

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط

الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

Ayagalal780@gmail.com

الملخص

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. فهي تتميز بتعدد استخداماتها نتيجة ما لحق بها من تطوير مستمر؛ حيث يمكن استخدامها كنظام لقياس الأداء وتقويمه. كما تستخدم كأداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية ومؤشرات أداء. كما يمكن استخدامها كأداة اتصال وربط داخل المؤسسة بهدف توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها وتحديد المسؤولية الخاصة بكل فرد داخل كل قسم تجاه تحقيق الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك تتناول الدراسة توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن والأسس والمرتكزات اللازمة حتى يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي مع بيان كيف تساعد هذه المؤسسات على تطوير أدائها وذلك من خلال الانتقال بالاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق، كما تتناول الدراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وخصائصها وفوائد تطبيقها، مع تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات حتى تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية ومن ثم تضمن قدرتها على البقاء والمنافسة .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن ، الخطط الاستراتيجية ، التعليم الجامعي .

**Using Balanced Scorecard as a Technique
For Implementing University Strategic Plan, a Proposed
Model in the Light of Yision of Egypt 2030**

Abstract

The balanced scorecard is one of the modern strategic planning techniques that are based on a clear philosophy in determining the strategic direction of the organization, and measuring the level of progress in performance towards achieving goals. It is characterized by its versatility as a result of its continuous development; It can be used as a performance measurement and evaluation system. It is also used as a tool for implementing the strategy through its focus on transforming strategic objectives into procedural objectives and performance indicators. In light of this, the study deals with clarifying the nature of the balanced scorecard and the necessary foundations and pillars so that it can be applied in institutions of university education, with an explanation of how these institutions help to develop their performance by moving the strategy from theory to application. With the presentation of a proposed model for the balanced scorecard as a method for implementing the strategic plans of the universities so that they can achieve their goals and strategic objectives and then ensure their ability to survive and compete.

المقدمة

تسعى الجامعات في جميع دول العالم إلى تحقيق أداء أكاديمي متميز خاصة في ظل التكنولوجيا والتطور المعرفي الهائل الذي أضاف إلى مؤسسات المجتمع

التعليمية طابع التميز والذي زاد من حدة تنافسية التعليم خاصة التعليم الجامعي، وظهرت العديد من التحديات العالمية والإقليمية والمحلية التي فرضت نفسها على هذه الجامعات من حيث التطورات والثورات العلمية مجتمع المعرفة وأن تكون الجامعات منتجة ومدعمة لهذه المعرفة^(١).

وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق ما تسعى إليه عليها الأخذ بأحدث الأساليب وأكثرها تطوراً، والتي ثبت نجاحها في قياس الأداء وتوجيهه؛ مما يضمن لها تحقيق أهدافها كي تتمكن من الوصول إلى الصورة التي تنشدها ليس فقط من أجل البقاء ولكن أيضاً من أجل امتلاك القدرة على المنافسة .

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف^(٢). فهي تتميز بتعدد استخداماتها نتيجة ما لحق بها من تطوير مستمر؛ حيث يمكن استخدامها كنظام لقياس الأداء وتقويمه. كما تستخدم كأداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية ومؤشرات أداء. كما يمكن استخدامها كأداة اتصال وربط داخل المؤسسة بهدف توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها وتحديد المسؤولية الخاصة بكل فرد داخل كل قسم تجاه تحقيق الاستراتيجية.

وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي، التي تمكنه من تجويد عمليات بنائه، وإجراءات تنفيذه، والارتقاء بمستوى أدائه، والدقة في نتائجه بوصفها أداة لإحكام وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك من خلال بلورة الأهداف الاستراتيجية وتحديد بدقتها ووضوح، ثم ترجمتها إلى أهداف قصيرة المدى، وبعد ذلك يتم تحويلها إلى نظام لمقاييس الأداء لمراقبة تنفيذها، وقياس مدى تحققها^(٣).

في ضوء ما سبق ذكره فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن الجامعة من متابعة مستوى الأداء فيها على نحو متكامل عن طريق الربط بين الأهداف التي تنشدها

الجامعة في ضوء علاقات السبب والأثر؛ وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي فهي تهتم بترجمة رؤية الجامعة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والتطوير.

وتتناول الدراسة الآتية توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن والأسس والمرتكزات اللازمة حتى يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي مع بيان دورها في مساعدة هذه المؤسسات على تطوير أدائها وذلك من خلال الانتقال بالاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق، كما يتناول الفصل أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وخصائصها وفوائد تطبيقها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من توافر العديد من الخطط الاستراتيجية بالجامعات، إلا أنه لا يوجد تنفيذ فعال لها، ولعل هذا ما يؤكد على ضرورة الحاجة إلى نظام يساعد على سد الفجوة بين ما تم التخطيط له وبين ما يُنفذ بالفعل من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل، وكذلك القيام بمراقبة وتقييم مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

وبذلك أصبحت أساليب تنفيذ الخطط الاستراتيجية أكثر أهمية من أساليب التخطيط التي تقوم بإعدادها، حيث تمثلت أهم المشكلات التي واجهت عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في وجود ضعف وعدم التزام من جانب الإدارة نحو تنفيذ هذه الخطط ، والفجوة التي حالت دون وصولها إلى المستوى الإجرائي الأدنى في المؤسسة، وعدم وجود موارد كافية لتنفيذها^(٤).

ومن ثم فإن هناك حاجة إلى خطط واضحة ذات أهداف محددة وسبل تنفيذ جادة لوضع أطر العلاج لإصلاح مجريات الواقع وطرح البدائل لحلها^(٥).

وفي سبيل تحقيق ذلك لابد من مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات؛ للتأكد من جودة بناء الخطط الاستراتيجية، وامتلاك آلية تضمن

التنفيذ الفعال لتلك الخطط، وفي ضوء ما أظهرته التطبيقات الناجحة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن من أن لها القدرة على تنفيذ استراتيجية الجامعة والانتقال بها مجرد آمال بعيدة المدى إلى إجراءات وأداءات فعلية^(٦)؛ حيث توفر البطاقة نموذجاً لتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع آلية لتنفيذها، وذلك انطلاقاً من أربعة أبعاد أساسية تحقق أفضل درجات التوازن في الأداء^(٧). فإنه يتعين على الجامعة ضرورة تطبيقها والاستفادة منها عند التخطيط لبلوغ الصورة المنشودة لها.

وعلى ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط

الاستراتيجية للجامعات؟

أهداف الدراسة

يتحدد الهدف الرئيس للدراسة في بيان استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مايلي:

١. التعرف على الأسس النظرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
٢. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.
٣. توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، وهو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات.

أولاً- الأهمية النظرية

١. اعتبار أن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للتعليم الجامعي المصري - في حدود علم الباحثة - وإن كانت قد تطرقت إليه بعض البحوث الأجنبية التي تؤكد على أهمية

- بطاقة الأداء المتوازن فى تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتطوير الجامعات وتحسين أدائها؛ مما يدعم البناء المعرفى الخاص بموضوع الدراسة.
٢. تفيد الدراسة الحالية فى تقديم رؤية مقترحة لكيفية استخدام بطاقة الأداء فى عملية الخطط الاستراتيجية؛ لتطوير أداء الجامعات .
٣. تمثل هذه الدراسة بداية لتوجيه الباحثين لإجراء مزيد من البحوث حول استخدام التخطيط الاستراتيجي بأساليبه الحديثة لتطوير التعليم الجامعي.

ثانياً- الأهمية التطبيقية

- ١- تفيد الدراسة الحالية مسئولى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات؛ حيث تؤكد على ضرورة مراعاة المنهجية العلمية فى بناء الخطط الاستراتيجية بما يضمن للجامعة فاعلية التطبيق خاصة فى ظل الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛ نظراً لكونها تساعد الجامعة على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء بشكل متوازن يجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء، وكذلك الأبعاد الملموسة وغير الملموسة، والداخلية والخارجية، وطويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- ٢- تفيد الدراسة الحالية كلاً من وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والجامعات والكليات المختلفة، والمخططين التربويين وذلك عند التخطيط للتعليم من أجل إصلاحه، وكذلك المهتمين بقضايا تطوير التعليم .

منهج الدراسة

تقتضي طبيعة الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمته الدراسة عند تناولها للأدبيات المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وذلك لتوضيح الأسس النظرية التي تقوم

عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتوضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للتخطيط الاستراتيجي للجامعات.

أولاً- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

أ- نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

نظراً للتغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال الحديثة، والتي فرضت على المؤسسات ضرورة قياس الأداء بشكل شامل لكافة العناصر الملموسة وغير الملموسة؛ أصبحت طرق قياس الأداء التقليدية التي تركز فقط على الجانب المالي للمؤسسة وتهمل كافة الأصول غير الملموسة التي منها رضا المستفيد عن خدمات المؤسسة، والنواحي المعرفية والمهارية للعاملين بالمؤسسة غير المناسبة أو القابلة لقياس الأداء بشكل سليم؛ فهي تهتم فقط بالجانب المالي وتهمل باقي الجوانب، وليس هذا فحسب فقد تعرضت تلك الأساليب للعديد من الانتقادات الأخرى، يتحدد أهمها فيما يلي:

- إهمال التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والاقتصار - فقط - على حل المشكلات الطارئة.

- إهمال التوجه المستقبلي لتنظيم الأعمال من خلال التركيز فقط على المؤشرات المالية التي تصف ما حدث في الماضي وما يحدث الآن دون التطرق للمستقبل .

- إهمال متطلبات المستفيدين (أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها) والتطرق لغيرها مما أفقد تلك الأساليب صفة التوازن^(٨).

وبالإضافة إلى ذلك فإن التركيز على البعد المالي فقط يخلق فجوة بين الاستراتيجية وطرق قياس الأداء؛ وذلك لأنه عند قياس الأداء تقتصر النتائج فقط على النتائج المادية (نتائج الأداء المالي)، وتهمل كل ما هو غير ملموس؛ لذا أصبح تطوير تلك الأساليب ضرورة لا غنى عنها حتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحالي^(٩).

كل ذلك استدعى ضرورة وجود نظام جديد يضم كلاً من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية نظراً لما يعانيه نظام الاعتماد على المؤشرات المالية فقط من قصور^(١٠)؛ بحيث يستطيع النظام الجديد أن يضمن للمؤسسة القدرة على تنفيذ استراتيجيتها ومن ثم تحقيق أهدافها، ويزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة التي توجد فيها المؤسسة^(١١).

لذا فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن ((Balanced Scorecard (BSC) لمواجهة القصور في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء التي أصبحت عاجزة عن تحقيق آمال المؤسسة وطموحاتها، فضلاً عن توجه المؤسسة نحو تحقيق استراتيجيتها، وعدم الاقتصار على التركيز على نتائج الأداء قصير المدى، وبالفعل فقد تم طرح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من قبل كلٍّ من روبرت كابلان، وديفيد نورتون Robert Kaplan & David Norton (١٩٩٢) في مقال لهما بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن - مقاييس تيسير الأداء" نشرت في مجلة Harvard Business Review^(١٢).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أفضل النماذج متعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على مستوى العالم؛ فهي تعتبر نظام قياس أداء متكامل ومتوازن، وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف إجرائية، ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة^(١٣).

إن الظهور الأول لبطاقة الأداء المتوازن كان في بيئة الأعمال أو ما يسمى بالمؤسسات الربحية أي في مجال الاقتصاد، إلا أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد، بل تم تعديلها وتطويرها لتناسب العمل في كافة المؤسسات مهما اختلف نشاطها ونوعية خدماتها؛ ومن ثم أصبحت بطاقة الأداء المتوازن تستخدم -أيضاً- في المؤسسات الخدمية التي منها مؤسسات التعليم الجامعي.

ويمكن تحديد أهم الأسباب التي مهدت لظهور بطاقة الأداء المتوازن في النقاط الآتية :

■ الافتقار إلى أسلوب شامل للمقاييس المالية وغير المالية.

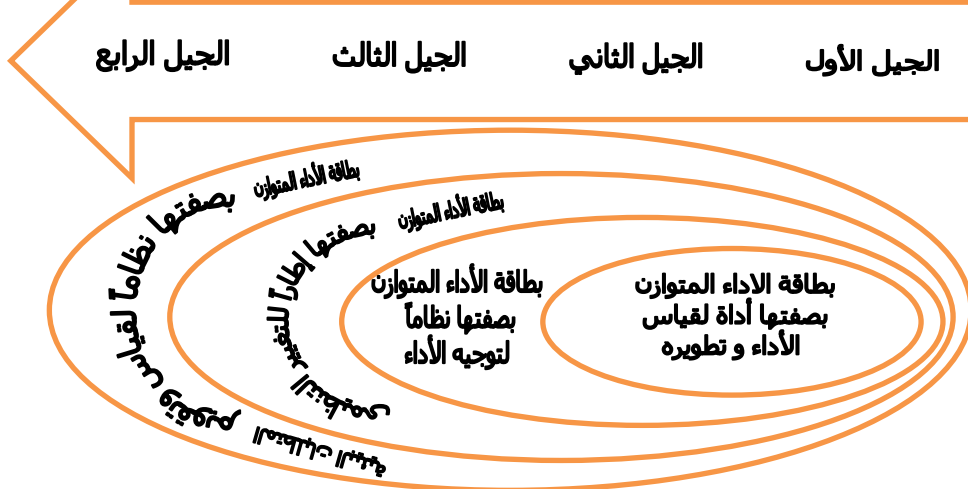
- الاعتماد فى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على الأصول غير الملموسة مثل سمعة المؤسسة وشهرتها بين مثيلاتها من المؤسسات، ورضا المستفيد، والنواحي المهنية والمعرفية للعاملين بها.
- الحاجة إلى آلية تضمن تنفيذ استراتيجية المؤسسة وذلك لأن معظم المؤسسات تمتلك استراتيجيات جيدة إلا أنها تفتقر وجود آلية تضمن تنفيذ استراتيجيتها بدقة وجودة عالية^(١٤).
- وبمراجعة مجموعة من الأدبيات وجدت الباحثة تعدد واختلاف لمسميات بطاقة الأداء المتوازن؛ فهناك من يطلق عليها بطاقة القياس المتوازنة، ومن يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة أو بطاقة الأهداف المتوازنة، وهناك من يطلق عليها بطاقة العلامات المتوازنة، وعلى الرغم من تعدد مسمياتها فقد عرفت فى بداية ظهورها بأنها أداة لقياس وتطوير الأداء، إلا أنه تم تطويرها من خلال كل من "كابلان"، و"نورتون" وذلك على مراحل متتالية؛ نتج عن هذا التطوير تعدد فى استخدامات بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم تعدد أجيالها، إلا أنها ظلت محتفظة بأول وأهم سمة لها وهي سمة التوازن، ويرجع السبب فى اتصاف بطاقة الأداء المتوازن بهذه الصفة أنه ينتج عن تطبيقها إحداث توازن للأداء الشامل للمؤسسة، وذلك لأنها:
- توازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل .
- تجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية .
- تقيس كلاً من الأداء الماضى والحالى والمستقبلي .
- تقيس الأداء الداخلى والخارجي .
- تحدث توازن بين مقياس النتائج المتوقعة، والأداء الفعلي المتحقق^(١٥)، وتتجلى أهمية وجود هذا التوازن فى ارتباط كفاءة العملية التنفيذية بتحقيق التوازن بين عناصرها من جهة، والتوازن بين مكونات كل عنصر فيها من جهة أخرى، وبقدر ما يتحقق التوازن تتحقق الكفاءة فى الأداء^(١٦).

مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

مرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بالعديد من المراحل، مثلت كل مرحلة من هذه المراحل جيلاً من أجيال بطاقة الأداء المتوازن، وكان لكل جيل خصائصه واستخداماته وكذلك انتقاداته؛ ومن ثم يأتي الجيل التالي ليضيف استخداماً جديداً ويعالج قصوراً عانى منه الجيل السابق له، وقد مرت بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أجيال حتى الآن، تميز خلالها كل جيل بعدة خصائص.

فقد بدأت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء وتطويره في المؤسسات الربحية، ثم طُورت وأصبحت تستخدم في كافة المؤسسات سواء كانت ربحية أو خدمية وذلك لمساعدتها على تحقيق أهدافها وتدعيم موقفها التنافسي، ثم ألحق بها بعض التطورات لتصبح نظاماً لتوجيه الأداء وتحقيق الاتصال داخل المؤسسة ومن ثم إحداث التغيير التنظيمي^(١٧).

ويمكن عرض مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الحديث عن الأجيال الأربعة المشار إليها أعلاه، وذلك في ضوء الشكل التالي



شكل (١) الأجيال الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

Source: Morisawa, Tora; Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute Papers, No.45, April.1, 2002, P. 40.

يتضح من الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن قد مرت بأربعة أجيال تتحدد فيما يلي :

١- الجيل الأول

امتد هذا الجيل في الفترة من ١٩٩٢ إلى ١٩٩٦م؛ حيث عرفت بطاقة الأداء المتوازن خلاله بأنها أداة لقياس وتطوير الأداء في المؤسسات بشكل متوازن يجمع بين كافة أبعاد الأداء، وذلك من خلال الاعتماد على أربعة أبعاد أساسية، وهي:

- البعد المالي.
- بعد رضا المستفيدين.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو^(١٨).

يتضح من هذه الأبعاد الأربعة أن بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين مجموعتين مختلفتين من مقاييس الأداء؛ وهي المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الإنجاز المالي وتهتم فقط بأحداث الماضي وما تحقق بالفعل من النتائج، والمقاييس غير المالية كرضا المستفيدين، والعمليات الداخلية، ومستوى التعلم والنمو، والتي تركز على كل من الأداء الحالي والمستقبلي معاً^(١٩).

وانطلاقاً من ذلك تؤكد بطاقة الأداء المتوازن أنه لم يعد مقبولا أن تعتمد المؤسسة في قياس أدائها على مؤشر واحد فقط ؛ بل لابد من تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء المادية وغير المادية وتتمكن المؤسسة تحقيق هذا التوازن من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ضوء أبعادها الأربعة التي تجمع بين الجانب المالي، ورضا المستفيد، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم^(٢٠).

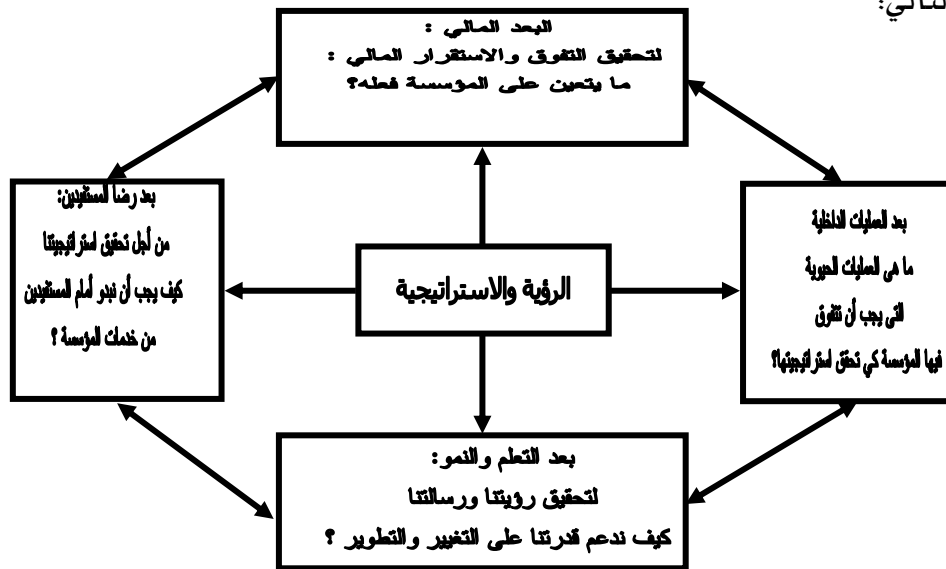
ويتصف هذا الجيل بعدة خصائص من أهمها:

- إعطاء صورة عامة عن المؤسسة من خلال اهتمام البطاقة بكافة أبعاد الأداء داخل المؤسسة وعدم الاقتصار على جانب دون غيره.

