



كلية التربية
قسم أصول التربية

نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء التعليم الجامعي

بحث مستخلص من الرسالة

إعداد الباحثة

م.م | نعمة منور محسب خاطر

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د/ جمال أحمد السيدي

أستاذ أصول التربية وعميد

كلية سابقاً - كلية التربية

جامعة مدينة السادات

أ.د/ سمير عبد الوهاب الخويت

أستاذ أصول التربية وعميد كلية

التربية سابقاً

كلية التربية- جامعة طنطا

أ.م.د | زهير السعيد حجازي

أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة مدينة السادات

• مقدمة البحث

شهد العالم تطورات هائلة في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم الجامعي متمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية والتطور المعرفي الهائل الذي أضاف على المجتمع صفة مجتمع المعرفة .

وقد أدى ذلك إلى حدوث تغير جذري في شكل الحياة وفي مؤسسات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل ، وفرضت هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية العديد من الضغوط لتطوير أدائها ومواجهة تلك المشكلات المرتبطة بهذه التغيرات والثورات العلمية والتكنولوجية.(^١)

ولكن من المعروف أن قياس الأداء في التعليم الجامعي يعتمد على المتغيرات ذات الصلة بالنواحي المالية بدرجة كبيرة ومثل هذه المقاييس المالية قد فشلت في أن تعطي الصورة الشاملة عن الأوضاع الحالية للجامعة من حيث عدم قدرتها على تحديد عوامل النجاح الأساسية ، كما أنها لا تلم بأبعاد الجامعة ووحداتها المختلفة من حيث رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها الإستراتيجية.(^٢)

وهذا يعني أن أنظمة التقييم التقليدية أصبحت غير قادرة على اعطاء صورة كلية ومتكاملة عن أداء المؤسسة ، وعاجزة عن إمداد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وغير مهتمة بتحقيق التوازن بين الحاجات المجتمعية الراهنة والمستقبلية بما يحقق للمؤسسة استمرارية وجودها ، وقدرتها على المنافسة العالمية خاصة في ظل التطور المستمر والمتسارع للمؤسسات التعليمية .(^٣)

ومن ثم ظهر ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن على يد "كابلان ونورتن ١٩٩٦" والتي تعد نظاماً لبناء القدرة المؤسسية التي تقوم على تنمية وتطوير القدرات البشرية والمعرفية ، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وحوكمة وقيادة الأداء المؤسسي، بحيث تُبلور بطاقة الأداء المتوازن كل هذا في أربعة أبعاد أساسية هي(البعد المالي ، التعلم والنمو، العمليات الداخلية ، العميل) وتوضح قيمة هذه الأبعاد في ترابطها وتوازنها معاً، وبذلك تركز هذه البطاقة على إدارة أداء المؤسسة وتقييمه وترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف وأنشطة ملموسة ومجموعة من المؤشرات والمقاييس المترابطة ومعايير الأداء المنشود تحقيقها.(^٤) والتي تُعد أيضاً أحد أهم المداخل الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة لقدرتها على تقديم رؤية كلية عامة للمؤسسة والتي تقتضى ضرورة توافر متطلبات الأداء الجيد والتي من أهمها:(^٥)

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة .
- أن يتم تعريفها بوضوح .
- أن يكون لها هدف واضح ومحدد .

^١ - فاطمة أحمد زكي إبراهيم .متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول،رسالة دكتوراه ،كلية التربية ،جامعة بنها، ٢٠١٣، ص٢٩١ .

^٢ - المرجع سابق،ص٤ .

^٣ -جمال أحمد السيسى،فتحى درويش عشيبه.التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقته بجودة لأداء،مجلة البحوث النفسية والتربوية- تصدرها كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد الثاني، ٢٠١١، ص٦١ .

^٤ - فاطمة أحمد زكي إبراهيم .،مرجع سابق ،ص٥ .

^٥ - محمد عبد القادر الديسطنى . التقرير المتوازن لقياس الأداء دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،المجلد (٢٧)،العدد(١)،٢٠٠٣، ص٧-٨ .

- توافر معلومات دقيقة ومحددة عن الأمور التي سيتم قياسها.
- ومن هنا يسعى البحث الحالي إلى وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الجامعية، خاصة أنه لا توجد دراسة عربية هدفت إلى ذلك، وهو ما يزيد من أهمية هذا البحث.

• مشكلة البحث وتساؤلاته:

فرضت التغيرات المتسارعة والمتلاحقة على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة تحولات جوهرية في رؤيتها ورسالتها وبنيتها ووظائفها وعمليات تقييمها، حيث لم تعد أنظمة تقييم الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة وشاملة عن أداء المؤسسات في البيئة المتغيرة، فضلاً عن افتقادها للمؤشرات والمقاييس التي تمكن المؤسسة من تقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى البعيد والقريب وفق خطتها الإستراتيجية، حيث أن تقييم أحد مكونات مؤسسة ما أو أحد برامجها دون أن يتناول المؤسسة كمنظومة متكاملة يفتقد مصداقيته في أغلب الأحيان، لأنه من الصعوبة بمكان عزل تفاعل أجزاء النظام عن بعضها أو عنها وعن الكل الذي يضمها، فضلاً عن أن التقييم لا يشكل أساساً يمكن في ضوئه الحكم العام على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، حيث يقتضى التقييم المؤسسي، تقييم أداء الفرد في إطار قسمه، وتقييم القسم في إطار مؤسسته وتقييم المؤسسة في إطار بيئتها التي وجدت فيها ومن أجلها، وتقييمها جميعاً في ضوء التفاعلات التي تحدث بينها.^(١)

بالإضافة إلى ذلك يوجد العديد من أوجه القصور في أداء الجامعات المصرية التي مست جوهره، وأثرت في جميع جوانبه، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إعادة بنائه وتطويره والارتقاء بجودته ونوعيته، باعتباره أساس إصلاح المجتمع، ووسيلة تقدمه ونمائه (٢)، وحيث أن أنظمة القياس التقليدية غير مناسبة لتقييم أداء الجامعة على المدى القريب والبعيد وفق خطتها الإستراتيجية، مما أدى إلى ظهور العديد من نظم وأساليب تقييم الأداء التي تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في الجامعة، وتركز على العلاقات الارتباطية بين الغاية الأساسية للجامعة ورؤيتها، وكيفية تحقيق ذلك في إطار إستراتيجي، وخطة عمل طويلة الأجل، ومن بين هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن والتي ثبتت فعاليتها وجدواها في بعض الجامعات الأجنبية ومنها الجامعة الأمريكية والاسترالية وجامعة كاليفورنيا، وجامعة حسن الدين باندونيسيا.

