

بطاقة الأداء المتوازن مدخل
لتطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية
بجامعة الأزهر



أ.م.د/ محمد مسلم حسن علي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
المساعد - كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة
الأزهر

المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد التاسع - العدد الرابع - مسلسل العدد (٢٢) - أكتوبر ٢٠٢٣م

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2974-4423

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail JSROSE@foe.zu.edu.eg

بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر

أ.م.د/ محمد مسلم حسن علي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد - كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الكشف عن واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر من حيث (التعليم والتعلم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في وضع تصور لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، وتمثلت أبعاد هذه البطاقة في: البعد (المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والتطور)، وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٨٢) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: جاءت درجة الموافقة على واقع محور التعليم والتعلم متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، ولواقع محور البحث العلمي متوسطة بمتوسط حسابي (١,٨٠)، في حين جاءت متوسطة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستثناء البعد المالي فجاءت ضعيفة، كما جاءت درجة الموافقة على واقع محور خدمة المجتمع متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وأظهرت نتائج الدراسة - أيضاً - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير طبيعة العمل على محوري البحث العلمي وخدمة المجتمع، بينما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لمحور التعليم والتعلم، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير الجنس على محوري التعليم والتعلم وخدمة المجتمع، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور البحث العلمي، ومن حيث متغير الدرجة العلمية على جميع محاور الأداء، وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الأداء - الأقسام الأكاديمية - بطاقة الأداء المتوازن

Abstract:

The study aims at revealing the reality of the performance of academic departments in Al-Azhar University in terms of (teaching and learning - scientific research - community service) and using the balanced scorecard to create a perception for developing the departments' performance. The dimensions of this card are represented in the dimension (financial, customers, internal processes, learning and growth). The study uses the descriptive approach to achieve its objectives. A questionnaire is also designed to achieve the objectives of the study, and it is applied to a sample of (382) teaching staff in Al-Azhar University.

The study reaches several results, the most important of which are: The degree of agreement on the reality of the teaching and learning axis is medium, with an Arithmetical mean (2.06), and on the reality of the scientific research axis is medium with an arithmetical mean (1.80), and on the dimensions of the balanced scorecard is medium except the financial dimension comes poor. The degree of agreement on the reality of the community service axis is medium, with an arithmetical mean (1.90). The study also shows that there are no statistically significant differences in terms of the nature of work variable on the two axes of the scientific research and the community service, while there are statistically significant differences in the teaching and learning axes. There are also no statistically significant differences in terms of the gender variable on the two axes of teaching and learning and the community service. There are statistically significant differences for the scientific research axis. In terms of the academic degree variable is on all the performance axes. According to the results of the study, a proposed perception is created to develop the performance of the academic departments in Al-Azhar university according to the balanced scorecard.

key words: Performance - Academic departments - Balanced Scorecard

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة

تُعد الأقسام الأكاديمية بالجامعات الوحدات الإجرائية في الهيكل التنظيمي بها، وهي المسؤولة عن ترجمة أهداف وسياسات الجامعة إلى ممارسات أكاديمية، ولا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية؛ فهي تتحكم بالقرارات المركزية التي تحدد طابع الجامعة مثل: اختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المحتوى العلمي للمقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، ومما يعكس أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات أن معظم القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى هذه الأقسام، فعن طريقها يتم التأكد من تحقيق الأهداف؛ وفيها يتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه، وتحدد سبل الإسهام في تنمية المجتمع.

ويُعد تقييم وتطوير الأداء من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسات بكافة أنواعها، لارتباطه المباشر بإنتاجية العمل فيها، وفعاليتها التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرارها؛ فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية الراجعة عن مستوى أداء وكفاءة الأفراد في المؤسسة، وتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها (عقيلي، ٢٠٠٩: ٣٤٢). ويتضح من ذلك أهمية تطوير

الأداء بشكل عام، فهو يمثل أهمية كبيرة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع المجتمع الأكاديمي.