- اعتبار البطاقة أداة لقياس وتطوير الأداء فقط، أي الاقتصار على عمليات قياس الأداء.
- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد هي: البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية بما يجعل تنفيذ الاستراتيجية مهمة يومية لكل من يعمل بالمؤسسة. (٢١)

يتضح من ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن مثلت في تلك الفترة نظاماً حديثاً لقياس أداء المؤسسات وتطويره من خلال المزج بين المقاييس المالية والتشغيلية؛ مما يحقق مستوى عالياً من التوازن في أداء المؤسسة ناتجاً عن الاهتمام بكل من الأصول الملموسة وغير الملموسة، ويمكن التعبير عن البطاقة في جيلها الأول من خلال الشكل

التالي:



شكل (٢) هيكل بطاقة الأداء المتوازن في جيلها الأول

Source: Kaplan, Robert & David Norton; Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol .39, No.1, 1996, P.76 .

يتضح من الشكل السابق أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في جيلها الأول عبارة عن أربعة أبعاد أساسية يتوسطها الرؤية والاستراتيجية وي طرح كل بعد من الأبعاد الأربعة تساؤلاً هاماً، تمثل الإجابة عنه خطوة نحو تحقيق الاستراتيجية؛ ومن ثم بلوغ الرؤية. وهذا يعنى أن نجاح المؤسسة في الإجابة عن الأسئلة الأربعة دليل على تحقيق أهدافها وبلوغ رؤيتها، وعلى الرغم من مميزات هذا الجيل إلا أنه وجهت له عدة انتقادات تتمثل فيما يلي:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤية متباينة.
- وجود صعوبة بالغة في اختيار المقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد البطاقة.
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة وتوجيه الأداء؛ مما جعلها عاجزة عن تحديد علاقات السبب والأثر بين الأبعاد^(٢٢).

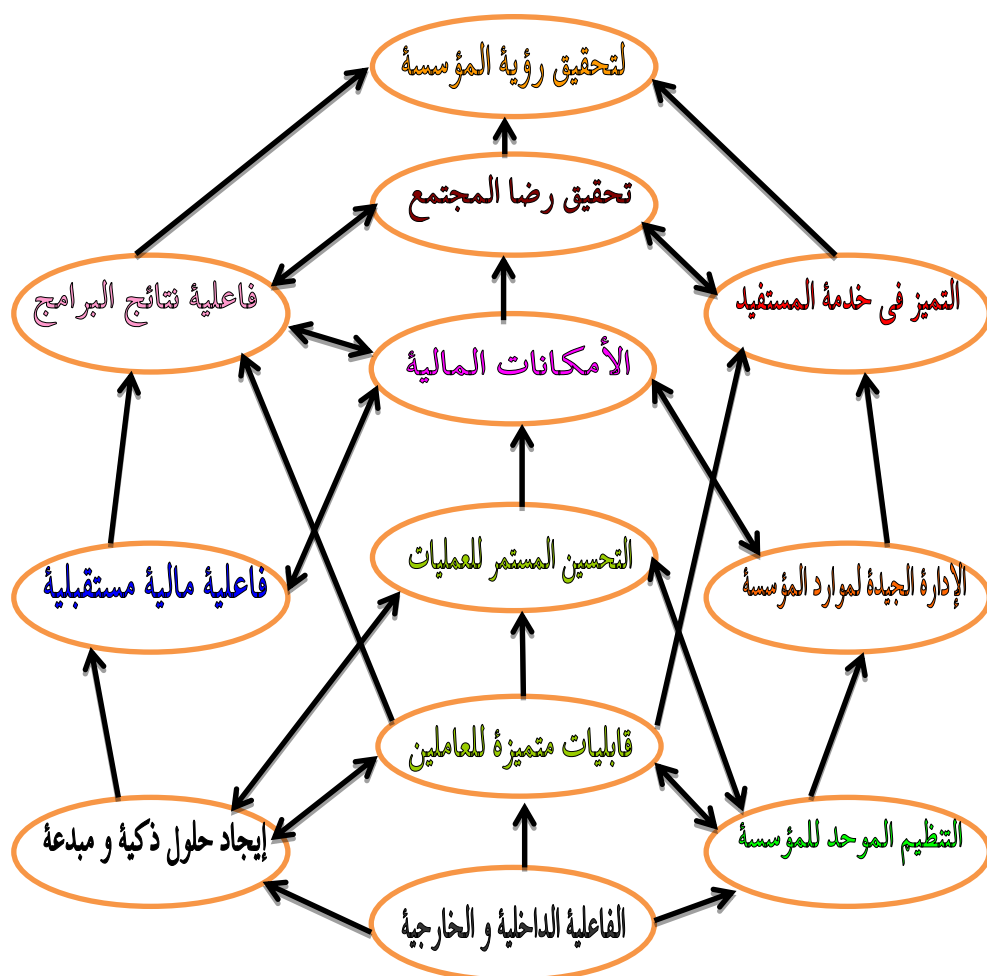
وقد مثلت هذه الانتقادات دافعا قويا نحو ضرورة تطوير بطاقة الأداء المتوازن وذلك بعد إدراك المؤسسات أن هناك أسباب وراء تلك الانتقادات يمكن تفاديها؛ وبالفعل فقد كانت تلك الانتقادات المحرك الرئيس لظهور الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن .

٢- الجيل الثاني

امتد هذا الجيل في الفترة من عام ١٩٩٦ إلى عام ٢٠٠٠ م، وقد طُورت بطاقة الأداء المتوازن خلال هذا الجيل من مجرد أداة لقياس وتطوير الأداء لتصبح جوهر عملية إدارة الاستراتيجية وذلك من خلال اهتمامها بربط الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتركيز على علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشامل للمؤسسة^(٢٣).

وأهم ما يتصف به هذا الجيل ما يلي :

- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أكثر وضوحا وبساطة وذلك من خلال التأكيد على عملية الربط بين الأهداف الاستراتيجية والإجرائية وكيفية اختيار المقاييس؛ مما يساعد في تنفيذ الاستراتيجية.
 - سهولة اختيار مقاييس الأداء الخاصة بالأهداف الاستراتيجية؛ حيث أصبح هناك عدد محدد من الأهداف الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد البطاقة بحيث تشمل بطاقة الأداء المتوازن حوالي (٢٠ - ٢٥) هدفا استراتيجيا يتم ربطه بواحد أو أكثر من مقاييس الأداء.
 - تركيز بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛ فقد عرفت المؤسسات المنتهجة بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات المتمركزة حول استراتيجيتها حيث توفر البطاقة نظاما للتركيز على الاستراتيجية من أجل تنفيذها^(٢٤).
 - تطوير علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد بشكل كبير في تحقيق رؤية المؤسسة .
 - أصبحت بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وإجراءات ونشاطات يومية يسهل إنجازها.
- وبصفة عامة، فإن أهم ما يتميز به الجيل الثاني هو تطوير علاقات السبب والنتيجة التي تنتج من خلال علاقة الأبعاد الأربعة مع بعضها البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: وائل صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن مرجع سابق، ص١٤٨.

ويتضح من الشكل السابق أن كافة أبعاد الأداء داخل المؤسسة تربطهم علاقة

سبب ونتيجة في ذات الوقت؛ لتحقيق هدف عام مشترك فيما بينهم وهو بلوغ رؤية المؤسسة. بما يعني ضرورة تحديد الأولويات بدقة عند الشروع في تنفيذ الأهداف؛ حتي

يمكن الاستفادة من تلك العلاقة في إنجاز أكبر قدر ممكن من الأهداف المفروض تحقيقها خلال مدى زمني قصير وبأقل جهد ممكن .

٣- الجيل الثالث

امتد هذا الجيل في الفترة من عام ٢٠٠١ حتى الآن وتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن خلال هذا الجيل لتصبح نظام اتصال وتواصل يربط بين كافة عناصر المؤسسة ويساعد على توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها، حيث أضاف "كابلان ونورتون" بعض العناصر التي لم تكن موجودة في الجيلين السابقين، والتي من أهمها عنصر " الخريطة الاستراتيجية " مما جعل بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما شاملا للتغيير التنظيمي؛ فقد نتج عن استخدام الخريطة الاستراتيجية أن أصبحت الاستراتيجيات تمثل نقطة انطلاق لبطاقة الأداء المتوازن. بمعنى أنه لا يمكن أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسة دون أن تتوافر لها استراتيجية واضحة نابعة من رؤيتها ورسالتها مما أعطاها صورة أكثر ارتباطا بالنواحي الاستراتيجية للأداء المؤسسي^(٢٥) .

وقد اتضحت تلك الصورة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال هذا الجيل في الربط بين الأهداف الاستراتيجية وكذلك تحديد المقاييس المرتبطة بتلك الأهداف، كما بيّنت كيفية تحويل الاستراتيجية إلى أهداف وقياسات، وكذلك قياس مدى انحراف الأهداف عن المستوى المطلوب، وكيفية تعديل الأهداف في حالة الحاجة للتغيير^(٢٦) . وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إزالة الغموض الذي يمكن أن يحيط بالاستراتيجية حتى تصبح واضحة أمام العاملين بالمؤسسة بما يُمكنهم من فهم أدوارهم حتى يتسنى لهم تنفيذها^(٢٧) .

ومن ثم فقد اتسم هذا الجيل بعدة خصائص منها :

- أنه أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الأجيال السابقة.
- أن الجيل الثالث شكّل إطاراً للتغيير التنظيمي لأنه يوضح الخطوات الخاصة بعملية التغيير داخل المؤسسة من خلال استراتيجيتها .

- أن العلاقة السببية الموجودة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.^(٢٨) وذلك نتيجة ظهور الخريطة الاستراتيجية التي تصف العلاقة بين الأهداف من خلال رسم مخطط يوضح علاقة السبب والأثر بين الأهداف بعضها البعض.
- تيسير عملية التوصل إلى مؤشرات الأداء الخاصة بالمتابعة الاستراتيجية والرقابية وذلك في مرحلة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي^(٢٩).
- استخدام ما يسمى الخرائط الاستراتيجية التي تهتم بوصف كافة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مما يدعم تنفيذ الاستراتيجية^(٣٠).

وفي ضوء تلك الخصائص أصبح بالإمكان التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن ذات الدور التكاملي والتوافقي بين استراتيجية المؤسسة، وعملياتها الإجرائية وهو ما يعرف بالتناسق التنظيمي، واستنادا لهذا التطوير قُدِّمَت بطاقة الأداء المتوازن على أنها المحرك التنظيمي المبني على أساس استراتيجي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة ويدعم موقفها التنافسي^(٣١).

وعلى الرغم من أن معظم من تحدث عن تطوير بطاقة الأداء المتوازن أكد على أن الأجيال الثلاثة السابق ذكرها هي الأجيال الأساسية التي تمثل تطور فكر بطاقة الأداء المتوازن، وأن الجيل الثالث هو الأكثر تطورا على الإطلاق، إلا أنه قد ظهر من يؤكد على وجود جيل رابع لبطاقة الأداء المتوازن ناتج عن إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو البعد البيئي.

ولعل السبب في ظهور هذا الجيل هو أن أية مؤسسة مهما كانت إمكاناتها ومزاياها لا يمكنها أن تصمد طويلا ما لم تأخذ في الاعتبار متطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة واحتياجات المجتمع الناتجة عما يتعرض له من تغييرات^(٣٢). ولهذا السبب فقد تعرضت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة خلال الأجيال الثلاثة إلى العديد من الانتقادات نتيجة إهمالها الجانب المتعلق بالأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة

والذي يوفر للمؤسسة فرصة كبيرة لتحقيق الاستدامة؛ مما استلزم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة البعد البيئي والاجتماعي كبعد خامس ضمن أبعاد البطاقة، ومن ذلك الحين ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) ^(٣٣). خلاصة القول، أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها وتقييم مستوى أدائها، وذلك من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إجرائية، واستغلال كافة موارد المؤسسة البشرية والمادية والمالية الاستغلال الأمثل، وذلك في ضوء تطور استخداماتها بدءاً من كونها أداة لقياس الأداء وتطويره ثم نظاماً لتنفيذ الاستراتيجية إلى أن أصبحت نظاماً للتغيير التنظيمي وأخيراً نظاماً لتحقيق الاستدامة. وهذا يعني أنه يتم الاستعانة بطاقة الأداء المتوازن حسب ظروف المؤسسة واحتياجاتها أي ما يلائم استراتيجيتها وأهدافها، بما يضمن لها الانتقال باستراتيجيتها من حيز النظرية إلى حيز التطبيق ^(٣٤).

وبعد توضيح نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن عبر أجيالها يجب التأكيد على أن هذه الأجيال ليست منفصلة تماماً بل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ضوء أجيالها الثلاثة في مؤسسة واحدة وفي آن واحد، كأن تُستخدم لقياس الأداء، ومن ثم التدخل لتحسينه وتطويره.

ب- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

يتضح من التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن منذ أن ظهرت عام ١٩٩٢م وانتقالها من جيل إلى جيل، أنه من الصعب وضع تعريف جامع مانع لها. ولكن بمراجعة الأدبيات وُجد أنه خلال كل جيل من أجيالها ظهرت مجموعة من التعريفات تعكس خصائص بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل وتبين استخدامها، فقد ركزت مجموعة من التعريفات على كون بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء وتطويره، في حين ركزت مجموعة أخرى على كونها نظاماً لتنفيذ الاستراتيجية، ثم جاءت مجموعة ثالثة من التعريفات قدمت بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً للاتصال

والتغير التنظيمي. وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت في كل جيل من أجيالها الثلاثة بتعريف معين ناتج من استخدامهما في تلك الفترة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ – بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء وتطويره

يعرفها كل من كابلان ونورتون (١٩٩٢) بأنها منهجية متوازنة لقياس الأداء المؤسسي من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ثم إلى مقاييس ومبادرات وأنشطة إجرائية^(٣٥).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن خلال هذا الجيل بأنها: إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي وتطويره وذلك من خلال الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لتقديم معلومات صادقة تبين للإدارة العليا درجة تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها^(٣٦).

كما تعرف بأنها: نظام شامل لتقويم الأداء أثناء التنفيذ يقوم على أساس تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية؛ حيث تسعى إلى زيادة الفلسفة المؤسسية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم على اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المؤسسة^(٣٧).

يتضح من التعريفات السابقة أنها تركز على أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الدمج بين المقاييس المالية وغير المالية حتى تحقق ما كان مفقوداً من توازن وتصبح عملية قياس الأداء أكثر شمولية مما كانت عليه لعدم اقتصرها على المقاييس المالية فقط. إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لم تقف عند هذا الحد كأداة لقياس الأداء؛ لكنها تطورت لتصبح أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي، التي تمكنه من تجويد عملياته، وإجراءات تنفيذه، والارتقاء بمستوى أدائه، والدقة في نتائجه^(٣٨). وفي هذا الصدد يمكن الانتقال بالحديث عن تعريف بطاقة الأداء المتوازن في ضوء كونها نظام لإدارة الاستراتيجية.

ب- بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتنفيذ الاستراتيجية

تعرف بأنها نظام يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها؛ وذلك من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس أداء ممكنة التطبيق^(٣٩).

وتعرف بأنها: نظام يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتنوع لتشمل كل جوانب الأداء المؤسسي من حيث الجانب المالي، وجانب المستفيدين، وجانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والتطور^(٤٠).

وتعرف بأنها: نظام متكامل يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي لا تستخدم على المستوى الإجرائي فحسب، ولكن تستخدم -أيضا- لتحقيق الربط والاتصال بين المستويين الإجرائي والاستراتيجي^(٤١).

وهي بذلك تنقل الاستراتيجية من واقع النظرية إلى واقع التطبيق حيث تمثل آلية تضمن للمؤسسة تنفيذ استراتيجيتها؛ ومن ثم تحقيق أهدافها. وذلك من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية ذات المدى الزمني البعيد إلى أهداف إجرائية، وإجراءات ممكنة التنفيذ^(٤٢).

كما تعرف بأنها: وسيلة الاتصال والتخطيط الاستراتيجي في شكل مجموعة من الأهداف من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي القابلة للقياس، وذلك من خلال وجهة نظر الإدارة، والعاملين، والمستفيدين مما يساعد على تحديد الأعمال والإجراءات المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية^(٤٣).

وهكذا تشير بطاقة الأداء المتوازن إلى نظام لتوجيه المؤسسة قائم على التركيز على أربعة أبعاد أساسية متمثلة في البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد

العمليات الداخلية، وأخيرا بعد التعلم والنمو بحيث تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها من خلال توزيع الأهداف الاستراتيجية على الأبعاد الأربعة بشكل متوازن.

يتضح من التعريفات السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما لإدارة الاستراتيجية يُمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها؛ وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والأصول الملموسة وغير الملموسة؛ مما يسهل ترجمة تلك الاستراتيجية إلى مجموعته شاملة من مقاييس الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتواصل والتغيير التنظيمي

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى كافة الأقسام المختلفة حتى يمكن تحديد المهام الخاصة بكل قسم وتوصيلها وتوزيعها بما يضمن تحقيقها، والذي يؤدي إلى تحقيق الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مما يترتب عليه تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ودعم الموقف التنافسي للمؤسسة^(٤٤).

كما تعرف في ضوء الجيل الثالث: بأنها نظام لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى كافة الأقسام والمستويات المختلفة، وكذلك مراقبة وقياس نماذج التنفيذ في تلك الأقسام بالإضافة إلى استخدامها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المأمولة بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي، وذلك من خلال توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة^(٤٥).

كما تعرف بأنها نظام يساعد على تحقيق التواصل بين كافة الموارد البشرية بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها، وإعلاء هدف عام وهو تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية فهي تساهم في تطوير وتحسين كافة الأنشطة بالمؤسسة^(٤٦).