لذا يسعى البحث الحالي إلى وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء التعليم الجامعي، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما الملامح الأساسية لتقويم الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي؟
- ٢- ما الملامح الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي؟
- ٣- ما النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء التعليم الجامعي؟

• أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

^١-جمال أحمد السيسى، فتحي درويش عشيبه، مرجع سابق، ص ٦٣.
^٢فتحي درويش عشيبه، التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٦، الجزء الأول، مايو ٢٠١١، ص ٢٩٢.

- ١- التعرف على الملامح الأساسية لتقويم الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي .
- ٢- التعرف على الملامح الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي .
- ٣- التوصل إلى ملامح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي

• أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من :

- (١) أهمية الموضوع نفسه وهو بطاقة الأداء المتوازن والذي يقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.
- (٢) أن التقييم المتوازن للأداء يهدف إلى تقويم جوانب المؤسسة ويضع في اعتباره الجوانب المالية وغير المالية والأهداف قصيرة الأجل وبعيدة الأجل والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والعمليات والعملاء وهذا ما تغفل عنه المقاييس التقليدية الحالية.
- (٣) أهمية المرحلة الجامعية باعتبارها المرحلة التي تُعد خريجها للالتحاق بسوق العمل ومواجهة تحديات الحياة ومتغيراتها.

• منهج البحث وأداته:

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها يُعد المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، حيث يقوم بوصف وتشخيص الواقع الراهن لمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي، كما سيساعد هذا المنهج في تفسير البيانات والمعلومات التي سوف تتوصل إليها هذه الدراسة، وإعداد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم الجامعي .

• مصطلحات البحث:

أولاً مفهوم تقييم الأداء المؤسسي .

• تقييم الأداء المؤسسي

- ويعرفه محمد يوسف على أنه : " تقييم أداء الأفراد في ضوء وحداتهم أو الأقسام التي يعملون بها، وتقييم أداء هذه الوحدات في ضوء المؤسسة ككل ، ثم تقييم أداء المؤسسة في ضوء البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها." (١)

يتضح من التعريف السابق أن تقييم الأداء يتكون من عدة أبعاد تتمثل في تقييم أداء الفرد في ضوء الوحدات وتقييم أداء الوحدة في ضوء المؤسسة وتقييم المؤسسة في ضوء البيئة المحيطة بها

في ضوء ما سبق يمكن للباحثة تعريف تقييم الأداء المؤسسي على أنه : عملية تقييم أداء المؤسسة في ضوء مجموعة من المعايير وفي ضوء البيئة المحيطة بها ، بقصد التعرف على نقاط القوة والضعف ومن ثم تطوير الأداء بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

^١ -محمد محمود يوسف . البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٠٣

ثانياً مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

• بطاقة الأداء المتوازن

تعرفها فاطمة زكى على أنها: مدخل إداري حديث يمكن الاستفادة منه في ترجمة رؤية الجامعة المصرية واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التنفيذية وتحديد مقاييس الأداء والمعايير المرغوب تحقيقها واعتمادها كأداة تساعد في مواجهة مشكلاتها وتطوير أدائها من خلال استخدام هذه البطاقة في إدارة وتقويم أداء هذه الجامعة ليس فقط فيما يتعلق بالجانب المالي، وإنما أيضاً في الجوانب الأكاديمية من حيث التعلم والنمو، العمليات الداخلية، وتعليم الطلاب وإعدادهم بما يتناسب مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، ويتم ذلك من خلال وضع تصوراً لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تنفيذها بكل أبعادها.(^١)

ويعرفها البعض الآخر على أنها: نظام للإدارة وليس فقط نظام لقياس الأداء والذي يُمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، كما يعمل هذا الأسلوب لتقييم أداء المؤسسة من خلال توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح في المستقبل.(^٢)

وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: نظام إداري حديث يساعد على ترجمة رؤية ورسالة جامعة مدينة السادات إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التنفيذية لتطبيق هذه الإستراتيجية، كما تعد وسيلة لتقييم الأداء الجامعي بصورة متكاملة تشمل جميع وظائفها وذلك من خلال أبعادها الأربعة (التعلم والنمو، العملاء، والمالي، والعمليات الداخلية)، بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح في المستقبل.

٤- الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية وحيوية موضوع الدراسة الحالية فقد وُجدت دراسات متعددة مرتبطة بهذا الموضوع، وسوف تعرض الباحثة بعض لهذه الدراسات علي النحو التالي:

(١) دراسة: طاهر الغالبي، صالح العامري (٢٠٠٣):(^٣)

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- توضيح الأفكار الأساسية لنظام بطاقة الأداء المتوازن ومحتوياته.
- ٢- بيان كيفية استخدام النظام وتكيفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة.
- ٣- بحث المنظمات في البيئة العربية على استخدام وسائل متطورة في تقييم أداء أنشطتها الإنتاجية.

وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

١- فاطمة أحمد زكى، مرجع سابق، ص ١٦.
٢- محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ١٢٦.
٣- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية تصدر عن كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، أبريل ٢٠٠٣.

١- أهمية المتابعة والاطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وتقييم أداء الأنشطة الإنتاجية وذلك تبعاً للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية.

٢- تكييف وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء لبيئة الجامعات الخاصة وذلك لشموليته لكافة عناصر الأداء الرئيسية حيث أن هذه الصورة المتكاملة يمكن أن تشخص موقف الجامعة كمنظمة أعمال بشكل دقيق.

