ، إيمان جمعة (2010) . *نظم تقييم أداء الجامعات الحكومية المصرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة* ، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، الجزء الأول .
20. محمد، جودة عبد الرؤوف (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، *النودة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة هي المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"*، السعودية، (18-19) مايو.
21. محمد، محمد حسن (2007). *الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة*، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. المدهون، موسى توفيق (2003). *نحو رؤية في إصلاح الأداء الأكاديمي والإداري: منهج نقدي وإطار فلسفي*، *الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية*، جامعة حلب، سوريا.
23. مقدم، وهيبه (2010). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، *الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدور العربية*، (8-9) نوفمبر، جامعة حسيبة بن بو علي بشلف، الجزائر.
24. ميرزا، فاضل اسماعيل (2011) . *استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي*، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية .
25. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٨). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية ، *التربية*، س11، (23)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سبتمبر .
26. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008). *عملية التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مصر وفقا للقواعد الخاصة بالهيئة*، القاهرة .

ثانياً: المراجع الأجنبية

27. Alsyouf, Imad.(2006). Measuring Maintenance Performance Using a Balanced Scorecard Approach, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*,12(2) .

28. Amaratunga , D. & Baldry, D. (2000).Performance Measurement of Higher Education properties , Facilities: *The Balanced Scorecard Approach* , (Research Foundation Paper Series), Vol. 18 Iss 7/8, doi.org/10.1108/02632770010340681 .
29. Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, M. S.(1997) . *Management Accounting*, 2nd ed, Prentice-Hall .
30. Beiman, Iry .&Christinian, Johanson .(2007). Balanced Scorecard for State- owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance, Asian Development Bank, Philippines.
31. Carmona, S., Iyer, G., & Reckers, P.M.J.(2011).The impact of strategy communications incentives and national culture on balanced scorecard implementation, *Advances in Accounting*, (27) , Iss 1, doi: 1016/j.adiac.2011.01.004.
32. Cobbold, LM.& Lawrie, G.J.G. .(2000) .Classification of Balanced Scorecard Based On Their Effectiveness as Strategic Control or Management Control Tools ,Boston M A.,U.S.A., available from: www.2GC.CO.UK . Retrieved 14/3/2017
33. Cooper,John O.(1974). *Measurement and Analysis of Behavioural Techniques*, Columbs, onio chates, C. E. Merrill.
34. Correia, C., Lang field-Smith, K., Thorne, H&Hilton, R.W. (2008) . Information for the managing and creating value, *Management Accounting Southern African ed*. Berkshire : McGraw-Hill .
35. Craig, J.,&Moores, K.(2010). Strategically aligning family and business systems strategically aligning family and business systems using the Balanced scorecard, *Journal of Family Business Strategy* , 1 (2) , available from: www.stroudwater.biz.
36. Daft, Richard L.(2001). *Organization Theory and Design*, 7th ed., South – Western College, U.S.A.
37. Ghosh, Samir .& Mukherjee, Subrata .(2006). Corporate Performance Through Balanced Score Card: An Overview , *Vid Yasagar University Journal Of Commerce*, (11),March.
38. Glunke , Ursula & Wilderom , Celestep. M.(2000). Organizational Effectiveness: Corporate Performance , Why and How Two Research Traditions Need to Be Merged? " , Available Form : www.sbtcd.org . Retrieved 20/9/2017
39. Henrik,V, Andersen.,Gavin.,Lawrie.&Nenad,Savic.(2004). Effective Quality Management Through Third-Generation Balanced Scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(7).
40. Hill, Jon , & Pullen , John. (2001). *Implementation A Strategic Performance Management system . Measuring Strategic Performance*, Part three , Mercor Media , Inc.
41. Ho,S.J.,& Mckay, R. B .(2002).Balanced Scorecard: Two Perspectives, *The CPA Journal*.
42. Hunger, David & Wheellem, Thomas,L.(2000). *Strategic Management*, Addison Wesley Longman.
43. Impaglizzo,Cira .(2009). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool: Its Application in the Regional Public Health System in Campain , *Journal of the Health Care Manager*. 28(1).
44. Kaplan , R.S & Norton , D.P. (2000). *The Strategy Focussed Organization*, HBS Press, Boston, USA.
45. Kaplan , R.S & Norton, D.P.(1996a) D. ,*The Balanced Scorecard Trans Strategy into Action* , Harvard Business Review Press .
46. Kaplan , R.S & Norton , D.P.(1993). Putting The Balanced Scorecard to Work , " *Harvard Business Review* " , Sep. / Oct. .
47. Kaplan , R.S & Norton, D.P.(1992). D. , The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance , Harvard Business Review , January – February .