ثالثاً - أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأبعاد التي تحقق من خلالها درجة عالية من التوازن بالنسبة للأداء المؤسسي بالجامعات حيث يختلف تركيز تلك الأبعاد بين ما هو مالي وما هو غير مالي؛ فهي تهتم بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للمؤسسة الجامعية تتمثل في الحكومة والمستفيدين والعاملين، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المؤسسة، بحيث يتحقق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير وفي الأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.^(٤٧) فهي تتضمن أربعة أبعاد أساسية تساعد المؤسسة الجامعية على تحقيق درجة عالية من التوازن في كافة جوانب الأداء نظراً لشمول تلك الأبعاد وتكاملها فمنها ما يهتم بالنواحي المالية اللازمة لتلبية المتطلبات المادية ، ومنها ما يهتم بتحقيق رضا المستفيدين من خدمات الجامعة ، وثالث يهتم بتحديد العمليات الداخلية التي تحتاج الجامعة تطويرها، ومنها ما يهدف إلى دعم الموقف التكنولوجي للجامعة. ويمكن توضيح تلك الأبعاد من خلال ما يأتي:

- ١- البعد المالي Financial Perspective
 - ٢- بعد المستفيدين Customer Perspective
 - ٣- بعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective
 - ٤- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective
- ويطرح كل بعد من هذه الأبعاد تساؤلاً هاماً تعد الإجابة عليه خطوة هامة

في تحقيق استراتيجية المؤسسة وذلك كما يلي:

- البعد المالي: لكي تحقق الجامعة الاستقرار المالي ماذا ينبغي أن تفعل؟
- بعد المستفيدين: كي تحقق الجامعة رؤيتها ماذا ينبغي أن تقدم للمستفيدين من خدماتها؟

- بعد العمليات الداخلية: لكي ترضي الجامعة المستفيدين منها خدماتها ماهى العمليات التي يجب أن تتفوق فيها؟
- بعد التعلم والنمو: حتى تصل المؤسسة إلى ماتصبو إليه كيف ينبغي لها أن تحافظ على قدرتها على التعلم والنمو؟^(٤٨).

١- البعد المالي

يعد البعد المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمؤسسة الجامعية، ويتضمن هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الإنجاز المحقق من استراتيجية المؤسسة وذلك عن طريق العمل على خفض التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستمر الناتج عن خفض التكاليف، والقيمة الاقتصادية المضافة ويتضمن هذا البعد سلسلتين من المقاييس وهما:

- مقاييس الأداء الموجهة وتتضمن: التوجه الاستراتيجي والهدف الاستراتيجي .
- مقاييس الأداء الدافعة وتتضمن: المستهدف والمبادرة الاستراتيجية وكلاهما يركز على الأداء المالي الشامل للمؤسسة^(٤٩).

تلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من تنفيذ الاستراتيجية، كما أن الأهداف والقياسات فى الأبعاد الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف المتعلقة بالبعد المالي^(٥٠).

٢- بعد المستفيدين

في ظل التغيرات الحديثة أصبح الاهتمام بالمستفيد والتركيز على رغباته أكثر بكثير من أي وقت مضى؛ لذا تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق أعلى درجة من رضا المستفيدين عن خدماتها كي تضمن تحقيق ميزة تنافسية لها؛ مما يساعد على بقائها ويضمن استمراريتها؛ وذلك من خلال العمل باستمرار للتأكد من رضا المستفيد وضمان ولائه؛ ومن هنا أصبحت حاجات المستفيدين ورغباتهم وكيفية

تلبيتها من أهم أولويات المؤسسة، وأصبحت توضع في قلب الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وفي ضوء ذلك يعتبر بعد المستفيدين حجر الأساس في بطاقة الأداء المتوازن فهو يقوم على فلسفة أنه لكي تنجح المؤسسة في تحقيق رؤيتها، فإنه عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه المستفيدين. أي التركيز على استراتيجية تعظيم القيمة، والتميز من وجهة نظر المستفيدين^(٥١).

وطالما أن نجاح المؤسسة الجامعية في الحصول على رضا المستفيد أصبح مؤشرا قويا على نجاحها وتفوقها في تحقيق رؤيتها؛ لذا أصبح شرط على كل مؤسسة أن تهتم بتحديد متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم والتركيز على تلبيتها، ويتم ذلك من خلال التركيز على عدة جوانب وهي: الوقت، والنوعية، والأداء، والتكلفة^(٥٢).

وبالنسبة للجامعة فإن هذا البعد يتضمن تحقيق أقصى درجات رضا طلاب وطالبات الجامعة وكذلك المجتمع المحلي، حيث تؤثر درجة الرضا في نسبة الحصول على طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين؛ ومن ثم زيادة حصة الجامعة من قطاع التعليم من خريجي الثانوية العامة، وفي ضوء هذا البعد تتمكن الجامعة من الحصول على إجابة عن سؤال هام وهو كيف تبدو الجامعة من وجهة نظر طلابها^(٥٣).

٣- بعد العمليات الداخلية

يهتم هذا البعد بتحديد العمليات الداخلية التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة على مثيلاتها وذلك حتى يمكنها الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب. ومن ثم تتمكن من تنفيذ استراتيجيتها والتي بتنفيذها تُحقق أهدافها، وتبلغ رؤيتها^(٥٤). أي أن هذا البعد يركز على مجالات العمل والأنشطة الرئيسة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى نتائج مرغوبة وذلك بأعلى جودة وأقل تكلفة^(٥٥)؛ مما يبرر إنفاق الأموال وبذل الجهود بالنسبة للجهات المانحة، ويشمل هذا البعد على الإجراءات والمعلومات

التطبيقية المتعلقة بتحليل التكلفة والعائد وفاعلية التكلفة، وأيضاً يتضمن المعايير التشغيلية والأدائية المناسبة وإدخال خدمات جديدة في مجال عمل المؤسسة^(٥٦).

ويمكن تحديد أربعة أنواع من العمليات يتضمنها بعد العمليات الداخلية

وهي:

- العمليات الإجرائية: وتمثل النشاطات اليومية التي من خلالها يتحول النشاط إلى خدمة.
- العمليات الإدارية للمستفيدين: وهي العمليات الخاصة بتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيدين.
- العمليات التنظيمية: ويقصد بها العمليات التي تختص بتنظيم سير العمل من حيث الالتزام باللوائح والقوانين وغير ذلك.
- العمليات الإبداعية: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتحسين جودة الخدمة وتطويرها وابتكار خدمات جديدة.

وعند تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة الجامعية يتركز اهتمام الجامعة وإدارة كلياتها بصفة خاصة على الإجابة عن سؤال مهم وهو: أي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها ؟ وبالنسبة للجامعة تتمثل أهم العمليات المتعلقة بنشاطها في: جودة العملية التدريسية، وجودة البحث العلمي، وجودة البرامج، وجودة أداء الطلاب^(٥٧)؛ مما يدفع بالجامعة بصورة مستمرة إلى دراسة كافة التغيرات التي تطرأ على الواقع العملي لها والتي يترتب عليها تغيير في متطلبات المستفيدين من خدماتها (الطلاب – المجتمع)؛ وبالتالي تسعى الجامعة إلى تطوير كافة عملياتها الداخلية كي تتمكن من تحقيق رضا المستفيدين^(٥٨).

٤- بعد التعلم والنمو

يعد هذا البعد أساس تعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة فهم يخلقون فجوة بين القدرات والإمكانات المتاحة، وبين تلك التي تحتاج إليها الجامعة كي تحقق استراتيجيتها المنشودة، ويتم تقليص تلك الفجوة بالاعتماد على البعد الرابع من

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهوبعد التعلم والنمو؛ الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي^(٥٩)، وذلك من خلال تحديد القدرات التي يجب أن تتفوق وتتطور فيها المؤسسة من أجل إنجاز عملياتها الداخلية بمستوى مرتفع من الجودة والكفاءة بحيث تخلق قيمة للمستفيدين، كما يساعد بعد التعلم والنمو في تحسين القدرات الفكرية للعاملين بالمؤسسة الجامعية ومستوياتهم المهارية، وكيفية الاستثمار فيهم لرفع مستواهم الوظيفي سواء كانوا ضمن الهيئة الإدارية أو أعضاء هيئة التدريس أو القيادات إضافة إلى استغلال الأنظمة التكنولوجية الموجودة^(٦٠).

وتستطيع الجامعة تحقيق الهدف من هذا البعد من خلال الاعتماد على كافة التطورات التكنولوجية وتدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية التعامل معها، والحرص على تلقيهم دورات تدريبية لتحسين قدراتهم وتعظيم مستوى أدائهم؛ بما يمكن الجامعة من تلبية احتياجات المستفيد بأعلى مستوى ممكن من الجودة مما يجعلها تكتسب ثقته وولائه. وهذا بدوره يضمن لها التمتع بميزة تنافسية قوية بين غيرها من المؤسسات خاصة في ظل التحديات المعاصرة والمنافسة الشديدة التي يتصف بها هذا العصر.

أما عن مصادر التعلم والنمو التي يمكن أن تركز عليها المؤسسة الجامعية في تحقيق أهداف هذا البعد، فهي تتألف من العاملين بالجامعة ونظم المعلومات وإجراءات العمل، فضلاً عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سالف الذكر. وبإجراء عمليات التطوير والتحسين لتلك المصادر تتمكن المؤسسة من الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تطمح في الوصول إليه، ويتم قياس أداء التعلم والنمو بوضع مقاييس أداء للمصادر الثلاثة فاعاملين على سبيل المثال يمكن قياس مهاراتهم ودرجة رضاهم، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على أصحاب الخبرة والمهارات المتميزة منهم واعتبارهم جزء من أصول المؤسسة .

وبعد عرض الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن يجب التأكيد على أنه توجد علاقات سببية بين مقاييس البعد الواحد فمثلاً ينتج عن إشباع رغبات المستفيدين رضاهم عن خدمات المؤسسة مما يترتب عليه زيادة قدرة المؤسسة على اجتذاب مستفيدين جدد، وهو ما يعبر عنه بالخريطة الاستراتيجية.

ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المحاور التالية:

- الأهداف: وهى النتائج التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتى لابد من أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وهذه الأهداف لابد أن يتم توزيعها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بحيث يصبح لكل بعد وزن استراتيجى مماثلاً للأبعاد الأخرى؛ فالأهداف هى اللبنة الأساسية التى يقوم عليها التخطيط .
- مقاييس الأداء: الجانب الذى يحدد حالة الهدف المراد بلوغه وذلك من خلال مقارنته بقيمة محددة سلفاً^(٦١). وغالباً ما تشتق تلك المقاييس من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها القيمة المستهدفة: مقدار يحدد بدقة ويقاس عليه لتحديد مقدار الضجوة أو الانحراف إيجاباً أو سلباً عن الهدف المراد تحقيقه أى معيار لتقييم مدى التقدم نحو الهدف المطلوب .
- الإجراءات: يقصد بها الأنشطة والمشاريع والأداءات اللازمة لتحقيق الهدف.^(٦٢)

رابعاً- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التى تمكنها من مساعدة المؤسسة في الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى مرتفع من الجودة ومن هذه الأهداف مايلي:

- تهيئة إطار عمل يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة الأداءات التى تضمن تنفيذ الاستراتيجية.
- رسم وتوضيح خارطة الطريق - الخريطة الاستراتيجية - وربط الأسباب بالنتائج حتى يمكن تحديد الأولويات بما يساعد على تحقيق الأهداف بنجاح.

- كما تهدف البطاقة إلي جعل المؤسسة تهتم بالمقاييس غير المالية داخلها من خلال الإتجاه نحو استحداث نوع من التكامل المنهجي والارتباط العضوى بين المقاييس المالية وغير المالية^(٦٣).
- كما تهدف إلي إزالة الغموض وذلك من خلال الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية التي يُعبر عنها بقيم كمية قابلة للقياس.
- توفير خطة إتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالعاملين^(٦٤). بما يسمح بتوصيل القرارات والإلتزام بالمسئوليات الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على عملية التعلم والتطوير بصفة مستمرة فى ضوء تغيرات البيئة ومتطلبات المجتمع^(٦٥).
- توفر ثقافة التعلم الاستراتيجي من خلال عمليات التغذية العكسية التي تتم بشكل دوري.
- الارتقاء بمستوى قدرات رأس المال الفكرى بالمؤسسة من خلال مراجعة الأداء وتوفير آليات وسبل التطوير^(٦٦). يتضح ذلك من خلال أهداف بعد التعلم والنمو والتي تسعى إلي تطوير الطاقات البشرية والأنظمة الإدارية بالمؤسسة وذلك يتوفر العديد من البرامج التدريبية والأنظمة التكنولوجية بما يدعم قدراتهم ويعظم كفاءتهم.
- التحديد الواضح للمسئوليات ومواقع المسائلة لكل إدارة .
- إنجاز استراتيجية المؤسسة وأهدافها بأكثر الأساليب فعالية وكفاءة^(٦٧).
- تحسين أنظمة الإدارة المتبعة داخل المؤسسات بما يمكن من القضاء على الهوة الموجودة بين عملية التخطيط والتنفيذ حيث تركز البطاقة على مفهوم المؤسسة المتمركزة حول استراتيجيتها^(٦٨).

خامساً - أهمية بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها

تمثل بطاقة الأداء المتوازن حجر الأساس للنجاح الحالى والمستقبلى للمؤسسة. فهي تهتم بدراسة الماضى لتقييم الأداء خلاله، وتدرس الحاضر لتحديد وضع المؤسسة وتفكر فى المستقبل كى تجيد صنعه. فهي تختلف عن كافة الأساليب التقليدية التى اكتفت فقط بالتركيز على الماضى وما حدث فيه. بما يعنى أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً هاماً بالنسبة للمؤسسة ووضعها حالياً ومستقبلاً. ويمكن الحديث عن هذا الدور من خلال توضيح أهمية تطبيق بطاقة المتوازن داخل المؤسسات في النقاط التالية:

- تساهم في تحويل مسار تفكير المؤسسة من الاكتفاء بتحليل الأخطاء وعيوب الماضى إلى مايفيد التعلم فى المستقبل والرغبة المستمرة فى التطوير والتحسين وذلك من خلال تفعيل الربط بين مؤشرات الأداء متمثلة فى ربط نواتج التعلم بمحركات الأداء والتى لها دور أساسى فى مستوى الأداء المستقبلى^(٦٩).
- تساعد المؤسسة الجامعية فى تحديد الأولويات بمعنى أنها تمثل وسيلة المؤسسة فى تحديد ماينبغى عمله الآن وما يجب أن يأتى بعده؛ كى تحقق أهدافها المنشودة بأقل وقت وجهد وبأعلى مستوى جودة وكفاءة .
- تساعد في تحقيق الإتصال داخل المؤسسة وخارجها حيث تحقق الإتصال بين أقسام المؤسسة من ناحية وبين الأقسام والإدارة من ناحية أخرى، وكذلك بين المؤسسة والمستفيدين^(٧٠). وبذلك تسهل لكافة مستويات المؤسسة وإداراتها وأقسامها التواصل مما يساعد على تحديد الأدوار والمسئوليات والتأكد من إبلاغها للجهات والأقسام المنوط بهم تنفيذها مما يساهم بدوره فى إدارة وتنفيذ استراتيجية الجامعة^(٧١).
- فهي بذلك تعمل على تعميم الاستراتيجية وتوصيلها لكافة أقسام ووحدات المؤسسة^(٧٢).

- تنطلق البطاقة من نقطة هامة وهى رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة؛ لذا يتطلب تطبيقها ضرورة مراجعة رسالة الجامعة ورؤيتها وتطويرهما والمساعدة على توضيحهم لمسئولي التنفيذ فى مختلف مستويات المؤسسة. وبذلك فهي تجود إجراءات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- تُبقى بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية كملخص مهم لأداء العمل، وفي نفس الوقت تلقى الضوء على مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين المستفيدين والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المؤسسة؛ وذلك بهدف تحقيق نجاح طويل الأجل^(٧٣).
- تزود المؤسسة بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة الخاصة بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. أي أنها تساعد الجامعة في تحديد أي من الأهداف يمكن أن يكون سبب في بلوغ هدف آخر.
- تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو المستفيد، تقليل وقت الاستجابة لاحتياجاتهم، تحسين نوعية الخدمات، تأكيد العمل الجماعي^(٧٤).
- تعالج أوجه النقص الموجودة فى أساليب الإدارة التقليدية أى أنها تتغلب على عجز تلك الأساليب فى ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى^(٧٥).
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتُحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية، وتربط الكفاءات بمعايير الأداء. فهي بذلك تعد وسيلة لدعم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الجامعية حتى يتم تنفيذها^(٧٦).
- تساهم فى تجويد عملية إتخاذ القرار وذلك من خلالها قدرتها على تقديم صورة عامة عن المؤسسة فى ضوء أبعادها الأساسية؛ حيث أنها تقدم كم هائل من المعلومات حول الأداء المالى، ووضع المستفيد، ونوعية العمليات الداخلية،

- والقدرة على التحسين والتطوير^(٧٧). وهي بذلك تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وتوضيح الأهداف لكافة الأقسام بالمؤسسة.
- توضح مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فهي تساعد في استغلال كافة الموارد المادية والمالية والبشرية الاستغلال الأمثل؛ وذلك لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن من الجودة والكفاءة، وهنا يتوقف الأمر على كفاءة عملية التخطيط^(٧٨). ويقصد بكفاءة التخطيط دقة وسلامة كافة مراحل عملية التخطيط والتي تسبق التنفيذ. وكذلك التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل^(٧٩).
 - تساعد المؤسسة على تحقيق التوازن في مختلف النواحي؛ فهي توازن بين الأهداف قصيرة وبعيدة الأجل، وبين قدرة المؤسسة ورغباتها وكذلك بين الأداء الداخلي والبيئة المحيطة بالمؤسسة^(٨٠).
 - توفر ثقافة التعلم الاستراتيجي من خلال عمليات التغذية العكسية التي تتم بشكل دوري. أي مراجعة مستوي الأداء بصورة دورية في ضوء الأهداف المحددة سلفاً وذلك لتحديد حجم الفجوة بين الواقع والمأمول، ووضع الخطط التي من شأنها تقليص تلك الفجوة لأقصى حد، والوصول بالأداء إلى أفضل مستوى ممكن.
 - تمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف في أدائها مما يساعد في معالجة القصور الناتج عن هذا الضعف^(٨١)، كما تحدد الجوانب والقدرات التي يجب تحسينها من أجل رفع كفاءة الأداء. فهي تتضمن بعداً أساسياً يقيس مستوى التطوير داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال ما توفره البطاقة من تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر من خلال تأكيد نقاط القوة وتدعيمها والقضاء على نقاط الضعف.
- لذا وفي ضوء النقاط السابق ذكرها تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم السبل لسد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المنشود حتى يمكن

تحقيق استراتيجية المؤسسة. وذلك من خلال العمل بصورة دورية على تحسين الأداء وتطويره في كافة الأبعاد والإكتشاف المبكر للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة والبحث الدائم على حلول فعالة لها .

سادساً - خصائص بطاقة الأداء المتوازن

من منطلق أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها وبلوغ رؤيتها؛ لذا لا بد أن يتوافر فيها العديد من الخصائص كي تكون فعالة في تحقيق مهامها. ويمكن توضيح أهم تلك الخصائص في النقاط التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل ومتوازن، يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وبين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما يوازن أيضاً بين الأداء المالى والمستقبلى الداخلى والخارجى، وذلك من خلال الاعتماد على أربعة أبعاد أساسية وهى: البعد المالى، بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، التعليم والنمو. وعدم الاقتصار على الجانب المالى فقط كما هو الحال فى مقاييس الأداء التقليدية^(٨٢).
- تعد البطاقة حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجى وتنفيذ ما يسفر عنه من خطط استراتيجية؛ وذلك بتوضيح الرؤية والاستراتيجية، وتقوية العلاقة بين المهام والبرامج وكذلك بين الأداء والأهداف. فهى تعمل كي تحقق الممارسات والأنشطة والمبادرات التى تقوم بها المؤسسة الصورة المستقبلية المنشودة بالنسبة لها^(٨٣).
- طورت البطاقة من قياس الأداء حيث انتقلت بقياس وتقويم الأداء من القياس الجزئى إلى القياس والتقويم الشامل القائم على ترجمة الرسالة والرؤية والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى أهداف إجرائية.
- تعتمد البطاقة على الأسلوب العلمى فى الجمع بين مجموعة من الأبعاد المتكاملة والمرتبطة عضوياً وذلك من خلال التركيز على كل من نتائج الأداء

وكذلك محركات الأداء سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الوحدات الإدارية داخلها^(٨٤).