(٢) دراسة: فاطمة إبراهيم (٢٠١٣) (١)

هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف على متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية وتناول خبرات بعض الدول التي توضح كيفية تطبيق هذه البطاقة في مختلف مستوياتها التنظيمية ووحداتها الإدارية، ورصد الواقع الكمي والكيفي بالجامعات المصرية، وخاصة فيما يتصل بالتعرف على أوجه القصور والمشكلات التي تواجه هذه الجامعات وتوجهات تطويرها، وكذلك دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية من خلال الدراسة الميدانية، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية، والاستفادة من التحليل المقارن للخبرات في ذلك.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج المقارن، واستخدمت المقابلة المفتوحة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ١- أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى النماذج الإدارية التي استخدمتها مختلف المؤسسات الربحية والخدمية ليس لقياس أدائها وإنما لإدارة وتقييم هذا الأداء من جوانب عدة حددتها هذه البطاقة في أربعة أبعاد أساسية.
- ٢- هناك بعض الأساليب والمداخل الإدارية مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإستراتيجية، وستة سيجما، والتي من الممكن دمجها مع بطاقة الأداء المتوازن لتكوين نظام إداري شامل للجامعات والكليات يحقق لها الفعالية الإدارية والأكاديمية.
- ٣- تترابط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض بطريقة متكاملة ومتناسقة.
- ٤- الجامعات المصرية بها بعض المشكلات وأوجه القصور التي تحد من فعاليتها وتحول دون تحقيق أهدافها، والتي يمكن التغلب عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

(٣) دراسة: صالح بلاسكة (٢٠١٢): (٢)

هدفت الدراسة إلى:

١- فاطمة أحمد زكي إبراهيم. متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣.
٢- صالح بلاسكة. قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة على بعض المؤسسات - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، (٢٠١٢).

- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

- بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسة.

- بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على تبنى بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي بغرض زيادة قدرتها التنافسية .

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ،كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

١- وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه.

٢- وجود مقاومة للتغيير من قبل العمال وهذا يُصعب من مهمة الإدارة للتعامل معهم.

٣- نقص وعي المديرين بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة .

(٤) دراسة: اندريا ماي رولنز Andrea Mae Rollins (٢٠١١) (١)

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١- التحقق من مدى جدوى تطبيق بطاقة الأداء كوسيلة إدارية في وحدة الشؤون الخارجية والتجارية في جامعة كاليفورنيا بولاية سان دياجو.

٢- كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وكيفية استخدام البيانات في صناعة القرار.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والدراسة الكمية ،كما استخدم المقابلات النوعية كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

١- أن العاملين بالمؤسسة وجدوا أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تمثل قيمة كبيرة للمؤسسة.

٢- أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين العمليات التجارية داخل المؤسسة.

٣- أن عملية التقييم السنوي هي فرصة لتدعيم بطاقة الأداء المتوازن.

(٥) دراسة: ثانوس كريماديس وآخرين Thanos Kriemadis, et .al (٢٠٠٨) (٢)

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

2-Andrea Mae Rollins. A Case study: Application of the Balance Scorecard in Higher Education ,Degree Doctor of Education Leadership, faculty of San Diego State University,2011.

1-Thanos Kriemadis, et. al. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department ,Sport Management Scientific Forum in International Journal, VOL. 4, No 2,2008.

١ - تقديم تقييم وزارة جامعة رياضية باستخدام النهج الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بُعد العملاء ، بُعد التعلم والنمو ،بُعد العمليات التجارية الداخلية).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت لعدة نتائج من أهمها:

- ١- أن معايير تقييم بطاقة الأداء المتوازن يمكن استخدامها لتقييم أداء أي مؤسسة غير ربحية.
- ٢- أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تنمية الاستراتيجيات المناسبة من أجل التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة.

(٦)دراسة: لقمان معروف فضل محمد(٢٠١٥)(١)

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- توضيح نشأة وتطور ومفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
 - دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية – السودان
 - معرفة كيفية تقويم الأداء المالي .واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين استخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم ، البعد الاجتماعي) كمتغير مستقل وتقويم الأداء المالي للمؤسسة كمتغير تابع .كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :
 - بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة البصر الخيرية العالمية – السودان واعتبارها أداة فاعلة لتقويم الأداء المالي
 - الاهتمام بالأبعاد غير المالية فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى
 - الاهتمام بمقترحات وشكاوي العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب ، وتحسين العمليات الداخلية ، وتأهيل وتدريب الكوادر، والتأكيد على أهمية دور المؤسسة في المسؤولية المجتمعية .

(٧) دراسة : سناء أونيس (٢٠١٦)(٢)

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١ - لقمان معروف فضل محمد(٢٠١٥). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية "دراسة ميدانية : مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان"،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
٢- سناء أونيس (٢٠١٦) . مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة :دراسة حالة مطاحن الأوراس –وحدة أربس – رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر –بسكرة .

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن
- التعرف على كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن
- التعرف على أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء
- اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأوراس بهدف تحسين الأداء

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توفير إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس
 - ضرورة الانتقال من استخدام الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى الأدوات الحديثة والتي من أهمها بطاقة الأداء المتوازن
- كما أوصت الدراسة بالآتي :

- التعرف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم المؤسسة بأهمية تطبيقها
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية

العمل بصورة مستمرة على تدريب وتأهيل الأفراد على العمل ببطاقة الأداء المتوازن

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة تشابهها مع البحث الحالي في المنهج المستخدم، وفي أن هناك مجموعة من الصعوبات وأوجه القصور التي تعاني من الجامعات خاصة تلك التي تتصل بكيفية إدارتها وعلاقتها بعملائها وتحقيق أهدافها، ومن ثم فهي بحاجة إلى تطبيق إحدى المداخل الإدارية الحديثة والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على إستراتيجية الجامعة ورؤية ورسالة هذه الجامعات وترجمتها إلى مجموعة أهداف إستراتيجية ومقاييس أداء وهذا ما يحقق في النهاية التطوير المستمر لهذه الجامعات

أولاً: تقييم الأداء المؤسسي

أ- أهمية تقييم الأداء المؤسسي

يُعد تقييم الأداء المؤسسي ضرورة ملحة للجامعات حيث أنه يؤدي إلى زيادة كفاءتها وقدرتها علي المنافسة، كم أنه يمثل أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها ويرجع ذلك إلي ما يلي^(١):

^١ - عمرو حامد(٢٠٠٩). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مؤتمر "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٢٣

● أنه يساعد علي توجيه نظر الإدارة العليا إلي مراكز المسؤولية التي تكون في حاجة
ضرورية إلي الإشراف .