كما أن تطوير أداء الأقسام الأكاديمية من الموضوعات المهمة في العمل الجامعي؛ نظرًا لأن الأقسام يُبنى على قراراتها معظم القرارات التي تتخذ بالجامعة؛ لذا فإن استخدام أي من الأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير هذا الأداء يُعد مطلبًا ضروريًا يسهم في تطوير العمل الأكاديمي بالجامعة ويصب في النهاية في تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها ووظائفها المناطة بها من قبل المجتمع، ولتحقيق ذلك فإنه يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد من الأساليب الإدارية التي ثبتت فاعلية استخدامها في تحقيق الأهداف المؤسسية وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية والأنشطة الملموسة التي يمكن قياسها.

ولقد طور الفكر الإداري بطاقة الأداء المتوازن؛ وهي أداة حديثة وفعالة في العملية الإدارية تهدف إلى تقييم الأداء في ضوء بعد استراتيجي وفي مجالات متعددة وبشكل متزامن، ونتيجة للنجاحات التي حققها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاعين الإنتاجي والخدمي وحتى القطاع الحكومي؛ بدأ التفكير في تجربة هذا المدخل في الميدان التعليمي لتحسين خدماته والارتقاء بها والتحكم في أنشطته وتحقيق أهدافه وزيادة من فاعليته بقدر كبير. وفي خلال السنوات القليلة الماضية تزايد عدد الجامعات التي أخذت بإدارة الأداء المتوازن في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا وخاصة المملكة المتحدة وكندا وأستراليا؛ بعد تطويع مبادئ هذا النظام بما ينسجم وطبيعة عمل الجامعات والمؤسسات التعليمية (Binden, Mziu, Suhaimi, 2014:39)

وفي ذات السياق وعطفًا على ما سبق أثبت برنامج البطاقة المتوازنة الذي اعتمده جامعة سان دييغو أن الأداء يتحسن عندما يتم قياسه وتحليله ومعالجته بشكل فعال وروتيني، كما أن نهج البطاقة المتوازنة يزود المؤسسة بخريطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الدعم الإداري (هافنر، ٢٠٠٦: ٣٦٢)، ويشير (Lourenco, 2022:123) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) تعد واحدة من النماذج البارزة في أنظمة الرقابة الإدارية للمنظمات، وهي ضمن العديد من الأدوات الإدارية الاستراتيجية المستخدمة في تحليل أداء المنظمات العامة، وتعمل على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي: المالية، والعلماء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو ويتم تنظيم كل منها حول الأهداف والمؤشرات.

وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقياس أداء المنظمات من حيث الرسالة والأهداف والعوامل التي من شأنها التأثير على أداء المنظمة وذلك بمقاييس لا تركز على

الجانب المالي - الذي يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة- ويتجاهل العوامل غير المالية، لذلك اشتهرت هذه الأداة لاهتمامها بوضع أبعاد تستخدم في قياس وتحسين وتطوير أداء المنظمات في الجوانب غير المالية أيضًا مثل: العملاء، والعمليات الداخلية للمنظمة، والتعلم والتطور، ومن ثم تستخدم في قياس وتطوير الأداء في المنظمات غير الربحية أو الخدمية؛ كالتعليم إضافة إلى المنظمات الربحية.

وتركز بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة الجامعية وتعرف بأنها المؤسسة المتمركزة أو القائمة على الاستراتيجية، والتي توفر نظام التركيز على هذه الاستراتيجية من خلال أبعادها الأربعة والتي تطورت في فلسفتها، حيث يهتم (Kaplan, & Norton, 2001:23):

1. البُعد المالي بتحقيق النمو المالي والربحية وتقليل المخاطرة من منظور الأطراف المتأثرة.
2. بُعد العملاء بإيجاد قيمة من منظور العملاء.
3. بُعد العمليات الداخلية بالأولويات الاستراتيجية للعديد من العمليات بحيث تحقق رضا كل من العملاء والأطراف المتأثرة.
4. بُعد التعلم والتطور بتوفير المناخ الداعم للتغيير المؤسسي والإبداعية والتطور.