- تتسم البطاقة بمحدودية عدد مقاييس الأداء وعدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذي القرار فقد حُدَّت المقاييس بعدد يتراوح بين (١٥) إلى (٢٠) أى بمعدل من ٣ - ٤ مقاييس لكل بعد وذلك لأن الإفراط فى كم المعلومات أو العكس الندرة منها له آثاره السلبية على أداء المؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعى الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التى تقوم عليها، فضلاً عن تقسيمها كل بعد إلى عدة محاور وهى: الهدف الاستراتيجى، والمقاييس، والقيم المستهدفة، والمبادرات^(٨٥).
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الاستراتيجية بعضها البعض، وبين مقاييس الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يُعرف بعلاقات السبب والنتيجة والتى تتضمنها الخريطة الاستراتيجية^(٨٦).
- تتسم البطاقة خلال تطورها التاريخى بالانتقال من الخاص إلى العام أى من مستوى الميكرو إلى مستوى الماكرو، وذلك بالانتقال من الجيل الأول الذى عرفت خلاله كأداة لقياس الأداء وصولاً إلى الجيل الثانى، والذى عرفت خلاله كنظام لتنفيذ الاستراتيجية، حيث يوجد فرق كبير بين قياس الأداء وإدارة الأداء، فقياس الأداء هو جزء من إدارته^(٨٧).
- تتسم البطاقة بأنها نظام لإدارة الأداء وليس فقط نظام قياسى فهى تساعد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية وتوصيلها إلى كافة أقسام المؤسسة. وهى بذلك تتيح للمؤسسة آلية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال تجزئتها إلى مبادرات وأنشطة شهرية أو حتى يومية فضلاً عن كونها تعمل على تخطيط الأعمال من أجل التحسين والتغيير.

- تمثل البطاقة شبكة معلومات متكاملة وشاملة نظراً لتعدد أبعادها فهذا يجعلها توفر كل ما هو مطلوب من معلومات حول أداء المؤسسة مما يساعد القائمين علي تنفيذ الخطة في إعادة توجيه الأداء بما يحقق أهداف المؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن ليست قالباً جامداً وإنما هي أسلوب يتصف بالمرونة حيث يمكن تطبيقها في بيئة الأعمال وكذلك في المؤسسات غير الربحية. كما تطبق على مستوى المؤسسة ككل وكذلك على مستوى الأقسام الفرعية داخلها^(٨٨).
- بطاقة الأداء المتوازن أسلوب محفز؛ فهي تساعد على التحفيز المستمر على عكس ما تقوم به الأنظمة الأخرى من تحفيز رقابي، يتم خلال توجيه تصرفات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة من خلال تحديد أنماط معينة للأداء ثم فرضها عليهم وإلزامهم بها، ومن ثم يتم القياس والمتابعة لمعرفة مدى التزامهم بهذه الأنماط. أما بطاقة الأداء المتوازن فتعمل على توضيح المهمة والأهداف الاستراتيجية المنشودة ثم خلق الدافع الذاتي لدى العاملين لتحقيق هذه الأهداف المحددة مما يجعل المؤسسة بكافة العاملين فيها متمركزين حول استراتيجية المؤسسة. وبذلك تمثل بطاقة الأداء المتوازن عاملاً تحفيزياً للعاملين لأداء أقصى جهد وصولاً للأهداف الاستراتيجية^(٨٩).

سابعاً - مبررات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي

على الرغم من أن الظهور الأول لبطاقة الأداء المتوازن كان في بيئة الأعمال إلا أن نجاحها لم يقتصر على المجال التجاري أو الربحي بل تم استعارتها للعمل في المؤسسات الخدمية والتي منها مؤسسات التعليم الجامعي، وبالفعل تزايد عدد الجامعات التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مستوى أدائها؛ ومن ثم تحقيق أهدافها، ولكن بعد أن تم تطويرها لتلائم العمل في هذه المؤسسات^(٩٠)، وهناك العديد من المبررات التي تفرض ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي، ومن أهم تلك المبررات ما يلي:

- معاناة مؤسسات التعليم الجامعي وبصفة خاصة في الدول النامية من العديد من التحديات نتيجة تدني مستوى مخرجاتها وعدم ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية رغم امتلاك معظمها العديد من الخطط والاستراتيجيات إلا أنها تفتقد آلية تنفيذها، والخروج بها من حيز الصياغة إلى حيز التطبيق، وهذا ما أكدت عليه مجلة "فورثانا" الأمريكية في مقال نشرته مؤكده فيه أنه من بين كل عشرة جامعات لديها استراتيجية واضحة ومحددة لم تنجح واحدة منهم في تحقيق استراتيجيتها؛ الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية بل في القدرة على تنفيذها وهو ما تهدف إليه بطاقة الأداء المتوازن في الأساس فهي تسعى إلى تنفيذ استراتيجية الجامعة ومن ثم تحقيق رؤيتها.^(٩١)
- حاجة الجامعة إلى البحث عن مؤشرات أداء توضح مدى تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، ومدى ارتباطها بالخطط التنفيذية الموضوعية والخطوة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والأعمال اليومية والأهداف المؤسسية وأولوياتها، وتوضح - أيضاً - الأداء الفعلي وتعطي أساساً لتحسين العملية التعليمية، والأداء المالي والتشغيلي وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن بشموليتها لمجموعة متكاملة من المقاييس تمكن الجامعة من قياس أدائها بالنسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والمجتمع.^(٩٢) أي أن القياس والتقويم من خلال تلك الآلية لم يقتصر على تقويم المؤسسة لنفسها بمقاييس داخلي بل يمتد التقويم إلى وجهة نظر المستفيدين من خدماتها مما يساعد على الارتقاء بالعملية التعليمية برمتها.^(٩٣)
- رغبة الجامعة في تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها لطلابها بصفة مستمرة، ولتحقيق ذلك فهي في حاجة إلى تطوير وتحسين كافة عملياتها الداخلية خاصة ما يتعلق بالعملية التعليمية ومواكبة التغيرات التكنولوجية وتطوير نظم المعرفة حتى يمكنها إعداد القوى البشرية اللازمة لتلبية حاجات خطط التنمية.^(٩٤)

- ضرورة تطوير أساليب القياس التقليدية وخاصة بعد ظهور العديد من أوجه القصور التي أصبحت تعاني منها تلك الأساليب والتي من أهمها الاهتمام بالجوانب المالية فقط وإهمال كل ما هو غير ملموس، بمعنى التركيز على الناتج النهائي دون الاكتراث بالعمليات الداخلية،^(٩٥) فضلاً عن ظهور تحولات وتغيرات في أهداف المؤسسة للمحافظة على بقائها في ظل المنافسة الشديدة؛ حيث أصبح هدفها الأساسي هو تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة^(٩٦)؛ لذا أصبحت الجامعة في حاجة إلى أساليب حديثة تمكنها من تقويم الأداء بهدف الإصلاح والتحسين وليس فقط المحاسبة والعقاب.
- العولمة والمنافسة العالمية: حيث أدت العولمة إلى تغير جذري في مسار حركة التعليم الجامعي؛ وذلك نتيجة للتحديات التي فرضتها على التعليم الجامعي والتي من أهمها تقديم خريج قادر على المنافسة في السوق العالمي، وكذلك الثورة المعلوماتية وما قدمته من إنجازات علمية وتكنولوجية زادت من حجم الفجوة بين مستوى الجامعات العربية والغربية^(٩٧)، وهنا يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ذلك فهي تتضمن بعد التعلم والنمو الذي يمكنها من توظيف التطورات التكنولوجية في جميع العمليات الداخلية التي تقوم بها الجامعة.
- قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تدعيم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية. ويتضح ذلك في النقاط التالية :
- ❖ زيادة الاتفاق على الأمور الاستراتيجية للمؤسسة {الرؤية، الرسالة، الاستراتيجية}
- ❖ إيجاد لغة مشتركة لتوصيل الاستراتيجية عبر كافة المستويات.
- ❖ حشد كافة جهود المؤسسة الجامعية وراء تحقيق الاستراتيجية.
- ❖ توفر التغذية العكسية وذلك لرفع نسب نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .
- تزيد من قدرة المؤسسة الجامعية على توقع ما يمكن أن يحدث مستقبلاً حتى يمكن التحسب له.^(٩٨) فهي بذلك تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في

ظل ما يمكن أن يحدث من تغيرات مفاجئة، وبذلك يمكن تحقيق الاستراتيجية بأعلى درجة من الكفاءة ولا يوجد لأية مؤسسة جامعية هدف أسمى من ذلك؛ لذا أصبح الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن داخل الجامعات احتياجاً وليس ضرورة.

■ تعدد وتشعب مهام الجامعة فهي تهتم بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وكلما تعددت الخدمات التي تقدمها المؤسسة زادت حاجاتها للاعتماد على الأساليب الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تمكن الجامعة من خلال تعدد أبعادها من السيطرة على كافة نشاطاتها.^(٩٩)

■ حاجة الجامعات إلى استقرار الوضع المالي وخاصة في ظل تناقص الاعتمادات الحكومية المتاحة في الوقت الذي يزداد فيه الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي الحكومي. ويعزى ذلك إلى ارتفاع معدل النمو السكاني.^(١٠٠)

■ حاجة صانعي سياسات التعليم الجامعي وكذلك المسؤولين التنفيذيين إلى وجود نظام معلوماتي قادر على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في إنجاز مهامهم وإدارة أعمالهم وتنفيذها ضمن الخطط الاستراتيجية الموضوعة مع إمكانية تبادلها على مستوى الجامعات المصرية وكذلك على مستوى جامعات العالم. بما يعني أن يكون هذا النظام شامل لكل مجالات العمل الجامعي ومؤشرات تحقيقها.^(١٠١)

■ بالإضافة إلى ذلك يوجد مبرر آخر يتمثل في المشكلة الأساسية للتعليم الجامعي بأكمله وهي انخفاض ما يخصص من موارد مالية لتمويل التعليم الجامعي، حيث تعتمد معظم الجامعات العامة على التمويل الحكومي والذي يخصص له ميزانية منخفضة في ضوء نسبة الإقبال عليه وبالإضافة؛ لذلك فإن معظم المخصصات المالية الخاصة بالجامعات تنفق تحت بند المرتبات وما يتبقى يصبح غير كاف للقيام بأية عملية تطوير سواء على مستوى التدريس

أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وفي ضوء ذلك أصبحت الحاجة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكثر إلحاحاً؛ فهي تساعد على دعم المركز المالي للجامعة وتحقيق نوع من الاستقرار المالي وذلك نتيجة العلاقة الارتباطية الموجودة بين أبعادها بمعنى أن التركيز على الأبعاد غير المالية يصب في البعد المالي ويعزز موقفها بما يمكنها من تحقيق أهدافها في ظل انخفاض المخصصات المالية لها.

■ حاجة الجامعة إلى الرقابة الفعالة التي تستهدف التدخل والتغيير في الوقت المناسب؛ بما يعنى توافر المرونة الكافية عند تنفيذ الاستراتيجية والقضاء على فكرة أن الاستراتيجية تنفذ كما هي؛ لأن وجود مثل هذه الأفكار تسلب من عملية القياس جدواها، وهنا تظهر ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث توفر عدد من المقاييس التي يتم الاسترشاد بها عند تنفيذ الاستراتيجية وهذه المقاييس تشمل كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة مما ييسر عملية القياس، ويزيد من إمكانية التدخل للتحسين.^(١٠٢)

وفي ظل ما تشهده المؤسسة الجامعية من تحولات جذرية أثرت بقوة في وظيفتها ودورها المحلي والإقليمي والعالمي؛ فقد أصبحت في أشد الحاجة إلى تطوير أدائها والارتقاء بنوعية خدماتها على اعتبار أن الجامعة هي المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته وصولاً إلى مخرجاته والتي يخطط لها أن تكون قادرة على المنافسة في ظل التحديات المعاصرة.^(١٠٣)، وتعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم السبل أمام الجامعة لتحقيق ذلك الحلم المنشود.

تاسعاً - التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من التحديات ولعل من أبرزها ما يلي:

■ حداثة بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن آلية جديدة في مجال التخطيط الاستراتيجي.^(١٠٤) فلم تتوفر حتى الآن المعرفة الكافية حولها وما يمكن أن تحدثه من تغيير. كل ذلك قد يخلق نوعاً من التخوف لدى

- المسؤولين عن اتخاذ قرار بتطبيقها، كما أن الجهل بها قد يجعل البعض يرى أنها حلم صعب المنال بمعنى أن متطلبات تطبيقها تفوق قدرات المؤسسة الجامعية مما يدفعهم للعزوف والانصراف عن تطبيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العامة حتى يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - قلة عدد المتخصصين وعدم توافر الكفاءات والمهارات التي يمكن الاستعانة بها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بطاقة الأداء المتوازن.
 - تعدد وتنوع مقاييس الأداء التي تستخدمها المؤسسة مع عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل بعد.
 - وجود صعوبات تتعلق بكيفية ترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجية والأهداف التنظيمية، فضلاً عن أن هناك بعض الوحدات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها في الوقت الذي تعد فيه عملية وضع المقاييس وتحديد الأهداف لكل وحدة أمراً في غاية التعقيد.^(١٠٥)
 - عدم توافر أسلوب واضح ومحدد يبين كيفية وضع الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن وكذلك تحديد الأهمية النسبية لكل هدف ومدى سهولة أو صعوبة تنفيذه.^(١٠٦)
 - عدم وضوح رسالة المؤسسة الجامعية فأحياناً تتصف رسالة المؤسسة بالعمومية وعدم التحديد الدقيق عند الصياغة بل في بعض الأحيان تكون الرسالة عبارة عن شعارات عامة من الصعب ترجمتها إلى أداءات .
 - عدم الثقة في إمكانية إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة الجامعية إلا في وقت الأزمات.^(١٠٧)
 - وجود صعوبات في رسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية مع المحافظة في كل خطوة على علاقات السبب والنتيجة .

- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التنفيذية قصيرة الأجل في الفترة الزمنية المحددة سلفاً. (١٠٨)
- عدم رغبة المؤسسة الجامعية في إظهار ما تعاني منه من نقاط ضعف خاصة أمام المستفيدين من خدماتها في الوقت الذي تركز فيه بطاقة الأداء المتوازن -أساساً - على كشف نقاط الضعف وأوجه القصور حتى تتم معالجتها والقضاء عليها؛ وذلك لتدعيم موقف المؤسسة الجامعية، إلا أن الإدارة العليا في كثير من الأحيان لا تلتفت للناحية الإيجابية من تطبيق بطاقة الأداء وتنشغل فقط برغبتها في إخفاء سلبيات المؤسسة .
- بالإضافة إلى التحديات السابقة فإن هناك بعض الصعوبات التي قد تُعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات ومن أبرزها ما يلي:
- الوقت: حيث إنه لا يمكن تجاهل مقدار الوقت المطلوب من الإدارة في تطبيق نظام (BSC) حيث يبدأ العمل من بيان الرسالة إلى الاستراتيجية إلى مقاييس الأداء ثم المعايير والمكافآت الموجودة، كل ذلك يستغرق وقتاً طويلاً.
- التكلفة: حيث يتطلب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة في كافة أبعادها فضلاً عن حاجاتها إلى عقد ندوات ودورات تدريبية وورش عمل كل ذلك يتطلب كلفة عالية.
- الجهد: يتطلب تطبيق البطاقة تسخير كافة جهود المؤسسة وراء تحقيق الاستراتيجية وجعلها الشغل الشاغل لكل عامل داخلها وهذا يتطلب توافر الرغبة والقدرة على إحداث التغيير، وكل ذلك يحتاج إلى المزيد من الجهد. (١٠٩)
- صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير والتحسين في الأداءات نتيجة تداخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تنتبه لها إدارة المؤسسة وهذه الصعوبات قد تسبب ضعفاً في تعميم نتائج دراسة العلاقات السببية بين التغيير وتحسين الأداء.

- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل الأبعاد مما يفقد بطاقة الأداء المتوازن جوهرها وهو التحسين بشكل متوازن خلال كافة الأبعاد.^(١١٠)
- اختلاف القيم التي يؤمن بها معظم العاملين بالمؤسسة الجامعية والتي تدفعهم لمقاومة التغيير وهذا عكس ما تنادي به فلسفة البطاقة حيث تقوم -أساساً - على نشر ثقافة التغيير من أجل التحسين.
- ما أفعله غير قابل للقياس: تمثل هذه الجملة صعوبة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات حيث يترتب على العمل بالجامعات مجموعة نتائج تخضع للكثير من المؤثرات مما يجعل من الصعب قياسها؛ وذلك لأنها تستغرق سنوات حتى يتم إنجازها وتحتاج إلى العديد من المشاركين كما تخضع أيضاً للعديد من المتغيرات الخارجة عن نطاق الجامعة.
- يتضح مما سبق أن الجامعة كي تنجح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجيتها وبلوغ رؤيتها عليها التغلب على كافة التحديات التي يمكن أن تواجهها عند التطبيق وتحد من أهمية البطاقة وتقلص دورها في مساعدة الجامعة على بلوغ الصورة المستقبلية المأمولة.

عاشرا- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً يساعد في تطوير الخطط والعمليات الداخلية حتى يمكن تنفيذها لإحداث التغيير المطلوب في أداء المؤسسة بما يمكنها من المشاركة في سباق المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية قوية ، ويتم تطبيقها داخل المؤسسة وفق عدد من الخطوات المنهجية، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول هذه الخطوات؛ حيث تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وفلسفتها وكذلك الهدف من تطبيقها داخل المؤسسة، ولكن ما هو متفق عليه أن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا بالمؤسسة إلى المستويات الأدنى. أي بدءاً من الاستراتيجية وصولاً بالمبادرات والأنشطة اليومية.^(١١١) وعلى الرغم من تعدد الرؤى بشأن خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هناك بعض الخطوات الأساسية التي لا يمكن

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠
آية جلال السيد احمد

الاستغناء عن إحداها مهما اختلف الهدف من تطبيقها وإلا يحدث خلل في عملية التطبيق، وهذه الخطوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي



شكل (٤) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: بيومي ضحاوي، ورضا المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم.. رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص ٣٤٦ .

ويمكن تناول تلك الخطوات بشئ من التوضيح والشرح لبيان دور كل خطوة وترتيبها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك كما يأتي:

١- تكوين فريق العمل

لابد من وجود فريق عمل مسئول أمام الإدارة العليا عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ويجب أن يضم هذا الفريق أعضاء من كافة وحدات الجامعة، بما يعني ضرورة وجود تمثيلة لكافة المستويات الإدارية بالجامعة، وكذلك أعضاء من خارج الجامعة كالمستفيدين من خدماتها^(١١٢)، ويفضل أن يضم الفريق متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وغالباً ما يتم اختيار أعضاء هذا الفريق في ضوء مجموعة من الشروط الواجب توافرها في كل عضو والتي من أهمها ما يلي:

- أن تتوافر لديهم القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- أن تتوافر لديهم القدرة على التفكير والتحليل .
- أن يكونوا على درجة عالية من المهارة والكفاءة وذلك من خلال تلقيهم للعديد من الدورات التدريبية وورش العمل.