● أنه يعمل علي ترشيد الطاقة البشرية داخل المنظمة في المستقبل ،حيث يتم إبراز
العناصر الناجحة وتنميتها ،وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء
عنها أو محاولة إصلاحها .

● يساعد مديري الأقسام علي اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه
نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم

● يساعد في التعرف علي أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتي يمكن اتخاذ
الإجراءات اللازمة لتلافيها

● دعم برامج النمو والتنمية وخلق فرص التميز المؤسسي(١)

● تحسين أداء العاملين بالجامعة ،من خلال تقديم تغذية مرتدة

● تحسين مستوى أداء المؤسسة بالشكل الذي يساعد على زيادة قدرتها علي المنافسة

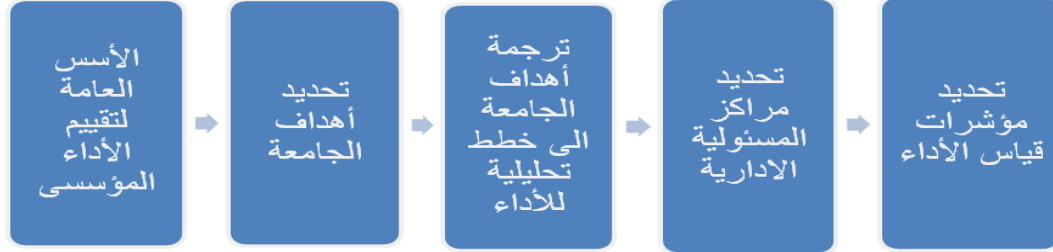
**من خلال العرض السابق لأهمية تقييم الأداء المؤسسي يتضح أن لتقييم الأداء
المؤسسي أهمية كبيرة في الجامعات حيث أنه يساعد الجامعات علي بناء برامجها بالشكل
الذي يمكنها من تحقيق أهدافها ،كما أنه يساعد أعضاء هيئة التدريس علي إعداد البرامج
التعليمية والمقررات الدراسية التي تفي بمتطلبات المجتمع ،بالإضافة إلي أنه يعطي صورة
واضحة للمجتمع عن الطلاب ومدى جدارتهم مما يؤدي إلي زيادة ثقة المجتمع في
مؤسسات التعليم الجامعي**

ب- خطوات عملية تقييم الأداء المؤسسي

تستهدف الفلسفة الرئيسية لتقييم الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال
المنظمة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قِبل ،وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ
والوقوف على الصعوبات التي تواجهه ووضع آلية للتغلب على هذه الصعوبات وإزالتها

¹- Majid Ghanbari Shahraji ,et. Al(2012). Approaches of Performance Evaluation in Organizations,
INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Iran VOL 4, NO 8,
DECEMBER, p620

تفادياً لحدوث مثل هذه الأخطاء مستقبلاً ، ويمكن توضيح مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق على النحو التالي :



شكل (٢) يوضح مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي

من إعداد الباحثة

وفيما يلي شرح لهذه المراحل على النحو التالي:

١- تحديد أهداف الجامعة

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها في ضوء مهام العمل المكلفة الجامعة بتحقيقها وفلسفة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها في تحقيق هذه الأهداف (١).

٢- ترجمة أهداف الجامعة إلى خطط تحليلية للأداء

وفي هذه المرحلة تقسم الأهداف إلى مجموعة من البرامج الزمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، وتقسّم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها من الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة (٢).

٣- تحديد مراكز المسؤولية الإدارية

وفيها يتم تحديد مراكز المسؤولية الإدارية، حيث تختص هذه المراكز بالقيام بنشاط معين ومحدد ويكون لها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعية تحت إشرافها، وتندرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية (٣).

١- محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ١٠٣

٢- عبد العزيز مخيمر وآخرون. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤

٣- تقييم الأداء المؤسسي نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن، رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع

التدريب، مركز إعداد القادة القطاع الحكومي، ص ٦.

٤ - تحديد مؤشرات قياس الأداء (Performance Indicators)

وفى هذه المرحلة يتم تقسيم مجموعات المؤشرات الى أربع مجموعات رئيسية وهى (١) :

• مؤشرات تتعلق بالفاعلية (Effectiveness)

وهذه المؤشرات تعمل على تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية

• مؤشرات تتعلق بالكفاءة (Efficiency)

تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز الحكومي، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز .

• مؤشرات تتعلق بالإنتاجية (productivity)

تختص هذه المؤشرات بوحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر

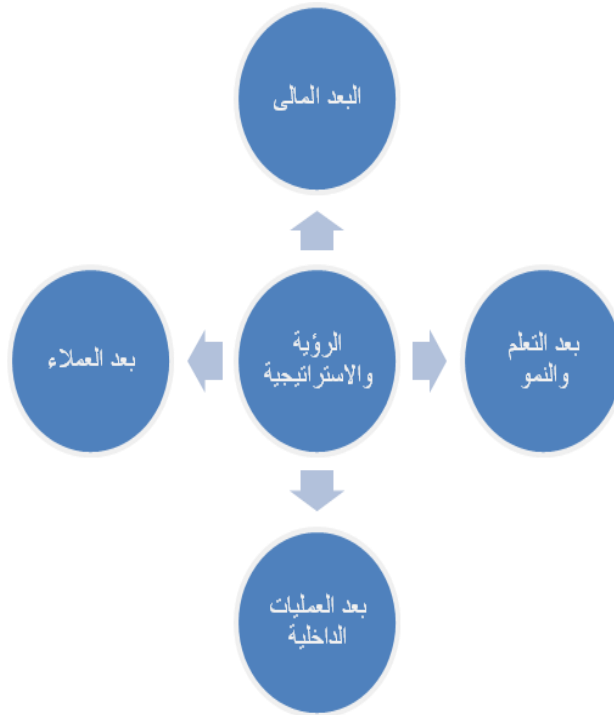
• مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة (Quality)

تختص هذه المؤشرات بالخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص

ثانياً: الملامح الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، والهدف النهائي لهذه البطاقة هو تحقيق إستراتيجية المؤسسة والعمل على البحث عن محركات الأداء الفعلية لتحقيق هذه الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد أساسية، كما هو موضح بالشكل التالي:

١ - عبد العزيز مخيمر وآخرين . مرجع سابق، ص ١٥



شكل (٢) يوضح الأبعاد الأساسية بطاقة الأداء المتوازن

وفيما يلي تفصيل تلك الأبعاد :

١- البعد المالي:

يُعد البعد المالي هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليلات التي تتم في المحاور الأخرى، حيث أن أي تغيير أو تحسن في الأبعاد الثلاثة الأخرى ينصب في نهاية الأمر لصالح تعظيم ربحية الجامعة. (١)

ويركز هذا البعد على قياس الأداء المالي في الأجل القصير وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج. (٢)

ولكن ثمة العديد من المؤسسات التعليمية وغير التعليمية يمكن أن تحقق مكاسب عديدة وربحية عالية في الوقت الذي تفقد فيه كثيراً من فعاليتها وكفاءتها في جوانب رئيسية مهمة فضلاً عن أن المكاسب المادية كثيراً ما تغطي على ما تعانيه المؤسسة من مشكلات مما يجعلها مهددة بالانهيار وفقدان أهم عملائها وتشير العديد من الدراسات إلى أن معظم الجامعات المصرية الخاصة تحقق أرباحاً مالية عالية بالرغم من ضعف كفاءتها وقلة فعاليتها. (٣)

وهذا ما يقودنا نحو بُعد العملاء والذي يمثل جوهر المقاييس المالية للتعرف على درجة رضا العملاء عن الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة وتقييمهم لجودة هذه الخدمات

^١ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ١٣٨.

^٢ - هناء على سلامة. إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية باستخدام التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وستا سيجما، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ٦١.

^٣ - فتحي درويش عشيبه، مرجع سابق ص ٣١٨.

٢- بعد المستفيدين :

يُعد بعد المستفيدين هو جوهر المقاييس غير المالية وذلك لأن كل العمليات داخل الجامعة تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق رضا العملاء وإشباع احتياجاتهم وكسب ثقتهم، وذلك لأن محافظة الجامعة على عملائها ومحاولة اكتساب عملاء جدد يؤدي إلى تحقيق الربح في الأجل الطويل والعمل على استمراره وتحسينه.(١)

لذلك يسعى هذا البُعد إلى جعل الطلاب هم محور الإستراتيجية الجامعية، بحيث يحدد أهداف الجامعة وكلياتها في توفير الخدمات التعليمية المتميزة الجديدة لطلابها والتي تمكنهم من كسب مهارات التعلم الذاتي وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تدريسية حديثة ترتبط بالنواحي العملية من حيث إعداد المشروعات والتدريب العملي وكذلك تدريبهم على كيفية التعامل مع تكنولوجيا الحاسوب والاستفادة منها في البحث العلمي.(٢)

لذلك تعتمد معظم الجامعات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجياتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمراريتها.(٣)

ولتحقيق رضا العملاء بدرجة كبير وزيادة ثقتهم في الخدمات المقدمة لهم وتحقيق عائد مالي يجب على الجامعة أن تعمل بكفاءة وفاعلية وتقدم الخدمات التعليمية التي يحتاجها العملاء لهذا نسعى للتعرف على منظور العمليات الداخلية.

١- بُعد العمليات الداخلية

يُركز هذا البُعد على العمليات والإجراءات الداخلية الهامة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء وأيضا إلى تحقيق نتائج مرضية للعملاء (٤)، ومعظم الجامعات تركز على ما تقوم به من عمليات سواء إدارية أو عمليات تتصل بإدارة العمليات التدريسية والتعليمية وبالتالي فإن هذا المنظور يركز على إجابة السؤال التالي: ما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز فيها الجامعة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؟

وتُعد العمليات الداخلية أيضا عملية ابتكار تقود الجامعة إلى تحقيق احتياجات الطلاب وتشمل أربعة عمليات هامة هي تحديد الفرص المتاحة لتقديم خدمات للطلاب، برتوكول إدارة البحث والتطوير، تصميم وتطوير الخدمات الجديدة، وأخيراً جلب منتجات وخدمات جديدة إلى السوق.(٥)

١- منى مغربي محمد إبراهيم. إطار محاسبي مقترح لتطوير الإفصاح الإلكتروني في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات "دراسة تطبيقية على البيئة المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٢، ص ١٥٢.

٢- فاطمة أحمد زكي، مرجع سابق، ص ٨٥.

٣- جمال حسن محمد أبو شرخ. مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠١٢، ص ٣٧.

٤- بسمة محمود الباز. التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء سنا سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ١٣.

5- Mang chuang . The Balanced Scorecard :Creating a Management System private Technical Universities in Taiwan ,Unpublished Ed .D Dissertation ,Spalding University,(2006),p 84.

وبناءً على ما سبق فإن الجامعة يمكنها تحديد العمليات التي ينبغي أن تتفوق فيها وهي في الغالب العمليات التي تدور حول البحث والتدريس وخدمة المجتمع والإدارة الجامعية، ومهما تعددت العمليات الداخلية التي تحدث داخل الجامعة – حتى تفي بحاجات وتوقعات العميل – فإن من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر بها هي الإبداع والمرونة واقتصار دورة الزمن التي يمر بها الخريج أو المنتج ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأخذ بنظام الساعات المعتمدة التي يمكن أن تختصر وتُسرع الزمن اللازم لإعداد خريج تتوافر فيه المواصفات والخصائص التي تحقق رغبات وتوقعات العميل من خلال تطوير العمليات المعتادة وابتكار عمليات جديدة (١)

ومن ثم فإن النقطة المحورية لهذا البعد أنه ذات صلة بمنظور العملاء لأنه يحاول دائماً أن يحافظ على رضا العملاء، ويؤثر على تحسن وضع الجامعة، حيث إذا ما تم تنمية مهارات ومعارف جميع العاملين بالجامعة وتطورت أيضاً العمليات الداخلية فإن ذلك سيحقق رضا الطلاب والأطراف المتأثرة، وبالتالي إمكانية تحقيق عائداً على الاستثمار ورفع مستوى أدائها الأكاديمي. (٢)

ولكي تتمكن الجامعة من تحسين وضعها وزيادة قدرتها على المنافسة وتحسين مستوى أداء العاملين بها، فهي بحاجة ضرورية إلى تنمية مهارات ومعارف جميع العاملين وهذا ما يدعو إلى التعرف على بُعد التعلم والنمو