48. Kriemadis, Thanos, Kotsovos, Andreas & Alexopoulos. (2008). Panayiotis Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to A University Athletic Department, *Sport Management International journal*. 4(2).
49. Lawrence , R. & William , F. (1989). *Strategic Management and Business Policy* , 3rd ed. , Mc Grow – Hill Co.
50. Lindgren, N. & Lappalainen, A. (1999): Balanced Scorecard for universities, Helsinki University of Technology, Available from: www.bzh.bayern.de/uploads/media/1-2003-roebken.pdf . Retrieved 24/11/2017
51. Markham , Reed , (1998).*University Strategic Planning Application of The Balanced Scorecard to International Public Relations / Communication Programs* , Available from: www.csupomona.edu .
52. Marr , B. , Neely , A. & Thomas , G.(2002). *Balanced Scorecard and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International* , London , Uk.
53. Mehrens , W.A. , & Lehman , I.J.(1994). *Measurement and Evaluation in Education and Psychology* , 3rd ed. , New York: Holt Rinehart and Winston.
54. Ming-Lang,Tseng.(2010). Implementation and Performance Evaluation Using Fuzzy Network Balanced Scorecard , *Journal of Computer& Education*. January.
55. Mohdi Isa , Zailan .(2002). The Development of Performance Measurement Framework in The Management of Public Office Building , 9th *European Real Estate Society (ERES) Cutting Edge Conference* , 4-7 June , Glasgow , United Kingdom , Available from [www.tlog.lth.se/ documents](http://www.tlog.lth.se/documents) .
56. Nayeri ,M. D., Mashhadi ,M. M., & Mohajeri, K.,(2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard, World Academy of Science, Engineering and Technology, *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*,2(1) .
57. Powell , Rick , McGuire & Sharon . (2002). The Measurement and Measurement of Performance in Distance Education , Institutional Research , Athbasca University.
58. Relyea , Vice & Hafner , Kristine .(1998). The Balanced Scorecard in Higher Education CSU Quality Improvement S. Ympsiom , available from: www.ucop.edu . Retrieved 5/1/2018
59. Ruben , Brent D. (1999). Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framewor , QCI. The Center for Organizational Development and Leadership, New Jersey, Available from: <http://www.qci.rutgers.edu> .
60. Ryan , James H.(2001) .Using the Balanced Scorecard in Higher Education, Available from: www.psu.edu . Retrieved 2/12/2017
61. Samuel , C. , Certo & Perter , Paul , (1994) . Strategic Management Concepts & Application, 3rd ed. , Richard Irwin , Inc. www.opm.gov/perform/articles . Retrieved 20/11/2017
62. Sharma, A., (2009) .Implementing Balanced scorecardfor performance measurement, *Journal of Business Strategy*, 6(1).
63. Sherman, W.Richard.(2007). In Search of an Integrative Theme for the Undergraduate Business Curriculum , *Journal of College Teaching& Learning*, 4(12),December.
64. Shulver M., Lawrie G.& Andersen H.(2000). *Aprocess for Developing Strategically Relevant Measures of Intellectual Capital* , Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK. Available from : www.ZGC.Co.UK .
65. Simones , R.(2000). *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy* , Prentice Hall .
66. Stephen, Rimar. (2000). Strategic Planning and the Balanced Scorecard for Faculty Practice Plans , *Journal of Academic Medicine*. 75(12),December .

67. Stewart A.C. & Carpenter , Hubin . (2001/2002). *The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Ranking Planning for Higher Education* .
68. Stewart , T.A.(1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* , New York: Doubleday / Currency.
69. Thacker & Associates . (2002). Focused Improvement System , *Paper About Focused Improvement Systems A development of TQM and Kaizen*, April . Available from: http://www.smthacker.co.uk/focused_improvement_system.htm
70. Walsh , Paul .(2000). *The Balanced Scorecard: The Australian Experience* , Australia , Available from: <http://www.cpaonline.Com.au> . Retrieved 30/12/2017
71. Wang, C.H., Lu, I. Y., & Chen, C.B. (2010). Integrating hierarchical balanced scorecard with non- additive fuzzy integral for evaluating high technology firm performance, *International Journal Production Economics*, 128: doi: 10.1016/j.ijpe.2010.07.
72. Wayne,G. Bremser & Noah P. Barsky.(2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement , *Journal of R&D Management*, 34(1).
73. Weston , J.F. (1970). *Evaluation Company Performance in Maynard* , H.B. , Hand book of Business Administration , New York , Mc Grow Hill Book Co.
74. Zommuta , R.F. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change Adoption and Strategy* , Suny – Albany Press , Albany , Ny.