- أن تتوافر لديهم درجة من حرية التصرف بما يمكنهم من إحداث التغيير.^(١١٣)

٢- تدريب فريق العمل

لما كان تكوين فريق العمل المسئول عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خطوة مهمة لتطبيقها فإن التأكد من قدرته على تنفيذ المهمة المنوط بها أمر أكثر أهمية؛ لذلك لابد من الاهتمام بتدريبه وتأهيله ليصبح على دراية كاملة بأسس ومتطلبات بطاقة الأداء المتوازن ومتقناً لمنهجية تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في هذا المجال لعقد ندوات ودورات تدريبية لأعضاء الفريق^(١١٤).

والجدير بالذكر أن عملية التدريب يجب أن تضم أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك أصحاب المصلحة، والقيادات التنفيذية، وغالباً ما تبدأ هذه الخطوة بعمل تمهيد عام حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في إحداث التغيير

داخل المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المؤسسية وبذلك يتم إثارتهم لبذل الجهد^(١١٥).

وخلال تلك الخطوة لا بد من الاهتمام بعامل التحفيز حتى يمكن لأعضاء الفريق بذل الجهد الذي تتطلبه بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال ربط المكافآت بمستوى المهارة والقدرة على الإنجاز والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

٣ - جمع البيانات وتكوين خلفية عن المؤسسة

يتم خلال هذه الخطوة دراسة كافة العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة سواء داخلية أم خارجية ومعظم المؤسسات تستعين في تلك الخطوة بتحليل (Sowt)، والذي يهتم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية؛ ومن ثم تصبح صورة المؤسسة الجامعية واضحة، حتى يمكن تحديد الاستراتيجية المناسبة لظروف الجامعة. أي التي تعظم نقاط القوة وتستغل الفرص، وفي الوقت ذاته تقلل نقاط الضعف لمواجهة التحديات الموجودة بالبيئة الخارجية .

ولما كانت بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى خطوات تنفيذية ومقاييس وأهداف إجرائية فهي بذلك تساعد الجامعة في التغلب على أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي ألا وهي صعوبة الانتقال بالخطوة الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق^(١١٦). وطالما أن معظم الجامعات تمتلك خطط استراتيجية ترغب في تنفيذها؛ لذا لا بد من الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حتى تضمن تنفيذ مانتج عن عملية التخطيط، بمعنى أنه في حالة امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية مستوفاه كافة الشروط العلمية آنذاك يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، فالجامعة التي تمكنت من صياغة استراتيجيتها في ضوء تشخيص دقيق لواقعها يمكنها الاستعانة بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجيتها وذلك بشرط

أن تكون الخطة الاستراتيجية قائمة ولا زالت قيد التنفيذ حتى لا تصبح الصورة العامة للجامعة غير معبرة عن الواقع الفعلي لها، وهنا يتضح دور بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط يوفر صورة عامة للمؤسسة يمكن أن تنطلق منها بطاقة الأداء المتوازن في الذي تضمن له البطاقة سلامة التنفيذ.

٤- تطوير رسالة ورؤية المؤسسة وتأكيد الأهداف الاستراتيجية

تتطلب هذه الخطوة تحديد رسالة المؤسسة الجامعية ورؤيتها تحديدا واضحا؛ حيث تعبر رسالة المؤسسة عن الغرض الأساسي من وجود المؤسسة الجامعية ونوعية الخدمات التي تقدمها ولتن تقديمها وكيفية تقديمها، وما يميز تلك المؤسسة عن مثيلاتها، أما الرؤية فهي الصورة المأمولة والمبتغاه للمؤسسة في المستقبل. وفي ضوء ذلك يعد تحديد رسالة ورؤية المؤسسة أول متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمعنى أنه لا يمكن لأية مؤسسة تفتقر إلى وجود رسالة محددة ورؤية واضحة أن تتمكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ لذا لابد للمؤسسة التي ترغب في تطبيق البطاقة أن تمتلك رسالة ورؤية استراتيجية حتى يمكنها تحديد أهدافها الاستراتيجية التي ستسعى لتحقيقها، وفي حالة وجود رسالة ورؤية للمؤسسة بالفعل فإنه يستوجب الأمر على فريق عمل بطاقة الأداء المتوازن مراجعتها وتطويرها إن تطلب الأمر^(١١٧)، ثم العمل على نشرها وتوضيحها لكافة العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم لبلوغ تلك الرؤية؛ وهنا يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي والتي تبدأ عملها من توضيح الرسالة والرؤية وترجمتهما إلى مبادرات وأهداف إجرائية^(١١٨).

أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية فإن فريق عمل البطاقة يجتمع مع الإدارة العليا لمناقشة تلك الأهداف والعمل على إعادة ترتيبها استراتيجيا أي حسب أهمية وأولوية كل هدف بحيث يتم وضعها في شكل تسلسل متدرج يبدأ بما هو أقل أهمية وصولا إلى ما هو أكثر أهمية، وذلك في ضوء عدة معايير منها :

- الأهمية الاستراتيجية لكل هدف.

- أهمية كل هدف بالنسبة لغيره.
- علاقة كل هدف بغيره. (١١٩) هذا في حالة تحديد المؤسسة لأهداف استراتيجية مسبقا، وإذا لم تمتلك المؤسسة أهدافا عامة معلنة؛ فإنه يتعين على فريق بطاقة الأداء المتوازن العمل على ترجمة رسالة المؤسسة الجامعية ورؤيتها في صورة أهداف محددة .

٥- تطوير الاستراتيجية وتحليلها

تدور الاستراتيجية دائما حول الأولويات العريضة التي ترغب المؤسسة في متابعتها من أجل تحقيق رؤيتها وهذه الأولويات لابد أن تكون متوافقة مع وضع المؤسسة وإمكاناتها^(١٢٠)؛ ولذلك يتم تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة في ضوء ما تسفر عنه عملية التحليل البيئي الخاصة بالمؤسسة والتي تحدد وضع المؤسسة الفعلي، ومن هذا المنطلق فإنه عند اختيار استراتيجية دون غيرها لابد من طرح سؤال هام: كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية أفضل من منافسيها؟ بمعنى أنه لابد أن ينتج عن تنفيذ الاستراتيجية دعم للمركز التنافسي للمؤسسة.

وهذا يؤكد على أن تحديد الاستراتيجية يتم في ضوء دورة حياة المؤسسة ومركزها التنافسي، وإمكاناتها ومواردها المالية؛ فإن كانت المؤسسة في مرحلة النمو فإنها ستحدد استراتيجيتها على أساس محركات أداء خارجية مثل رضا المستفيد، والأداء البيئي، والتطوير، والابتكار في تقديم الخدمة؛ مما يدعم مركزها التنافسي.

أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة الاستقرار أو النضج فإن المؤسسة تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التركيز على العمليات الداخلية، ونظم المعلومات، والأساليب الإدارية مما يقلل من تكاليف الخدمة وتحسين جودتها^(١٢١). فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية الواجب القيام بها لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل؛ ولذلك يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تحدد المؤسسة استراتيجيتها والتي تمكنها من بلوغ رؤيتها وتأكيد رسالتها بشكل واضح ودقيق.^(١٢٢)

وتتجلى هنا أهمية بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه في معظم الأحيان تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومحددة إلا أنها لا تلتزم بما حددته لنفسها من البداية؛ فتصبح في حالة من التخبط بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبين كيفية تحقيقها فلا تستطيع أن تحدد في أي طريق تمضي ولا بأي أسلوب تنفذ، ينتج عن ذلك فشلها في تنفيذ استراتيجيتها^(١٣٣)؛ وللتغلب على هذه المشكلة تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال تحويلها من صورة تجريدية كلية إلى مقاييس وأهداف محددة موزعة بصورة متوازنة على أبعادها الأساسية؛ وبذلك تصبح الاستراتيجية هي العمل اليومي لكل من يعمل بالمؤسسة، كما تهتم بطاقة الأداء المتوازن - أيضاً - بمراجعة الاستراتيجية قبل تنفيذها للتأكد من اتساقها مع الرؤية الاستراتيجية وكذلك تهتم بمتابعة تنفيذها^(١٣٤).

أي أن فريق عمل البطاقة يصبح مسئولاً في تلك الخطوة عن ضرورة توضيح استراتيجية المؤسسة ونشرها داخل الجامعة وخارجها، أي بالنسبة للأطراف المنوط بهم تنفيذها وكذلك الأطراف المعنية خارج الجامعة وفي سبيل ذلك يستوجب الأمر تحديد القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية وتطوير استراتيجيات خاصة تحدد كيف تحقق كل خطوة ومتى حتى تتمكن الجامعة من الوصول إلى رؤيتها الاستراتيجية^(١٣٥).

وفي ضوء هذه الخطوة والسابقة عليها يتضح ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي كي تتمكن تلك المؤسسات من تجويد عمليات التخطيط الاستراتيجي داخلها؛ فهي السبيل لتحويل كل ما هو مأمول إلى حقيقة ممكنة، وذلك من خلال قدرتها على تنفيذ خطط المؤسسة والوصول إلى الوضع الذي تأمل أن تكون عليه.

٦ - تحديد عوامل النجاح الحرجة

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من تحديد رسالتها ورؤيتها وكذلك حددت أهدافها واستراتيجيتها؛ يتطلب الأمر التفكير في كيفية الانتقال من الاستراتيجيات

الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاج إليه المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة، أي أن المؤسسة في تلك الخطوة عليها أن تحدد ماهي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة^(١٢٦)، ويتم خلال هذه الخطوة -أيضاً- توضيح علاقات السبب والأثر التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية داخل كل بعد بحيث يمثل تحقيق هدف ما سبب لهدف تالي ونتيجة لهدف سابق^(١٢٧)، وهذه العوامل يجب أن يتم تحديدها أولاً ثم مراجعتها وترتيبها حسب أولوياتها^(١٢٨)، وتتمثل مراحل العمل بموجب هذه الخطوة في مراجعة الأهداف المحددة سلفاً للتحقق من إمكانية الوصول إليها بموجب الخطوات الإجرائية المتبعة وتحديد قائمة بذلك تتضمن المراحل التنفيذية لكل هدف موضحا العلاقة بين تلك الأهداف وسبل تحقيقها^(١٢٩).

ومن أمثلة تلك العوامل دعم الإدارة، والتطور العلمي، والبحث عن مصادر تمويل إضافية، ورضا المستفيد^(١٣٠).

٧- رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية

تعتبر الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة عن رسم تخطيطي يوضح المسارات الواجب اتباعها حتى يتسنى تحقيق الهدف الاستراتيجي المأمول^(١٣١). وهي عبارة عن بناء منطقي يرسم استراتيجية المؤسسة وأهدافها والمسارات التي يمكن اتباعها كي تتمكن المؤسسة الجامعية من تحقيق أهدافها^(١٣٢).

كما تعرف بأنها عبارة عن رسم تخطيطي يتضمن مجموعة من الافتراضات التي تكون سلسلة من علاقات السبب والأثر بين مقاييس النواتج ومسببات الأداء، بمعنى أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس العمليات الداخلية والتي تعد بدورها محركات لمقاييس المستفيدين والتي تعتبر محركات للمقاييس المالية مما يؤكد وجود نوع من التكامل والتفاعل والتوازن بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن^(١٣٣).

وهي بذلك تساعد على توضيح الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ذلك الرسم التخطيطي الذي يوضح كلا من الهدف والمسار الذي يساعد في الوصول إليه؛ وذلك من خلال استخدام علاقة السبب والأثر التي تربط بين الأهداف بعضها البعض^(١٣٤)، وكذلك بين الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن فهي توضح كيف يؤثر بعد التعلم والنمو في تحسين العمليات الداخلية، وكيف يؤثر كلاهما في رفع قيمة المؤسسة^(١٣٥)؛ أي أنها عبارة عن سلسلة من التأثيرات التي تنتهي بتنفيذ الاستراتيجية؛ وبذلك فالخريطة الاستراتيجية تقدم - للعاملين بالمؤسسة بصفة عامة والمسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية بشكل خاص - فكرا واضحا حول ارتباط أدوارهم داخل المؤسسة بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كما أنها تمكنهم من العمل بشكل متعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولعل أفضل أسلوب لتقييم الخريطة الاستراتيجية هو استخدام أسلوب من أعلى إلى أسفل أي ابتداءً من الوجهة المقصودة ومن ثم رسم المسارات التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الوجهة^(١٣٦).

وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد لتصميم الخريطة الاستراتيجية إلا أنه يمكن القول إن أي نموذج لابد أن يتضمن الأهداف الاستراتيجية الموجودة ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة التي تربط بينهم^(١٣٧).

ومهما اختلف شكل النموذج الخاص بالخريطة الاستراتيجية فإنه يجب البدء برسالة المؤسسة التي تعكس فكرة وسبب وجودها من الأساس، ثم التطرق إلى الرؤية التي تشمل الغاية التي تنشدها المؤسسة ثم يتم ترجمة تلك الغاية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يتطلب تحقيقها اتباع استراتيجية معينة والتي تقود في نهاية الأمر إلى الخريطة الاستراتيجية؛ ولذلك فإنه يشارك في وضع الخريطة الاستراتيجية كافة العاملين بالمؤسسة^(١٣٨).

٨ - تحديد مقاييس الأداء

تواجه المؤسسة خلال هذه الخطوة سؤالاً مهماً وهو كيف يمكن اختيار

مقاييس الأداء؟ والتي يتضح من خلالها مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الخاصة بها. (١٣٩)

عند تحديد تلك المقاييس لابد أن يشترك كافة الأطراف ذات الصلة من داخل المؤسسة ومن خارجها فضلاً عن ضرورة وجود متخصص في بناء المقاييس وكذلك يجب التأكيد على ضرورة اشتقاق المقاييس من الأهداف الخاصة بالمؤسسة. بما يعني أن عملية وضع مقاييس الأداء ليست عملية عشوائية تتم بمعزل عن الأهداف، وإنما يجب أن تربط بين مقاييس الأداء والأهداف علاقات سبب ونتيجة (١٤٠)، وهذه المقاييس يجب أن تكون محددة العدد وهذا ما أكدت عليه معظم الدراسات في هذا المجال حتى لا تحدث حالة من التشتت أو الارتباك في أداء المؤسسة، وقد أوصت تلك الدراسات بأن يتراوح عدد مقاييس الأداء المستخدمة بين ٢٠ - ٢٥ مقياساً، ويمكن أن يقل العدد عن ذلك إذا كان حجم المؤسسة صغيراً (١٤١).

وتتضمن هذه الخطوة عدة خطوات فرعية هي :

❖ إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة: في هذه الخطوة يتم عقد ندوات وجلسات عصف ذهني لأعضاء الفريق وفي تلك الفترة تُقبل كافة الآراء والأفكار إلى أن يتم التشاور بشأنها ودراستها، بما يفيد رفضها أو تأكيدها والاتفاق عليها وهنا يمثل التحدي الأكبر في إيجاد علاقات سبب ونتيجة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة.

❖ صياغة المقاييس الشاملة:

بعد الانتهاء في المرحلة السابقة من تقديم مقترحات وآراء حول مقاييس الأداء يتم تجميع المقاييس التي نالت موافقة مبدئية من فريق العمل تمهيداً للموافقة عليها من الجهات المسؤولة، بما يعني الخروج من هذه المرحلة بقائمة من مقاييس الأداء يتم توزيعها فيما بعد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. (١٤٢)

٩- تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يجتمع فريق العمل ليتم تحديد خطة العمل الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه الخطة لابد من أن يشارك في وضعها أعضاء الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون، ولابد أن يتفق أعضاء فريق العمل على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.^(١٤٣) وهذا يتطلب تحديد الأنشطة والإجراءات الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة من عالم الصياغة إلى عالم الواقع، ولعل من أهم تلك الأنشطة تحديد الأهداف السنوية والنصف سنوية وتوزيع الموارد وتخصيصها، وتحديد المسؤوليات، والأدوار، وتدعيم البرامج والثقافة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية والتحفيز^(١٤٤).

كما تتطلب هذه الخطوة -أيضاً- تعريف الأفراد العاملين في كافة وحدات المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن، ومقاييس الأداء المستخدمة وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية والمستويات التنفيذية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها أي أنه خلال تلك الخطوة يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل القابلة للتحقيق في الوقت الحالي^(١٤٥)، وتحديد مقياس لكل هدف من الأهداف، وكذلك تحديد قيم مستهدفة خلال الفترة محل القياس، وحتى تضمن المؤسسة نجاحها في تنفيذ هذه الخطة لابد من إثارة حماس ودافعية كافة العاملين بالمؤسسة لبذل أقصى جهودهم من خلال نشر فكرة أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بجهودهم ومهاراتهم في تنفيذ هذه الخطة.

١٠- إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن

حتى تضمن المؤسسة نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها أن تقوم بمتابعة عملية التطبيق، ولعل أهم آليات المتابعة هو عقد لقاء بين فريق العمل المسئول عن

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وأعضاء من الإدارة العليا وذلك خلال ستين يوما من تحديث مقاييس الأداء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ وهذا من أجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة وما يجب التأكيد عليه هنا هو أنه يتم إعداد هذا التقرير في حالة تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن لأول مرة؛ وحتى يتسنى لفريق العمل إعداد هذا التقرير عليهم بذل المزيد من الجهد حتى يتمكن الفريق من جمع البيانات اللازمة لإعداد التقرير ليس هذا فحسب بل لابد من التأكد من صدقها ودقتها، وفي حالة عدم التمكن من الحصول على البيانات اللازمة أو عدم دقتها فهذا لا يعد دليلا على فشل بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة أو انعدام جدواها^(١٤٦)؛ وذلك لأن هذا التقرير يتم كتابته خلال ستين يوما فقط من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعنى أنها مازالت قيد التطبيق فهذا التقرير يعد بمثابة تقييم أولى لمدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبيان مواطن الضعف في مقاييس الأداء المستخدمة فربما يتم استخدام مقاييس أداء مبالغ فيها أو أقل من المستوى المأمول، وهنا يمكن التدخل لمعالجة ذلك القصور، وأيضاً معالجة أي خلل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حتى لا تفقد قدرتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية^(١٤٧)؛ أي أن هذا التقرير يمثل نوعاً من المتابعة لعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كي تتمكن المؤسسة من الاستفادة بأقصى حد ممكن من جراء تطبيقها.