٢- بُعد التعلم والنمو

يمثل هذا البُعد العمود الفقري لبطاقة الأداء المتوازن الناجحة لأنه ينطوي على تنمية مهارات الموظفين ونظم المعلومات فإذا كان الموظفون راضيين عن وظائفهم فإن ذلك يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم مما يؤثر بالإيجاب على منظور العملاء والعمليات الداخلية وأيضاً المقاييس المالية ويشمل هذا المنظور قضايا مثل رضا الموظفين، والمواءمة بين مهارات الموظفين واقتراحات الموظفين المراد تنفيذها، وساعات تدريبهم وتنفيذ برامج الحوافز التي تهدف إلى تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وتلقى التدريب والتعليم. (٣)

ويعمل هذا المنظور أيضاً على تنمية مهارات الأفراد والبقاء والاستمرارية في العمل والتحفيز والابتكار (٤)، من خلال تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم داخل عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي للجامعة ككل، ويصعب تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء داخل الجامعة بدون تهيئة

١ - فتحي درويش عشيبة. مرجع سابق، ٣٢١.

٢ - فاطمة أحمد زكي، مرجع سابق، ص ٨٤.

3- Victoria L. Kaskey. The Balanced Scorecard: A Comparative Study of Accounting Education and Experience on Common Measure Bias and Trust in A Balanced Scorecard, Ph.D, School of Business & Technology, Capella University, 2008, p23.

٤- عمرو محمد سعيد عبدا لحليم. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة – دراسة حالة متعددة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٧٧)، ٢٠١٠، ص ٢٥.

المناخ المناسب للتعامل مع هذا النظام، وتعريف العاملين بمهام العمل والإستراتيجية وكيفية تحقيق المشاركة الجماعية في تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية (١).

كما يركز هذا المنظور على الاستمرار والتحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء الجامعة مثل: (٢)

• مقاييس تركز على تحقيق أهداف الطلاب وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية مثل عمليات التدريس والبحث وخدمة المجتمع

• مقاييس تركز على تحقيق أهداف المجتمع من خلال قياس أثر تعليم الطلاب على المجتمع وتقديم خدمات جديدة مبتكرة

ولكن بمجرد تحديد الأهداف والمقاييس والمبادرات ذات الصلة بخدمة العملاء والعمليات الداخلية يمكن اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية ونظم المعلومات والبيئة اللازمة للحفاظ على النجاح، وهذا المنظور يساعد على تصميم مقاييس تساعد على سد تلك الثغرات وضمان تحقيق الأداء المستدام الذي نستهدفه للمستقبل. (٣)

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة منظورات أساسية تعمل علي تقييم أداء المؤسسة بصورة متكاملة في جميع الجوانب، الأمر الذي يترتب عليه تطوير وتحسين مستوي أداء المؤسسة بشكل مستمر وهذا يؤكد أهمية وضرة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء التعليم الجامعي، ولكن اقترح البعض مثل نادية راضي ضرورة إضافة بعد آخر وهو البعد البيئي لتصبح بطاقة الأداء المستدام، لكن الدراسة الحالية سوف تقتصر علي استخدام المنظورات الأربعة الأولى فقط .

ثالثاً: إجراءات مقترحة لتقييم أداء التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من الممكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي من خلال قدرتها على وضع مخطط يوضح رؤيتها وإستراتيجياتها من خلال أهدافها الإستراتيجية ومقاييس الأداء المنشود في كل بعد من أبعادها الأربعة التي تحتويها هذه البطاقة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

١ - محمد محمود يوسف. مرجع سابق، ص ١٤١.

٢ - أشرف عبد المعبود محمد مشرف. التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات (دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها. ٢٠١٢، ص ٢٠.

3-Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition, John Wiley & Sons, Canada, 2006, p16.

جدول (١) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المرتبطة بكل بعد منها

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	البعد
الزيادة في إجمالي التمويل	خفض التكاليف وتحقيق عائد مالي	البعد المالي
ترشيد تكلفة الجهاز الإداري		
تكلفة عدد الساعات الفعلية للتدريس		
زيادة عدد المبادرات التي صدرت عن الجامعة للمطالبة بزيادة المخصصات المالية للبحث العلمي		
زيادة عدد البرامج التدريبية التي تعود بالربح علي الجامعة		
زيادة عدد المشاريع الممولة من خارج الجامعة		
زيادة نسبة مبالغ التمويل للبرامج إلي الإجمالي		
زيادة نسبة مرتبات هيئة التدريس إلي إجمالي نفقات العمل		
زيادة معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب		
نفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلي إجمالي نفقات العمل		
زيادة معدلات التحاق الطلاب الجدد بالجامعة	توفير بيئة محفزة وفعالة تحقق رضا القائمين علي العملية التعليمية والبحثية والخدمية	بعد المستفيدين
الاستفادة من عمليات التقويم للخريجين		
زيادة كم المعرفة والمهارات التي يتم تبادلها ونشرها داخل المؤسسة		
الاحتفاظ بالعملاء القدامى وجذب عملاء جدد		
زيادة نسبة عدد الخريجين الملتحقين في المؤسسات العامة وخدمة المجتمع إلي إجمالي الخريجين		
زيادة معدل رضا قطاعات سوق العمل من أداء الجامعة		
درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم		
حصول الجامعة عل مركز في التصنيف الوطني والدولي		
حصول الجامعة على سمعة متميزة بين الجامعات الإقليمية والمحلية والعالمية		
زيادة معدل مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في اتخاذ القرارات		