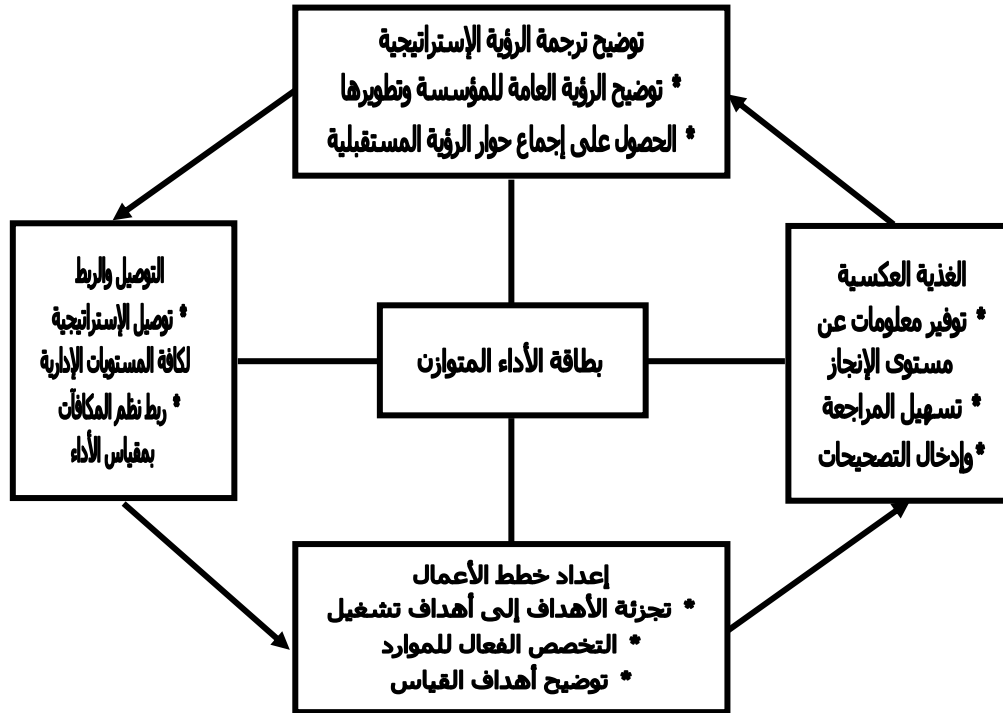
١١ - مرحلة متابعة وتقييم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، وذلك من خلال إعداد دليل معلومات عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم خلال هذه المرحلة -أيضاً - إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد^(١٤٨)؛ وذلك للتأكد من سلامة

التطبيق، ومن أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية لتنفيذ الاستراتيجية^(١٤٩).

أحد عشر - علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي علاقة تبادلية متكاملة، حيث يعتمد كلٌّ منهما على الآخر ويكمّله؛ فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى بلورة رسالة المؤسسة ورؤيتها والتعبير عنها في شكل أهداف محددة وكذلك صياغة الاستراتيجية المناسبة لواقع المؤسسة وطموحاتها، والتي تمكنها من تطوير أدائها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية. ثم تأتي بطاقة الأداء المتوازن لتحول كل الآمال والأحلام إلى واقع عملي ملموس، وسد الفجوة بين الواقع والمأمول وذلك من خلال ترجمة الرؤية التي تنشدها المؤسسة والاستراتيجية التي تتبناها إلى أهداف تشغيلية وإجراءات يومية يمكن تنفيذها، مع ضرورة تأكيد حفظ صفة التوازن حتى لا يطغى هدف على هدف آخر أو مجال على غيره، بل يتم التعامل مع الأهداف حسب الوزن الاستراتيجي لها وأولوية تنفيذها. وفي ضوء ذلك لا يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تطبق بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي فلا بد لها من رؤية واضحة واستراتيجية محددة كي تنطلق منهما وتسعى نحو تحقيقهما. وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تبدأ عملها منذ بداية تحديد المؤسسة للغاية التي من أجلها تعمل، ثم تنطلق في التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كلٍّ منهما، ثم ينتقل هذا الأسلوب بعد ذلك للاهتمام بإعداد الخطط الإجرائية الخاصة بتحقيق تلك الأهداف مع ترتيبها حسب الأهمية، وأخيراً إجراء مقابلة بين ما يجب تنفيذه وما يتحقق دورياً من خلال نظام التغذية العكسية بما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف أو محاور الاستراتيجية حسب ما يتغير من ظروف محيطية بالمؤسسة. ويمكن توضيح تلك العلاقة من خلال أربع عمليات أساسية تحدد البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن العمليات. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



شكل (٥) علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي

Source: Kaplan, Rober& Davide Norton; The Balanced Scorecard
Translating Strategy into Action, Op.Cit. P.11.

ويتضح من الشكل السابق أن هناك أربع عمليات تتحدد من خلالها علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي، ويمكن تناولهم بالشرح والتفصيل كما يلي:

١- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية

يقصد بهذه العملية تطوير رسالة ورؤية المؤسسة وذلك لتحديد أهدافها حيث يستوجب الأمر ضرورة ترجمة الرسالة والرؤية إلى أهداف محددة تُوضع في ضوءها الاستراتيجية التي تعظم نقاط القوة الموجودة بالمؤسسة وتقلص نقاط الضعف حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وذلك من خلال وضع مجموعة محددة وواضحة من

مقاييس الأداء التي تجسد هذه الاستراتيجية^(١٥٠)، وبالفعل تتمكن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وماتحتويه من أهداف استراتيجية، ومقاييس، ومعايير، ومبادرات من ترجمة رؤية الجامعة إلى فعل وواقع عملي ملموس متعدد الجوانب والأبعاد، فهي تتناول الجامعة من الناحية المالية، وعملياتها وكيفية إدارتها، واهتمامها بالطلاب، والمجتمع الخارجى وكذلك إلقاء الضوء على عناصرها الداخلية؛ وبالتالي فهي تعطي الصورة الشاملة عن منظومة الجامعة؛ وبذلك فهي تسهل على الجامعة تحديد أهدافها ومقاييس ومعايير الأداء في ضوء إمكاناتها ومواردها^(١٥١).

٢- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات الحديثة

تهدف هذه العملية إلى توصيل الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع مراعاة ضرورة تحقيق التناسق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ويجب أن توضع المقاييس التي تم اختيارها في بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الوحدة، بمعنى تحديد الدور المنوط بالوحدة للقيام به حتى يمكن تحقيق الاستراتيجية^(١٥٢)؛ وبذلك تساعد هذه العملية في ربط الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالأهداف الخاصة بأقسام المؤسسة، وذلك من خلال تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية وتوصيل هذه الأهداف إلى المسؤولين عن تنفيذها داخل كافة الإدارات ومتابعة تحقيقها، وتتطلب هذه العملية مشاركة كافة الأقسام داخل المؤسسة في تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقوم كل قسم بوضع المقاييس الملائمة التي تتضمن تحقيق الاستراتيجية الخاصة به وبالتالي تتحقق الاستراتيجية العامة للمؤسسة^(١٥٣).

ولتلك العملية أهمية خاصة حيث يعد من أهم أسباب نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها إعلام جميع العاملين بالمؤسسة بالأهداف العامة المطلوب تنفيذها مما ييسر عليهم فهم واستيعاب الدور المنوط بهم حتى تتناغم الأهداف الفرعية لتحقيق الأهداف العام؛ وبذلك تساعد بطاقة الأداء المتوازن في دعم الحوار بين إدارة المؤسسة والإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، ومجلس إدارة المؤسسة^(١٥٤).

٣- التخطيط وتحديد الأهداف

تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن عندما تستخدم في توجيه عملية التغيير من أجل التحسين؛ حيث يتم من خلالها تحديد الإجراءات والنشاطات التي يجب أن تُتخذ حتى تتحقق الأهداف، ولعل أهم تلك الإجراءات تحديد الخطط المالية وكيفية توزيع الموارد على أبعاد البطاقة، وكذلك الخطط الخاصة بارتفاع قيمة المؤسسة بالنسبة للمستفيد وأخرى لتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة؛ ولذلك يجب أن يقوم المديرون التنفيذيون بتوزيع الأهداف على الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن مع توضيح علاقات السبب والأثر بين الأهداف داخل كل بعد من جهة وبين الأبعاد بعضها البعض من جهة أخرى؛ وبذلك تصبح الأهداف المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداءات فمثلاً خفض الكلفة يمكن ترجمته إلى توفير في كلفة الخدمة، أو استغراق وقت أقصر لتقديمها وارتفاع في مستوى كفاءة العاملين^(١٥٥)؛ وبذلك تتأكد أهمية التخطيط لكل خطوة تخطوها المؤسسة خاصة أن موارد المؤسسة غالباً ما تكون محدودة في الوقت ذاته يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بكل قسم من أقسام المؤسسة وتوصيلها للجهة المنوط بها تنفيذها^(١٥٦). وهو ما تقوم به بطاقة الأداء المتوازن خلال تلك العملية؛ فهي تعمل على تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم وتوصيلها للمسؤولين عن تنفيذها؛ وبالتالي فهي تساعد المؤسسة من امتلاك أساس لتوزيع الموارد بشكل يضمن تحقيق الأهداف الخاصة بكل قسم مما يعني تحقيق للأهداف العامة للمؤسسة.

٤- التغذية العكسية

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم المؤسسي عند التنفيذ؛ حيث يتم التركيز خلالها على ما إذا كانت المؤسسة قد حققت ما تأملهُ من أهداف أم أن هناك قصوراً في الأداء المؤسسي، وما أوجه القصور حتى يمكن إدخال الإجراءات التصحيحية المطلوبة؟ أي أنه للتأكد من نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها

بشكل مستمر حتى نضمن أن ماخطط له يُنفذ بالفعل^(١٥٧)، ويتم خلال تلك الخطوة ما نسميه بالتعلم الاستراتيجي؛ حيث تُكشف عمليات المراجعة بصفة دورية للوصول بالأداء إلى أعلى درجات الكفاءة بما يضمن تنفيذ الأهداف المخطط لها والموزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أقل وقت وبأقل جهد وبأعلى مستوى ممكن من الجودة.

نبذة عن استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

ترتكز الإستراتيجية على مفهوم التنمية المستدامة بأبعاده الثلاثة الأساسية: البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي والبعد البيئي .

تتضمن الإستراتيجية عشر محاور ، حيث يشتمل:

- البعد الإقتصادي على محاور التنمية الإقتصادية والطاقة والعلوم والتكنولوجيا والإبتكار والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية .

- ويغطي البعد الإجتماعي محاور العدالة الإجتماعية والتعليم والتدريب والصحة والثقافة .

- ويتضمن البعد البيئي محاور البيئة والتنمية العمرانية .

- ذلك بالإضافة إلى محور السياسة الخارجية والمن القومي ، والسياسة الداخلية الذي يعتبر إطارا جامعاً للإستراتيجية ومحددا للمحاور الأخرى .

ويتضمن كل محور من هذه المحاور عناصر البناء الخاصة به ، والتي تتمثل في الهدف الإستراتيجي وأهداف الفرعية ، ومؤشرات قياس الأداء ، والمستهدفات الكمية المخططة لتحقيق الأهداف ، والتحديات المتوقعة ، والبرامج والمشروعات اللازمة ، وأولوية تنفيذها وتتابعها الزمني .

رؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم الجامعي

أطلقت مصر استراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي من ٢٠١٦ إلى ٢٠٣٠ تهدف إلى تعزيز العلوم والتكنولوجيا والابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث، وإنتاج خريجين جاهزين للصناعة والسوق.

- يعتبر التعليم عاملاً محورياً في استدامة التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مصر والنهوض بها بما يتماشى مع كل من مشروع إصلاح التعليم في مصر ورؤية مصر ٢٠٣٠ الأوسع نطاقاً.
- ومن المتوقع أن يزداد عدد السكان في سن العمل في البلاد بنحو ٢٠ مليون بحلول عام ٢٠٣٠، مما يعني أنه يجب وضع إطار تعليمي جديد تنافسي دولياً لإعداد الشباب المصريين لمستقبل مزدهر.
- يُنظر إلى الاستثمار المحلي والأجنبي في الآلاف من مشاريع الترقية التعليمية في جميع أنحاء البلاد، بقيادة ضخ ٥٠٠ مليون دولار العام الماضي، على أنه مفتاح لتحويل هذا المشهد التعليمي.
- تهدف رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى توفير التدريب لطلاب التعليم العالي وتزويدهم بمهارات التفكير والمناقشة والإبداع، والتي يؤدي بالطلاب الذين يمكنهم تطوير قدراتهم بعد التخرج للحصول على ميزة تنافسية في سوق العمل.
- تركز استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تعد جزءاً من استراتيجية التنمية المستدامة، على تحقيق أهداف وغايات موحدة تقاس بمؤشرات الأداء الرئيسية للتعليم العالي والتدريب حتى عام ٢٠٣٠.

أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في التعليم الجامعي

وتتمثل أهداف هذه الرؤية فيما يتعلق بالتعليم الجامعي في النقاط التالية :

- ❖ الإتاحة: إتاحة التعليم الجامعي للجميع دون تمييز
 - ❖ الجودة : تحسين جودة نظام التعليم الجامعي بما يتوافق مع النظم العالمية
 - ❖ التنافسية: تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الجامعي
 - ❖ العالمية : إنشاء فروع جامعات دولية (١٥٨).
- وفي ضوء ما سبق ذكره فيما يخص التعليم الجامعي ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠ تقترح الدراسة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للجامعات يمكن تنفيذها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ضوء أبعادها الأساسية ، وهذه الأهداف هي :

أ - أهداف البعد المالي :

- ١- تعزيز الموقف المالي للجامعة من خلال التوسع في تنفيذ استراتيجيات تمويل بديلة.
- ٢- حسن استغلال الموارد والأصول المتاحة.
- ٣- تطبيق أساليب رقابية فعالة.

ب - أهداف بعد المستفيدين

- ١- إعداد جيل من الشباب الواعي بقيم المجتمع والمتمسك بهويته، والحريص على المشاركة في تقدم المجتمع ورفقيه.
- ٢- تحقيق رضا الطلاب من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجاتهم.
- ٣- إعداد خريجين متميزين وأكفاء في كافة التخصصات، قادرين على المنافسة في سوق العمل.
- ٤- إعداد باحثين متمكنين، وعلى درجة عالية من العلم والثقافة؛ قادرين على إنتاج بحوث أكاديمية وتنموية قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة.

ج- أهداف بعد العمليات الداخلية

- ١- تحقيق جودة العملية التعليمية، والتوجه نحو استخدام أساليب واستراتيجيات تدريس جامعية متطورة.
- ٢- توافر الكوادر الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لقيادة مسيرة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ٣- تعزيز ورفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي.
- ٤- السعي لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات.

د- أهداف بعد التعلم والتطور

- ١- تحسين نظم الاتصالات والمعلومات وقواعد البيانات بالجامعة من خلال بناء نظام معلومات استراتيجي.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

- ٢- استخدام الأساليب التكنولوجية والعلمية الحديثة في إنجاز وتيسير العملية التعليمية والإدارية بالجامعة.
- ٣- دعم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات بالجامعة.
- ٥- رفع الطاقة الإنتاجية البحثية بمستوى جودة مرموق.

جدول (١) نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات

البعد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
البعد المالي	الهدف الأول - حُسْن استغلال الموارد والأصول	تحقيق العدالة والكفاءة في توزيع الموارد المتاحة ومستوى الخدمة	- زيادة العائد من الأنشطة والبرامج التعليمية بالجامعة.
		تعزيز فاعلية استخدام الأصول	- تقليل تكلفة الخدمة التعليمية مع الاهتمام بمستوى جودتها.
		تحقيق التوازن بين حجم الإنفاق والموارد المتاحة ومستوى الخدمة.	- توزيع الموارد بشكل يضمن تحقيق الأهداف.
البعد المالي	الهدف الثاني - تعزيز الموقف المالي	زيادة الموارد الذاتية للجامعة من خلال زيادة الرسوم الدراسية للطلاب بمعدل ٥% سنويا.	- بناء قاعدة بيانات عن الموارد المتاحة للجامعة.
		زيادة الموارد الذاتية للجامعة من خلال زيادة الرسوم الدراسية للطلاب بمعدل ٥% سنويا.	- حصر الإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
		زيادة قدرة الجامعة على التخطيط المالي	- استغلال الأبنية والأصول في تقديم خدمات إضافية تجلب الأموال للجامعة.
البعد المالي	الهدف الثاني - تعزيز الموقف المالي	زيادة قدرة الجامعة على التخطيط المالي	- إدارة الأصول باستخدام آليات التخطيط.
		زيادة قدرة الجامعة على التخطيط المالي	- الاستعانة بخبراء في مجال التخطيط واقتصاديات
		زيادة قدرة الجامعة على التخطيط المالي	

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
	للجامعة من خلال التوسع في تنفيذ استراتيجيات تمويل بديلة		التعليم . - القيام بإنشاء فنادق لاستضافة الطلاب الوافدين وزوار الجامعة وفي الوقت ذاته يمثل استثماراً لأموال الجامعة .
		زيادة أعداد الطلاب الوافدين	
	حُسن التسويق لخدمات الجامعة ومميزاتها حتى يزيد معدل الإقبال		- إنشاء موقع إلكتروني يعرض خدمات الجامعة ومميزاتها . - عمل شراكات مع بعض مؤسسات المجتمع الخارجي .
	زيادة عدد الأنشطة والخدمات التي تعود بالأموال وتدعم الموقف المالي للجامعة		- تقديم خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين وتزيد من معدلات الإقبال على الجامعة . - تقديم التسهيلات التي تشجع الطلاب الوافدين للإقبال على الدراسة بالجامعة .
	زيادة الإيرادات الواردة من أنشطة التعليم ، والبحث العلمي والخدمات التي تقدمها الجامعة .		
البعـد المالي	الهدف الثالث - تطبيق أساليب رقابية فعالة	وجود نظام رقابي صارم يُفعل عملية المحاسبة	- تحديد ما يناسب الجامعة من أدوات الرقابة المالية والإدارية وتفعيلها .
		تعدد المشاركين في نظام الرقابة المالية بالجامعة .	- تدريب الفريق المسئول عن رقابة الأداء بالجامعة على كيفية تطبيق أدوات الرقابة .
		توفير آليات تقيس كفاءة الأداء في ضوء جملة	

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		الإنفاق	- تطبيق نظام محاسبة التكلفة على أساس حجم الإنجاز . - توفير بيئة عمل مادية تلتزم بمعايير الأمن والتشغيل . - تفعيل مبدأ المساواة عما يجب أن ينفذ من إجراءات حسب المدى الزمني المحدد لها . - توفير نظم متقدمة لتقييم أداء الجامعة بصورة دورية . - تشكيل فريق يضم عضو من كل كلية بالجامعة للمشاركة في عملية الرقابة .
بعد المستفيدين	الهدف الأول- إعداد جيل من الشباب الواعي المتمسك بهويته وقيم مجتمعه	- انطلاق الجامعة من منظومة قيمية ترسخها لطلابها - وجود آلية لقياس رضا المجتمع عن قيم طلاب الجامعة - وجود علاقة قوية بين طلاب الجامعة وإدارتها .	- تنمية الوعي السياسي والثقافي لدى شباب الجامعة . - عقد الندوات والمؤتمرات التي تدعم قيم الولاء والانتماء لدى الطلبة . - إجراء استطلاع رأي لقياس رضا المجتمع عن القيم التي تفرسها الجامعة في نفوس

الهدف	الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		تفعيل اتحاد الطلبة بكلية الجامعة لتنمية الوعي لدى شباب الجامعة	طلابها . - توفير الحرية الكافية للطلاب للتعبير عن آرائهم والدفاع عنها . - القضاء على كافة أشكال السلوك المتطرف كالعنف من خلال تفعيل لغة الحوار وتدعيم العلاقة بين الطلاب والجامعة . - إنشاء وحدة بالجامعة تضم متخصصين في علم النفس وعلم الاجتماع للتعامل مع الطلاب المتعثرين في دراستهم وكذلك الخارجين على قيم وقواعد الجامعة . - الاستفادة من حل المشكلة داخل الكليات لنشر القيم الاجتماعية - الحرص على ضرورة مشاركة الطلاب في أنشطة الجامعة .
بعد المستفيد	الهدف الثاني - تحقيق رضا الطلاب من خلال تحسين مستوى جودة	زيادة معدلات رضا الطلاب عن جودة الخدمات التعليمية بالجامعة	- تطوير برامج الدراسة التي تقدمها الجامعة لتتواءم مع متطلبات سوق العمل . - توفير برامج تدريبية على

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
	الخدمات التعليمية بما يلبي احتياجاتهم.	زيادة معدلات رضا الطلاب عن مستوى تعاون العاملين بالجامعة	تطبيقات الحاسب الآلي واستخدام نظم المحاكاة لمساعدة الطلاب على ممارسة التطبيق العملي.
		رضا الطلاب عن مستوى سمعة الجامعة ومكاناتها بين الجامعات المرجعية	- إعادة هيكلة المقررات الدراسية وإزالة التدخلات والتناقضات فيها.
		وجود شراكات بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل	- إنشاء وحدة متخصصة لتلقي شكاوى الطلاب فيما يخص جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.
			- توفير برامج تدريبية لطلاب الجامعة تزيد من قدراتهم على المنافسة في سوق العمل.
			- تقديم خدمات إضافية مميزة تزيد من قيمة الجامعة وسمعتها بين الجامعات المرجعية.
			- تحقيق قيمة مضافة للطلاب من خلال تقليل تكلفة الخدمة ووقتها وارتفاع مستوى جودتها.
			- توفير فرص لعمل لخريجي الجامعة من خلال التعاقد مع بعض مؤسسات الأعمال.