توفير مكاتب العمل وأجهزة الحاسوب المناسبة لأعضاء المؤسسة				
زيادة عدد الخريجين المستفيدين من برامج التدريب بالجامعة لتأهيلهم لسوق العمل				
زيادة نسبة الطلاب الملتحقين بالجامعة إلي الملتحقين بالجامعات الأخرى	دعم الخدمات والأنشطة الطلابية			
عدد فرص العمل المتاحة أمام كل طالب				
عدد المستفيدين من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة				
زيادة نسبة عدد الأنشطة والمشروعات التي يشارك فيها الأكاديميين وتقدم خدمات للمجتمع				
عدد المشاركات الملائمة في أنشطة الجامعة إلي أنشطة الكلية				
عدد المشاركات في خدمة المجتمع				
مدي ارتباط أنشطة خدمة الطالب بإستراتيجية الجامعة				
زيادة نسبة عدد الدورات المقدمة للخريجين إلي إجمالي الدورات				
زيادة نسبة عدد المستفيدين من برامج التدريب إلي إجمالي				
تطوير البرامج التعليمية في ضوء احتياجات سوق العمل		التطوير المستمر للبرامج التعليمية الأكاديمية بما يواكب سوق العمل	بعد العمليات الداخلية	
زيادة عدد البرامج التي اجتازت معايير اعتماد الجودة				
زيادة عدد التخصصات البينية				
درجة رضا الطلبة عن العمليات الداخلية للكلية				
وجود آلية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس				
زيادة عدد المقررات التي يتم تطويرها				
زيادة معدل الإنتاج العلمي للجامعة سواء بحوث أو براءات اختراع أو رسائل علمية في جميع التخصصات	تطوير البحث العلمي للجامعة للمساهمة في حل مشكلات المجتمع			
زيادة معدل المؤتمرات التي تعقدها الجامعة وعدد الأبحاث المنشورة بها				
تنوع المجالات التي تنشر فيها الجامعة بحوثها ما بين محلية وإقليمية وعالمية				

مدي إسهام الإنتاج العلمي للجامعة في خدمة البيئة وتنمية المجتمع	تطوير البني التحتية ومنشآت الجامعة وكلياتها المختلفة	
مدي إسهام بحوث الجامعة في إثراء المعرفة العلمية وتطويرها		
عدد الخريجين المشاركين في تقديم الخدمات المجتمعية		
سجل الأعمال الخيرية للخريجين وأعضاء هيئة التدريس		
متوسط دورة تجديد المرافق والمعدات التعليمية		
توفير البنية التحتية بالمستوي المطلوب لإنجاز عمليات التطوير		
زيادة المخصصات المالية اللازمة لعمليات التطوير		
صيانة المدرجات والقاعات والمعامل بشكل مستمر		
وجود خطة لصيانة المبني وأخري للتوسع المستقبلي		
تقليل معدلات الاستهلاك في الأجهزة والأدوات		
زيادة معدل عدد العاملين ذوى المهارات المتعددة	: تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين توفير بيئة محفزة للبحث العلمي	بعد التعلم والنمو
زيادة عدد ساعات تدريب الموظفين		
زيادة عدد الساعات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		
زيادة نسبة الميزانية التي تنفق علي تطوير أداء أعضاء المؤسسة		
الاحتفاظ بأعضاء المؤسسة ذوى الكفاءة العالية		
وجود وثائق تدل علي عقد ورش العمل		
زيادة عدد الدورات والندوات وورش العمل التي تعقد بهدف تنمية قدرات أعضاء المؤسسة		
زيادة عدد العاملين الذين اجتازوا برامج التدريب الي اجمالي عدد المتدربين		
زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين اجتازوا برامج التدريب الي اجمالي عدد المتدربين		
زيادة معدل النمو المهني لأعضاء المؤسسة		
زيادة نسبة الانفاق علي برامج التنمية المهنية للعاملين		
نتائج استطلاع مدي رضا العاملين		
التزام الجامعة بحقوق الملكية الفكرية والنشر العلمي		

زيادة عدد المجلات الالكترونية التي تشترك فيها الجامعة		
زيادة معدل نمو البحوث والتطوير		
ميزانية السفر لحضور المؤتمرات العلمية بالخارج		
زياد عدد البحوث العلمية المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في المجلات المحلية و العالمية والمؤتمرات		
زيادة عدد اتفاقات التعاون البحثي والشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي		
تهيئة المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوثهم		
زيادة عدد البحوث العلمية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية		
إمام عضو هيئة التدريس بالموضوعات التي يدرسها وإحاطته بالجديد فيها	المراجعة وتحديث استراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب التطوير	
زيادة عدد المقررات الدراسية التي تستخدم تكنولوجيا جديدة إلي إجمالي المقررات		
زيادة عدد البرامج التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة إلي إجمالي عدد البرامج		
زيادة نسبة النفقات علي البرامج الالكترونية إلي إجمالي النفقات		
التميز الأكاديمي، الإنتاجية البحثية، عدد الخدمات المجتمعية التي تقدمها المؤسسة		
زيادة عدد الشراكات ومبادرات ريادة الأعمال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي		

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم الجامعي تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية وإنجاز مؤشرات الأداء على نحو فعال، فإنه يجب إتباع تلك الإجراءات المقترحة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

- ١- نشر ثقافة العمل ببطاقة الأداء المتوازن والالتزام بها عقب إعدادها بما يضمن تغيير وتطوير القيم والأفكار والممارسات وليس مجرد اختيار مقاييس الأداء فقط، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات لجميع العاملين بالجامعة لتعريفهم بماهية البطاقة وفلسفتها وأهميتها في تحقيق إستراتيجية الجامعة