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
			إجراء استطلاع رأي في نهاية كل عام للكشف عن رأي الطلاب في جودة الخدمة التعليمية بالجامعة.
بعد المستفيد	الهدف الثالث - إعداد خريجين متميزين وأكفاء في كافة التخصصات قادرين على المنافسة في سوق العمل	تطوير البرامج الدراسية بما يناسب احتياجات سوق العمل سنويا	- دراسة احتياجات سوق العمل من الخريجين في التخصصات المختلفة. - تقييم مستوى خريجي الجامعة بأحدث نظم التقييم. - تحديد احتياجات طلاب الجامعة من الدورات التدريبية التي تؤهلهم لسوق العمل . - تفعيل نظم الاتصالات الخريجين. - مخاطبة مؤسسات الأعمال بالمدن الصناعية الجديدة لتوفير فرص عمل ملائمة لخريجين الجامعة. - إنشاء مركز بالجامعة
		وجود قاعدة بيانات تضم مؤسسات سوق العمل والتخصصات المطلوبة فيها	
		وجود رابطة للخريجين بالجامعة	

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الاجراءات	البعد
	توفير فرص عمل للخريجين وزيادتها بنسبة ٥ % سنويا	لتدريب مهارات الخريجين لرفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم . - مساعدة الخرجين على الاقتراض من البنوك التجارية لتمويل المشروعات الصغيرة لمحاربة زيادة معدلات البطالة وتحقيق تنمية المجتمع .	
الهدف الرابع - إعداد باحثين متمكين على درجة عالية من العلم والثقافة قادرين على إنتاج بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قادرة على الابتكار ومنتجة للمعرفة	زيادة الموارد المالية المتخصصة للبحث العلمي في الجامعة بنسبة ١٠ %.	- توفير الموارد المالية لإجراء البحوث العلمية . - حُسن تسويق نتائج البحوث التطبيقية . - الاستفادة من نتائج البحوث في حل مشكلات المجتمع .	بعد المستفيد
	زيادة عدد البعثات العلمية للدول الأجنبية	- تخصيص بند في ميزانية الجامعة لمكافحة أعضاء هيئة التدريس والباحثين عن نشر نتائج أبحاثهم .	
	توفير كافة أوعية المعرفة	- الإشتراك في كافة قواعد البيانات العالمية لتوفير المادة العلمية للباحثين، والتدريب على كيفية استخدامها . - إصدار دليل يوضح كيفية	

الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الاجراءات	البعد
	تفعيل الدورات الخاصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	إعداد البحوث والرسائل العلمية النظرية منها والتطبيقية ويكون معتمد من الجامعة . - إنشاء حضانات تكنولوجية لرعاية المبتكرين من باحثين الجامعة . - زيادة عدد البحوث المبتكرة نسبة ١٠٪ سنويا - حصر المبتكرين من كل كلية وتحديد مجال الابتكار لرعايته وتنميته . - زيادة حجم المخصصات المالية للبحث العلمي. - عمل بروتوكولات مع جامعات عربية وأجنبية . - توفير آلية للتعامل مع شكاوى طلاب الدراسات العليا والباحثين . - إصدار ميثاق لأخلاقيات وقواعد البحث العلمي معتمد الجامعة .	
	وجود وحدة بالجامعة لرعاية المبتكرين من الباحثين		

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الاجراءات	البعد
الهدف الأول - تحقيق جودة العملية التعليمية والتوجه نحو استخدام أساليب واستراتيجيات تدريس جامعية حديثة ومتطورة	نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى نسبة الطلاب.	- زيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٥ % سنوياً لمواجهة الزيادة في أعداد الطلاب . - تصميم مقررات ومناهج دراسية جديدة . - التوسع في إنشاء قواعد البيانات الخاصة بالطلاب . - التخلي عن نظام الامتحان لقياس مستوى الطلاب واستخدام نظم أخرى أكثر كفاءة . - توفير معامل مجهزة بأحدث الأجهزة والمعدات . - تزويد المكتبات الموجودة بكليات الجامعة بكل ما هو جديد في العلم . - تفعيل نظام المنح الدراسية . - تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فيما يخص عملية التدريس والتدريب العملي . - مراعاة ميول وقدرات الطلاب عند تسكينهم في الاقسام	بعد العمليات الداخلية
	توفير المتطلبات المادية والبشرية لتقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية		
	وجود نظام لقبول الطلاب بكليات الجامعة غير نظام مكتب التنسيق.		
	تعدد البرامج الدراسية المتميزة في بعض كليات الجامعة		
	توافر أساليب واستراتيجيات تدريس متطورة		

الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الاجراءات	البعد
	وجود أساليب متطورة للتقييم	المختلفة بكليات الجامعة وذلك خلال إجراء اختبار قدرات	
بعد العمليات الداخلية الهدف الثاني - توافر الكوادر الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لقيادة مسيرة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع	زيادة قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالاكفاء من أعضاء هيئة التدريس	- تحسين مستوى دخل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. - صرف مكافآت مالية للمتميزين والاكفاء من أعضاء هيئة التدريس. - إخضاع أعضاء هيئة التدريس للتدريب المستمر على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.	
	استخدام أعضاء هيئة التدريس الأساليب التكنولوجية الحديثة	- تفعيل نظام البعثات لجلب الخبرات العربية والأجنبية والاستفادة منها في إصلاح مشكلات التعليم بالجامعة. - وضع درجة علمية بعد درجة أستاذ حتى يكون ذلك محفزاً لاستمرار الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال العلم.	
	استخدام أعضاء هيئة تدريس من جامعات عربية وأجنبية متقدمة	- زيادة فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إنتاج بحوث مشتركة مع علماء مصر	
	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تدريبية متخصصة		

استخدام بطاقة الأداء المتواز كاسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الاجراءات	البعد
	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في الأمور الاستراتيجية بالجامعة.	بالخارج. - تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمجالات عمل أعضاء هيئة التدريس. - إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في اختيار الموضوعات البحثية. - تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس . - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تعيين القيادات بالجامعة.	
الهدف الثالث- تعزيز ورفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي	جودة عمليات التدريس بالجامعة	- تقييم الأداء المؤسسي لكل كلية من كليات الجامعة بنظام النصف السنوي . - استخدام أساليب حديثة في التدريس .	بعد العمليات الداخلية
	نوعية البحوث التي تنتجها الجامعة	- توافر الموارد المتطلبات المادية والبشرية لضمان عمليات تدريس بمستوى جودة مرتفع . - زيادة أعداد البحوث المنشورة	

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		كفاءة العملية الإدارية بالجامعة	دولية . - الاهتمام بالجانب الابتكاري في البحث العلمي - إدارة الجامعة بكلياتها وإدارتها المختلفة باستخدام أحدث الأساليب الإدارية . - إعداد وتأهيل كافة العاملين بالجامعة بشكل دوري . - الاهتمام بتطبيق نتائج البحوث التطبيقية لحل مشكلات المجتمع مثل التلوث والازدحام ، حرق قش الأرز.
		قيام الجامعة بدور في حل مشكلات المجتمع من خلال الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية	
		امتلاك الجامعة نظام معلومات شامل يوفر معلومات دقيقة عن أداء الجامعة	
بعد العمليات الداخلية	الهدف الرابع- السعي لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات المصرية والعربية.	تقييم مستوى الأداء الفعلي للجامعة سنويا .	- زيادة عدد المشروعات التنافسية لتطوير الدراسات العليا والمعامل البحثية . - الاستفادة من خبرات الجامعات التي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية ونقل خبراتها للجامعة . - تحفيز كافة العاملين بالجامعة لأداء المهام
		تحديد الوضع الذي ترغب الجامعة في الوصول إليه .	

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		وجود مشروعات تنافسية بالجامعة.	المطلوبة منهم بأعلى جودة وأكثر كفاءة لزيادة القدرة التنافسية للجامعة. - تحديد أهم المتطلبات اللازمة للجامعة كي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية بين غير من الجامعات المرجعية. - تشخيص واقع الميزة التنافسية للجامعة لتحديد أهم المعوقات التي تعوقها عن تحقيق ذلك. - تطوير التشريعات واللوائح المنظمة لتسويق براءات الاختراع والتميز. - تفعيل المشاركة في الفعاليات العلمية الإقليمية الدولية . - الاهتمام بعملية تدويل التعليم - توفير بنية محفزة لتحقيق ميزة تنافسية داخل الجامعة .
		تطوير تشريعات ولوائح الجامعة.	

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
بعد التعلم والنمو	الهدف الأول- تحسين نظم الاتصالات والمعلومات وقواعد البيانات بالجامعة.	وجود نظام معلومات دقيق يضم كافة المعلومات والبيانات عن الجامعة.	- وضع خطة لإنشاء نظام معلومات دقيق لكل كلية من كليات الجامعة . - توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنشاء نظام المعلومات.
		زيادة مستوى الدعم التكنولوجي للجامعة	- تدريب كافة العاملين بالجامعة على التعامل مع نظم المعلومات التكنولوجية .
		زيادة مستوى الشفافية بالجامعة.	- تحديث نظام المعلومات بأحدث البيانات المتعلقة بأنشطة الجامعة . - توفير كافة البيانات والمعلومات الصادقة والدقيقة الخاصة بكل كلية ؛ لتغذية النظام وتحديثه بصورة دورية. - تدعيم قنوات الاتصال بين الجامعة والمؤسسات والهيئات المهمة بتدويل التعليم

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
بعد التعلم والنمو	الهدف الثاني - استخدام الأساليب التكنولوجية والعلمية الحديثة في تيسير العملية التعليمية والإدارية بالجامعة.	وجود بنية تحتية تكنولوجية بمستويات عالية .	- تحويل المقررات داخل البرامج التعليمية إلى مقررات إلكترونية
			- توفير البرامج الدراسية الحديثة لتطوير قدرات خريجي الجامعة.
			- تجهيز كافة قاعات التدريس بكليات الجامعة بالوسائل التكنولوجية التي تُجود عملية التدريس بالجامعة
			- تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التدريس والبحث العلمي.
		زيادة عدد القاعات المجهزة بالوسائل التكنولوجية	- استخدام التقنيات الحديثة في العملية الإدارية بالجامعة لتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
		زيادة عدد المقررات الإلكترونية في البرامج الدراسية	
		توافر الموارد البشرية القادرة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة	

الهدف	الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		زيادة معدل إنجاز المهام الإدارية بالجامعة	- تفعيل التعلم عن بعد - تفعيل التواصل بين الجامعة والطلاب إلكترونيا.
بعد التعلم والنمو	الهدف الثالث - دعم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	تطبيق برامج حديثة لتنمية المهارات الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	- تقييم مستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب. - تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
		زيادة عدد البعثات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة	- الاستعانة باستشاريين وخبراء من جامعات أجنبية رائدة لتنمية المهارات الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة.
		زيادة المخصصات المالية التي تنفق لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	- دعم قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال اللغة الإنجليزية لسهولة الانفتاح على الخبرات الأجنبية المتطورة. - فتح قنوات اتصال مع جامعات عربية وأجنبية لتوفير المنح والبعثات

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
			- وضع برنامج لإعداد أعضاء هيئة التدريس أكاديميا وتربويا. - زيادة عدد اللغات المقدم بها الإنتاج العلمي للجامعة.
بعد التعلم والنمو	الهدف الرابع- تنمية مهارات الموارد البشرية من الإداريين والقيادات بالجامعة	قياس كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة بشكل دوري.	- اختيار القيادات بالجامعة على أساس الكفاءة وليس الخبرة. - الاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة لتدريب الهيئة الإدارية بالجامعة على أحدث أساليب الإدارة الفعالة في الجامعات. - عمل استطلاع رأى لطلاب الجامعة لتحديد درجة رضاهم عن مستوى الخدمة الإدارية بالجامعة. - زيادة سرعة إنجاز المهام ورفع مستويات الأداء وجعل التعاملات الإدارية أكثر
		زيادة تطبيق البرامج الحديثة لتنمية مهارات الإداريين والقيادات بالجامعة.	
		زيادة نسبة إنجاز الموظف بالجامعة.	

الهدف	الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمليات الإدارية بالجامعة.	شفافية. - تفعيل وتجويد عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة. - إدارة الجامعة بالأساليب التكنولوجية للتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة.
		زيادة معدلات الشباب في الوظائف الإدارية والقيادية بالجامعة.	- تكافؤ السلطة مع المسؤولية لضمان تنفيذ المهام. - الاعتماد على الإدارة اللامركزية. - تحديد الاختصاصات داخل الوحدات أو الأقسام وتقسيم العمل. - تشجيع فكرة العمل الجماعي والثناء عليها بشكل معلن . - الاستعانة بطاقة الشباب في العملية الإدارية للاستفادة من خبراتهم في مجال التكنولوجيا.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

آية جلال السيد احمد

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
بعد التعلم والنمو	الهدف الخامس - رفع الطاقة الإنتاجية البحثية لمستوى جودة مرموق	معدل إنتاج البحوث البنية والمشاركة بين الجامعات المتميزة	- رفع قيمة جوائز التميز البحثي لتشجيع الباحثين على الإجابة والتميز في إجراء بحوثهم. - زيادة عد البحوث البينية المشاركة بين الجامعات التميزة سنويا. - زيادة المخصصات المالية للعلمية البحثية. - إنتاج أكبر عدد ممكن من البحوث الابتكارية. - إنشاء مركز للتميز البحثي معمدة وموثقة من الجامعة. - تنشيط حركة الترجمة للاستفادة من الخبرات الدول المتقدمة في مجال البحث العلمي. - ارتفاع معدلات النشر الدولي بدوريات ذات معامل تأثير. - إعطاء الحرية للباحثين لاختيار موضوعات البحث ومطابتهم بتجري الموضوعية والحياد في
		زيادة عدد البحوث الابتكارية التي تنتجها الجامعة.	
		وجود مراكز للتميز البحثي بالجامعة.	
		زيادة معدلات الحرية الأكاديمية للباحثين في الجامعة	
		زيادة ميزانية البحث العلمي بالجامعة	

الهدف	الاهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء	الإجراءات
		وجود شراكة بحثية بين الجامعة ومؤسسات الأعمال	عرض نتائج البحث. - توفير آلية للتعامل مع مشكلات الباحثين المتعثرين في أبحاثهم. - التأكيد على ضرورة جودة وأصالة البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة . - البحث عن التخصصات المستقبلية وإخضاعها للبحث العلمي.

الجدول من إعداد الباحثة

المراجع

- ١ - فاطمة أحمد زكى: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.. نماذج عالمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥، ص ١.
- ٢ - وائل صبحي ادريس، و طاهر محسن الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٣٩.
- ٣ - أحمد على الحاج: التخطيط التربوي الاستراتيجي.. الفكر والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠٣.
- 4- Tohidi, Hamid, et.al; Strategic Planning in Iranian Educational Organizations, Procedia Social and Behavioral Science, Vol.2, 2010, P.3904.
- ٥- فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي.. دراسة تحليلية نقدية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١١، ص ١٥.
- 6- Tohidi, Hamid, et.al; Strategic Planning in Iranian Educational Organization, Op.Cit., P.3905
- 7- Ronchetti, Jan L.; An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organization, Journal of Practical Consulting, Vol.1, Issue 1, 2006, P.26.
- ٨ - جودة عبد الرؤوف زغلول: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد (١)، ٢٠٠٣، ص ٣٢١.
- ٩ - مجبور جابر النمرى: التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (٢)، ٢٠٠١، ص ٥٣٣.

- 10- Karathanos, Demetrius & Patricia Karathanos; Applying The Balanced Scorecard to Education, Journal of Education for Business, March/ April 2005, P.222.
- 11- Kaplan, Robert & David Norton; The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School, Boston, 1996, P. 6 .
- ١٢ - نيلز جوران، وآخرون: الأداء البشري الفعال بمقياس الأداء المتوازن، ترجمة: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١.
- ١٣ - نادية راضى عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢١)، عدد (٢)، ٢٠٠٥، ص ٢.
- 14- Kaplan, Robert & David Norton; Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part I, Accounting Horizon, Vol. 15, No. 1, March 2001, P. 87 .
- ١٥ - أميرة سالمى، ونادية عولى: قياس وتقييم كفاءة النشاط الإدارى من خلال تطبيق أثر بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الوثائق التجارية للمؤسسات: دراسة ميدانية شركة سونطراك، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء فى المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ودار الكتب الوطنية، تونس العاصمة، ٢٨ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٤، ص ٢١٧٩.
- ١٦ - سعد صادق بحيرى: إدارة توازن الأداء، مجلة المدير الناجح، العدد (١٠١)، ٢٠٠٣، ص ٥٧.
- 17- Kaplan, Robert; Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Vol.3, 2010, P.3.

- 18- Kaplan, Robert& David Norton; The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol .70, No.1, 1992, P.70.
- 19- Mavlutova, Inese& Santa Babauska; The Competitiveness and Balanced Scorecard of Heealth Care Companies, International Journal of Synergy and Research, Vol.2, No.2, 2013, P.137.
- ٢٠ - رافدة حميد عباس، ومروة عبد الحكم الزهيرى: استخدام الحدس فى صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن.. دراسة تحليلية فى عدد من فروع مصرف الرافدين فى محافظة النجف الأشرف، الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٩)، ٢٠١٣، ص ١٢٥.
- ٢١ - إيمان أحمد الشربيني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي فى مصر.. دراسة حالة معهد التخطيط القومي، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- 22 - Lawri, Gavin & Lan Cobbold; Third Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No.7, 2004, P.614 .
- 23- Anthoula, Kladogeni & Alexandros Hatzigeorgiou; Designing Balanced Scorecard for the Evolation of Local Authority Organization, European Research Studies Journal, Vol.XIV, Issue 2, 2011, P.68.
- ٢٤ - فاطمة أحمد زكي: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعة المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص ١٢ .
- ٢٥ - مراد كواشى، ومريم السعيد: نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.. دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحى بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحى بالغزوات، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، مجلد (١٣)، العدد (٢)، ٢٠١٧، ص ٢٣٧ .

- ٢٦ - محمد عبد الوهاب العزازي: توظيف بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، ندوة: الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، ٢٠ - ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٢٤.
- 27 - Kaplan, Robert & David Norton; The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Op.Cit., P.73.
- ٢٨ - إيمان أحمد الشربيني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي في مصر.. دراسة حالة معهد التخطيط القومي، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- ٢٩ - نادية راضى عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ١٧.
- 30 - Hansen, Erik G. & Stefan Schaltegger; Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood, Journal of Business Ethics, Vol .150, Issue 4, 2018, P.943.
- ٣١ - تماري جمال فلاح: مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان العاصمة، ٢٠١٤، ص ١٢.
- ٣٢ - مسلم علاوى السعد، وآخرون: بطاقة العلامات المتوازنة مدخل الإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠١٢، ص ١٩.
- ٣٣ - مراد كواشي، ومريم السعيد: نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.. دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسات الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، مرجع سابق، ص ٢٣٩.
- 34 - Niven, Paul; Balanced Scorecard Step By Step Maximizing Performance and Maintain Results ,2nd ed. ,John wily & Sons ,Inc, New Jersey, 2006, P.20.

- 35- Kaplan, Robert & David Norton; The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, Op.Cit., P.77 .
- 36- Andersen, Henrik, et.al; Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection Literature and Practice, Proceeding of the Fourth SMESME Confrance, Copnhagen , 2009, P.3.
- ٣٧ - خالد صالح على المطرى: استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجية الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.. دراسة عملية تطبيقية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ٢٠٠٩، ص ١.
- ٣٨ - أحمد على الحاج : التخطيط التربوى الاستراتيجي.. الفكر والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢٠٣.
- 39 - Nair, Mohan; Essentials of Balanced Scorecard, John wiley and Sons, Inc, New Jersy, 2004, P.5 .
- ٤٠ - أحمد إبراهيم، وآخرون: تقييم أداء الجامعات المصرية بالاعتماد علي بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (٢)، العدد (٩٩)، ٢٠١٤، ص ١٦٩.
- ٤١ - مراد رابع كواشى، ومريم السعيد: نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، مرجع سابق، ص ٢٣٧.
- 42 - Nair, Mohan; Essentials of Balanced Scorecard, Op.Cit., P.13.
- ٤٣ - طه محمد أحمد يوسف: تحليل الربحية على أساس النشاط كأحد المفاهيم الحديثة فى الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ٢٥١.
- 44- Kettunen, Juha; AConceptual Framework to Help Evaluate The Quality of Institutional Performance, Journal of Quality Assurance in Education, Vol.16, No. 4, 2008, P. 327.

- ٤٥ - ماهر موسى دراغم، ومروان محمد أبو فضة: أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.. دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ٢٠٠٩، ص ٧٥.
- 46- Niven, Paul; Balanced Scorecard Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Result, 2nd ed., Op. Cit., P.20.
- 47 -Acosta, luismarcelo, et.al; Analysis of The Balanced Scorecard Formultion Process for Strategic up Engineering Design Performance Metrics, International Conference on Engineering Desing, Stockholm, 19-21 August 2003, P.3.
- ٤٨ - عبد الرحمن توفيق: الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٦ .
- ٤٩ - مسلم علاوى السعد، وآخرون: بطاقة العلاقات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، مرجع سابق، ص ٤١ .
- ٥٠ - سناء أونيس: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة.. دراسة حالة: مطامن الأوراس - وحدة أريس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم والاقتصاد والتجارية وعلوم التيسير، بسكرة، ٢٠١٦، ص ٥٠.
- ٥١ - طلال سليمان جريرة: مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتميز(BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن.. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٤١)، العدد(٢)، ٢٠١٤، ص ٢٦٢ .
- ٥٢ - مراد كواشى: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد(٣٤)، ٢٠١٠، ص ١٩٨ .

- ٥٣ - نضال فاروق أبوغيث: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ٢٠١٦، ص ٣٦.
- 54- Acosta, Luismarcelo, et.al; Analysis of the Balanced Scorecard Formulation Process for Strategic up Engineering Design Performance Metrics, Op.Cit., P.4.
- 55 -Bandey, IM; Balanced Scorecard Myth and Reality, The Journal of Vikalpa, Vol .30, No.1, 2005, P.56.
- ٥٦ - شهيرة محمود عبد العزيز: إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد (٢٧)، العدد (٣)، ٢٠٠٣، ص ٢٥٨.
- ٥٧ - فاطمة أحمد ذكى إبراهيم: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص ٥٦ .
- 58 - Kaplan, Robert & Atkinson Anthony; Advanced Management Accounting, OP.Cit., P.374 .
- ٥٩ - يوسف دوين: واقع ممارسات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٨٨) يناير ٢٠١٥، ص ص ١٥٦ - ١٥٧ .
- ٦٠ - بوريش هشام، وحازم حجلة سعيدة: استخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم أداء المنظمات من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، الجزائر، العدد (٣٩)، ٢٠١٦، ص ص ١٦١ - ١٦٢ .

- ٦١ - محمد فتحى عبد الهادى، وآخرون: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق فى المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (٢٢)، العدد (١)، ٢٠١٦، ص ٢٣٨.
- ٦٢ - محمد نصر محمد سعيد: قياس أثر التخطيط الاستراتيجى على جودة التعليم العالى من منظور بطاقة الأداء المتوازن.. دراسة تطبيقية على بعض الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة، جامعة بنها، العدد (٢)، ٢٠٠٩، ص ٥٨.
- ٦٣ - يحيى عبد الغنى أبو الفتوح: استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد فى مؤسسات التعليم الجامعى، الندوة الثالثة: تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد الأكاديمى فى جامعات العالم الإسلامى نحو التميز لا غاية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠ - ٢٢ ديسمبر، ٢٠١٠، ص ١٥.
- ٦٤ - صالح مهدى العامرى، وظاهر منصور الغالبي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال فى عصر المعلومات.. نموذج مقترح للتطبيق فى الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٢٧)، العدد (٢)، ٢٠٠٣، ص ١٤٢.
- 65- Rimer, Stephen; Strategic planning and Balanced Scorecard for Faculty Practice Plans, Journal of Academic Medicine, Vol . 75, No .12, 2000, P.186 .
- 66- Quesado, Patricia, et.al; Advantatges and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation, Journal of Intangible Capital, Vol.14, No.1, 2018, P.188.
- ٦٧ - روبرت كابلان، وديفيد نورتون: عن الضروريات، ترجمة: خليل يوسف سميرين، العبيكان، الرياض، ٢٠١٢، ص ١٤٨.

68 -Nakervis, Alan & Robert Lighcompton; Performance Management: Theory in Practice, Journal of Human Resources, Vol . 44, Issue 1, 2006, P. 99 .

٦٩ - يسرى ذكى عبود: تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل فى ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، دراسات نفسية وتربوية، العدد (١٩)، ٢٠١٧، ص ٩٣ .

70 - Duffy, Ann; Balanced Scorecards for Public Schools: Accountability Beyond Test scores, Georgia's leadership Institute for School Important, Duluth November 2005, Pp .3 - 4 .

٧١ - سيف محمد المبيضين، وآخرون: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية فى شركات الإتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص ٨٥٤ .

72- Jokobsen, Morten; Balanced Scorecard Devolpment in Lithuanian Companies : Case Stady of The Lithuanian Consulting Engineering Company, Mscin Finiance and International Business, Master Thesis, University of Aarhus, Aarhus School Business, Aarhus, 2008, P.9.

٧٣ - رغد محمد فاضل، وليث سعد حسين: تقييم أداء نظم المعلومات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن: مقترح تطوير BSC / IS، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٥)، ملحق، ٢٠١٣، ص ٧٧ .

٧٤ - وائل محمد صبحى إدريس، وظاهر محسن الغالبى: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن.. سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجى، مرجع سابق، ص ١٥٣ .

٧٥ - محمد قطاب، محمد يحياوى: دور التخطيط الاستراتيجى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تحسين أداء المؤسسة الرياضية.. دراسة حالة المركب متعدد الرياضيات بالشلف، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والأنسانية، العدد (١٥)، ٢٠١٦، ص ١٠٠ .

- 76- Wong– on –Wing, Bernand, et.al; Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations, Journal of Organizations and Society, Vol. 32, Issues 4 – 5, 2007, P. 364.
- 77- Quesado, Patricia, et.al; Advantatges and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation, Op Cit., Pp 188-189.
- 78- Kaplan, Robert & David Norton; Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Vol.71, No.5, 1993, P.137.
- ٧٩ - محمد قطاب، ومحمد يحيى: دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية.. دراسة حالة المركب متعدد الرياضيات بالشلف، مرجع سابق، ص ١٠٠.
- 80 -Anand, Manoj, et.al; Balanced Scorecard in Indian Companies, Journal of Vikapa, Vol . 30, No. 2, 2005, P.16.
- 81 - Niven, paul; Balanced Scorecard Step By Step for Government and Non Profit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003, P.38.
- 82-Barnardo, Catherine& Amin Jivanni; Evaluating the Frester Health Bbalanced Scorecard- Aformative Evaluation, Healthcare Management Forum, Summer 2009, P.49.
- ٨٣ - بندر نهار مفرج: منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة إدارة الأعمال، العدد (١٤٣)، ٢٠١٣، ص ٩٠.
- ٨٤ - يحيى عبد الغنى أبو الفتوح: استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٦ - ١٧.
- ٨٥ - فاتن عزازي: الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٦١.

- ٨٦ - جودة عبد الرؤوف زغلول: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياسي رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية.. دراسة حالة، مجلة التجارة والتمويل بطنطا، العدد(١)، ٢٠١٠، ص ١٠١ - ١٠٢.
- ٨٧ - أحمد محمد عبد العزيز: توظيف بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج رباعي المسارات للإرتقاء بالاداء الاستراتيجي لمؤسسة التعليم الثانوي، مرجع سابق، ص ١١٥.
- 88-Kaplan, Robert & Davaid Norton; Patting the Balanced Scorecard to Work, Op. Cit., P.3.
- ٨٩ - جودة عبد الرووؤف محمد زغلول: استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، مرجع سابق، ص ٣٢٩ - ٣٣٠.
- 90-Binden,Worawit, et.al; Employing the Balanced Scorecard(bsc) to Measure Performance in Higher Education, International Journal of Information and Communication Technology Research, Vol.4, No.1, 2014, P.3.
- ٩١ - حمزة الجبالي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٣٤.
- ٩٢ - فاطمة أحمد زكي: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، مرجع سابق، ص ١٩١.
- ٩٣ - يحيي عبد الغنى أبو الفتوح: استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٦.
- ٩٤ - علي الشايع وآخرون: التعليم العالي وتحديات المستقبل، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١٢، ص ٤٥.

95- Rantanen, Hannu, et.al: Performance Measurement Systems in the Finnish Public Sector, Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No. 5, 2007, P. 417.

٩٦ - بيومي ضحاوي، ورضا المليجي: التخطيط الاستراتيجي رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص ٣٠٣ - ٣٠٤.

٩٧ - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: بعض معوقات الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٧)، المجلد (٢)، ٢٠٠٣، ص ١٣٤.

٩٨ - عبد اللطيف المر: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لضمان جودة التعليم في الجامعات، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للقياس والتقويم في مصر: القياس والتقويم والمؤسسات التعليمية "الواقع والرؤى المستقبلية"، جامعة الزقازيق، ٢٠ - ٢١ يوليو ٢٠١٦، ص ١١٢٤.

٩٩ - أحمد محمد عبد العزيز: توظيف بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج رباعى المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوى، مرجع سابق، ص ١٦٣.

١٠٠ - شرين حامد محمد أبو وردة: نحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، اللجنة العلمية الدائمة للتقريات والمجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٣١ مارس ٢٠١٢، ص ١٦.

١٠١ - المجالس القومية المتخصصة: رؤية استراتيجية للتعليم الجامعي والعالي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٢٨)، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٣٥.

102- Gao, Hongda, et.al; Balanced Scorecard-Based Performance Evaluation of Chinese County Hospitals in

Underdeveloped Areas, Journal of International Medical Research, Vol.46, No.5, 2018, P.1949.

١٠٣ - عبد الغنى أحمد على، وغالب حميد القانص: دور قيادات جامعة صنعاء فى تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١١)، العدد (١)، ٢٠١٨، ص ٥٢.

104- Pham- Gia, khanh; Balanced Scorecard – Solving all Problems of Traditional Accounting Systems, Druck und Binding, Munich, 2009, P.2.

١٠٥ - حاتم الشيشيني: نحو إطار لقياس محددات استخدام تبين نظام قياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ١١٧.

106 - Ahn, Heinz; Applying The Balanced Scorecard Concept: An Experience Report Long Range, Planning Journal, Vol.34, 2001, P.453.

107- Niven, Pual; Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Result, Op.Cit., Pp.301 - 303.

108 - Jacobsen, Morten; Balanced Scorecard Development In Lithuanian Companies: Case Stady of the Lithuanian Consulting Engineering Company MSC in Finance International Business, Op.Cit., P.37.

١٠٩ - توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة فى الجودة والقياس .. ستة سيجما بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ١٠١.

١١٠ - إحسان محمد ياغى، ونعمة عباس الخفاجى: التغيير التنظيمى .. منظور الأداء المتوازن، دار الأيام، عمان، ٢٠١٥، ص ٥٦.

١١١ - على على غازى: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، إدارة الاعمال، العدد (١٠٠)، مارس ٢٠٠٣، ص ٢٧.

- 112- Arveson, Paul; The Balanced Scorecard Part Authorities, Balanced Scorecard Institute, 2007, P.19. (Available at: www.BalancedScorecard.org/)
- 113- Ibid, P.19 .
- 114- Niven, Pual; Balanced scorecard step by Step maximizing performance and maintaining result, Op.Cit. , 2006, Pp.50-51
- 115- Niven, Pual; Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance, Op .Cit., P.49.
- 116- Reda W., Nigusse; Balanced Scorecard in Higher Education Institution: Congruence and Roles to Quality Assurance Practices, Journal of Quality Assurance in Education, Vol .25, Issue 4, 2017, P.491.
- ١١٧ - محفوظ أحمد جودة : إطار تطبيق نظام قياس الأداء وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم..الأردنية دراسة تطبيقية ، مرجع سابق، ص ٢٧٩ .
- 118- Arveson, Pual; A Balanced Scorecard for City& County Services, Balanced Scorecard Institute, 2003, P.4. (Available at: www.BalancedScorecard.org/)
- 119- Fernandes, Kiran Jude, et.al; Lessones Form Implementing The Balanced Scorecard in A small and Medium Size Manufacturing Oranizagtion, Journal of Technovation, Vol . 26, 2006, P.629.
- 120- Niven, Paul; Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non profit Agencies, Op. Cit., P.33.
- ١٢١ - محمد مصطفى حمدان: بطاقة الأداء المتوازن إتجاه حديث في التعليم والتميز، مجلة المصرفي، العدد(٨)، ٢٠١٦، ص٣٠.
- 122- Gomes, Jorge& Mario Romao; The Balanced Scorecard Keeping up Date and Aligned with Today's Business Trandes, International Juornal of

Productivity Management and Assessment Technologies, Vol. 5, Issue 2, 2017, P.9.

123- Kaplan, Robnert& David Norton; Transforming The Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management:Part.11, Accounting Horizon, Vol. 15, No. 1, June 2001, P.147 .

١٢٤ - بندر نهار مفرج: منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ٩٤.

١٢٥ - فاطمة أحمد ذكي: بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات.. نماذج عالمية، مرجع سابق، ص ٥٧.

١٢٦ - بيومى ضحاوى، ورضا المليجى: تقييم أداء كليات التربية فى مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ٤٠.

127- Shama, Ashu; Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement, Journal of Business Strategy, Vol (VI), No.I, 2009, P.12.

١٢٨ - سمايلى نوفل، وفضيلة بوطورة: مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.. دراسة ميدانية لجامعة تيسة - الجزائر، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعي، المجلد (١٠)، العدد (٢٧)، ٢٠١٧، ص ١٤٧ .

١٢٩ - حارس كريم العنانى: سلوكية التغيير فى أسلوب تقييم أداء مؤسسات الأعمال باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، ٢٠١١، ص ٢٧٧.

١٣٠ - ياسر عادل مصطفى: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسى (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (٤)، ملحق، ٢٠١٣، ص ١٥٥ .

- 131- Chi, Der .Jang & Hung , Hsu . Feng; Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence for Software Companies in China and Taiwan, Africana, Journal of Business Management, Vol . 5, No.1, 2011, P.226.
- 132- Rohm, Howard; using the Balanced Scorecard to Align your Organization, Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group, January 2008, P.4. (Available at: www.BalancedScorecard.org/).
- ١٣٣ - عبلة قنطاس، ونعيمة غلاب: استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية.. نموذج مقترح، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (٤)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ١٧٣ .
- 134- Kaplan, Robert & David Norton; Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, February, Harvard Business Review, 2004, P. 4.
- 135- Kaplan, Robert & David Norton; The Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004, Pp.9 –10 .
- ١٣٦ - محمد فتحى عبد الهادى، وآخرون: مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق فى المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ٢٠١٦، ص ص ٣٦١ – ٣٦٢ .
- 137- Antola, Johan, et.al; Designing Astrategic Map in Order to Facilitate Strategy Implementation, Journal of LAT, VoL .1, 2006, P .12 .
- 138- Kablan, Ropert & David Norton; Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurements to Strategic Management: Part (1), Op.Cit. , P.90.

139- Kaplan, Robert; Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Op.Cit., Pp.18-19.

١٤٠ - سمائل نوفل، وفضيلة بوطورة: مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة الأداء المتوازن.. دراسة ميدانية لجامعة تبسة، مرجع سابق، ص ١٤٧ .

141- Johnson C., Christian& Irv beimoh; Balanced Scorecard for State Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance, Asian Development Bank, Manella, 2007, P.3.

١٤٢ - محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال.. قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٨٠ - ٢٨١ .

١٤٣ - صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.. دراسة حالة لبعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، ٢٠١٢، ص ٤٥.

١٤٤ - بندر نهار مفرج المطيري: منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ٩٦.

١٤٥ - بيومي ضحاوي، ورضا المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم.. رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص ٣٤٤.

146- Niven, Pual; Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results, Op.Cit., P.61.

١٤٧ - عبد السلام محمد مهدي: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الجامعات الخاصة.. دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، ٢٠١٤، ص ٢٦٣.

- ١٤٨ - صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.. دراسة حالة بعض المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مرجع سابق، ص ٤٧
- ١٤٩ - وهيبة مقدم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول.. المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، شلف، ٨ و ٩ نوفمبر ٢٠١٠، ص ١٦ .
- ١٥٠ - إنعام محسن حسن، وعبد الناصر نور: أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء.. دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية، المجلد (١)، العدد (٢)، ٢٠٠٥، ص ٢٤.
- ١٥١ - أحمد إبراهيم، وآخرون: تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ١٧٨ - ١٧٩ .
- ١٥٢ - إنعام محسن حسن، وعبد الناصر نور: أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء.. دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص ٤٢.
- 153-Isoraite, Margarita; The Balanced Scorecard Method from Theory to Practics, Intelektine Ekonomika Inteelectual Economics, Vol.3, No.1, 2008, P.20.
- ١٥٤ - بيومي ضحاوي، ورضا المليجي: تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص ٥٨ .
- ١٥٥ - محمد هاني محمد: إدارة و تنظيم وتطوير الأعمال.. قياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ٢٦٣ .
- ١٥٦ - هاني عبد الرحمن العمرى: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مرجع سابق، ص ٢١ .

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات نموذج مقترح في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠
آية جلال السيد احمد

- ١٥٧ - خولة عبد الله محمد: تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٥)، العدد (٢٧)، ٢٠١٦، ص ٣١٢ .
- ١٥٨ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القاهرة، ص ١٢.