- ٢- **دعم والتزام الإدارة العليا** لكي يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الجامعة يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا سواء أكان ذلك الدعم مادياً أو معنوياً، ويكون الدعم المادي من خلال إمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، بينما الدعم المعنوي يكون من خلال التحفيز والتشجيع على النجاح
- ٣- **توفير قدر من الاتصال والتدريب** على العمل ببطاقة الأداء المتوازن ويكون ذلك بتجريب تطبيقها في بعض وحدات العمل بالجامعة قبل تعميمها على مختلف مستويات الجامعة من أجل الوقوف على عوامل نجاحها ومدى تحقيقها لأهدافها
- ٤- **التحديد الواضح والدقيق** لكل من الرؤية والرسالة الجامعية والأدوار الرئيسية، والقيم الأساسية، وعوامل النجاح الحرجة، والأهداف، ومقاييس الأداء، والمعايير، وأنشطة التحسين، والاهتمام بها كعمليات تحقق التحسين المستمر والتطوير والتعلم المؤسسي
- ٥- **وضوح السياسات والأهداف وإجراءات التشغيل** مع تهيئة مناخ العمل وتعميق فكرة اللامركزية والاهتمام ببرامج التدريب الملائمة لإمكان التطبيق السليم للأسلوب والتركيز على الأداء المتميز، مع مراعاة ووضوح آليات التطوير والتحسين
- ٦- **توفر الثقة لدى الموظفين**، حيث أن توفر الثقة لدى الموظفين بالجامعة تدفعهم إلى المزيد من الطاقة والعمل وتدفع كل فرد داخل الجامعة إلى تحقيق النجاح الذي تسعى إليه الجامعة، كما أن التفاؤل والإيمان من جانب الموظفين يعتبر عاملاً هاماً ورئيسياً في تحقيق التغيير، في حين أن نقص هذا التفاؤل يؤدي إلى الفتور وعدم المبالاة فيما يتعلق بالعمل
- ٧- **تكوين وتشكيل فرق العمل** سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى كل كلية أو مستوى الأقسام وفق أسس وقواعد موضوعية، حيث أن تطبيق النظام يشمل الجامعة ككل ومن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك، حيث أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع
- ٨- **تبنى فلسفات وأساليب حديثة** بديلة لمواجهة التحديات مع دراسة الأنشطة من منظور تحليل القيمة وهندستها لاستبعاد كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج (للطلاب) من منظور العميل في ضوء التحديد الدقيق لاحتياجاته ومراعاة ذلك من خلال التصميم الجيد للمنتج (للطلاب) أخذاً في الاعتبار الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة
- ٩- **دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية**، حيث إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعنى بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع الجامعة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.
- ١٠- **تقديم التغذية الراجعة والتعلم**، حيث أن التغذية الراجعة خطوة ضرورية تحتاجها الجامعة لتقييم أدائها على أساس استراتيجي، بالإضافة إلى أن الجدول الزمني للتغذية الراجعة والتعلم حلقة مستمرة قد تكون شهوراً أو سنوات طويلة
- ١١- **التحقق والتجريب**، حيث يُعد التحقق وتجريب بطاقة الأداء المتوازن من الإجراءات اللازمة لنجاح تطبيقها ويتطلب ذلك:

- عرض بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لتحديد مدى شمولها، ودقة بنائها، ومدى ارتباطها بالإستراتيجية العامة بما يؤكد صلاحيتها للتطبيق
- تجريب البطاقة على قسم واحد خلال فترة زمنية معينة وملاحظة التقدم وإدخال التعديلات اللازمة، ثم على مستوى الجامعة ككل وتقديم التغذية المرتدة والتعديلات المترتبة عليها قبل تطبيقها

قائمة المراجع

- ١- أشرف عبد المعبود محمد مشرف .التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات(دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية)،رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،جامعة بنها. ٢٠١٢
- ٢- بسمة محمود الباز .التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ستا سيجما لتقويم أداء المنشآت الإنتاجية مع دراسة تطبيقية ،رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،جامعة المنصورة ٢٠١٢،
- ٤-تقييم الأداء المؤسسي نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن ،رئاسة مجلس الوزراء،الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،قطاع التدريب ،مركز إعداد القادة القطاع الحكومي
- ٥- جمال أحمد السيسى ،فتحي درويش عشيبه.التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقته بجودة الأداء،مجلة البحوث النفسية والتربوية- كلية التربية – جامعة المنوفية، العدد الثاني، ٢٠١١
- ٦- جمال حسن محمد أبو شرخ .مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"،رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية – غزة، ٢٠١٢
- ٧-سناء أونيس . مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة :دراسة حالة مطاحن الأوراس –وحدة أربس – رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر –بسكرة(٢٠١٦) .
- ٨- صالح بلاسكة . قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة على بعض المؤسسات – رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس – سلطيف ،(٢٠١٢).
- ٩- طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري.بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات:نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة،المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،المجلد السابع والعشرون،العدد الثاني،أبريل ٢٠٠٣
- ١٠-عبد العزيز مخيمر وآخرون . قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،٢٠٠٠
- ١١- عمرو محمد سعيد عبدا لحليم .استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة – دراسة حالة متعددة ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،العدد (٧٧)،٢٠١٠،
- ١٢- فاطمة أحمد زكي إبراهيم .متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول،رسالة دكتوراه ،كلية التربية ،جامعة بنها،٢٠١٣
- ١٣- فتحي درويش عشيبه.التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء ،مجلة كلية التربية ،جامعة المنصورة ،العدد٧٦،الجزء الأول،مايو ٢٠١١
- ١٤- لقمان معروف فضل محمد. أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية "دراسة ميدانية : مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان"،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا(٢٠١٥).
- ١٥-محمد عبدالقادر الديسطي . التقرير المتوازن لقياس الأداء دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية ،المجلة المصرية للدراسات التجارية ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،المجلد (٢٧)،العدد(١)،٢٠٠٣،

- ١٦- محمد محمود يوسف . البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، ٢٠٠٥
- ١٧- منى مغربي محمد إبراهيم . إطار محاسبي مقترح لتطوير الإفصاح الالكتروني في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات "دراسة تطبيقية على البيئة المصرية"، رسالة دكتوراه ،كلية التجارة ،جامعة بنها، ٢٠١٢،
- ١٨- هناء على سلامة. إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الاقتصادية باستخدام التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وستا سيجما ،رسالة دكتوراه،كلية التجارة ،جامعة بنها ، ٢٠١٤ .
- ثانياً :المراجع الأجنبية

- 1- Andrea Mae Rollins. A Case study: Application of the Balance Scorecard in Higher Education ,Degree Doctor of Education Leadership, faculty of San Diego State University,2011.
- 2-1- Majid Ghanbari Shahraji ,et. Al. Approaches of Performance Evaluation in Organizations, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Iran VOL 4, NO 8, December(2012)
- 3- Mang chuang . The Balanced Scorecard :Creating a Management System private Technical Universities in Taiwan ,Unpublished Ed .D Dissertation ,Spalding University,(2006).
- 4- Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition, John Wiley & Sons,canada,2006
- 5-Thanos Kriemadis, et .al. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department ,**Sport Management Scientific Forum in International Journal**, VOL. 4, No 2,2008.
- 6-Victoria L. Kaskey. The Balanced Scorecard: A Comparative Study of Accounting Education and Experience on Common Measure Bias and Trust in A Balanced Scorecard ,Ph .D, School of Business & Technology, Capella University,2008