ويشير أبو الوفا (٢٠٠٨: ١٧٢) إلى أن منهجية بطاقة الأداء المتوازن تسهم فيما يلي:

- تحديد مسؤوليات ومهام كل وحدة بالمؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن هناك مهام عامة تخص المؤسسة ككل، وأخرى مشتركة أي تطلع بها وحدتين أو أكثر، وثالثة خاصة تخص وحدة بعينها.

- تحليل الوضع الراهن للمؤسسة من حيث عدد العاملين بها، وكفاءة أداء العاملين، وأهم إنجازات المؤسسة، فضلاً عن أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

- تحديد أهداف المؤسسة سواء العامة أو الخاصة مع تحديد آليات وإجراءات التنفيذ.

كما أشارت دراسة جادو (٢٠١٣: ١١٥٩) إلى وجود اتفاق على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بغرض تحسين وتطوير الأداء في الجامعات الحكومية غير الهادفة للربح، وأن القليل من الدراسات استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي، ويؤكد ذلك (Nazar -Shirkouhi,2022:675) أن بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية تأخذ في الاعتبار المؤشرات غير المالية في تقييم أداء المنظمات بشكل منهجي.

مشكلة الدراسة:

يرتبط أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في كل جوانبه بعوامل متعددة منها مدى مناسبة أهداف هذه الأقسام لما يتطلع إليه المجتمع من الجامعات، ويؤثر في تحقيق هذه الأهداف أيضًا

عوامل أخرى ترتبط بالجامعة لعلّ من أهمها: البرامج الدراسية المقدمة من قبل هذه الأقسام، والخطط الدراسية التي تعكس هذه البرامج، ومدى مناسبة تأهيل أعضاء هيئة التدريس القائمين على تنفيذها، كذلك الإمكانيات التي تسهم في ذلك، مما ينعكس على رضا الطلاب والمجتمع عن دور الجامعة في تأهيل طلابها للمهن المختلفة، والمتابع لما يحدث على الساحة التعليمية يلاحظ مدى الشد والجذب بين الجامعة والمجتمع، ويعكس ذلك مشكلة في رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة لهم، وفي سبيل تطوير هذه العلاقة بين الجامعة والمجتمع ظهرت عدة أدوات إدارية حديثة استخدمتها الجامعات لتقويم أدائها من أجل العمل على تطويره ليحقق الرضا المجتمعي في هذه العلاقة، ومن هذه الأدوات الإدارية الحديثة التي تم استخدامها بطاقة الأداء المتوازن التي يتم من خلال تطبيق أبعادها تقويم وتطوير أداء الأقسام الأكاديمية.

ويعاني التعليم العالي بصفة عامة من تحديات عدة مثل: ندرة توافق مخرجاته مع متطلبات سوق العمل، وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، وزيادة التنافس بين مؤسساته، وضعف التمويل، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والأكاديمية المعاصرة، ولمواجهة هذه التحديات وغيرها فإن مؤسسات التعليم العالي من الأهمية بمكان أن تطور من أدائها المؤسسي والتدريسي، مما يتعكس بشكل كبير على رضا كافة عملاءها الداخليين والخارجيين عن كافة خدماتها (عبابنة، ٢٠١١: ٦).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة السعيد (٢٠١٢: ٢٢٦-٢٢٧) إلى أهمية تقويم وتحسين أداء العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بعامة، والتعليم الجامعي بخاصة والتي تُعد من الموضوعات التي لا زالت بحاجة إلى مزيد من الجهود لبلورة مدخل علمي متكامل لإصلاح الجامعات وذلك لتدني المخرجات التعليمية وعدم ملاءمتها لسوق العمل، كما أن ظاهرة الجامعات المعاصرة الحديثة لا زالت في حاجة إلى بذل المزيد من الجهود البحثية لإبراز أهدافها وعلاقتها بالمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.

كما أشارت دراسة (المليجي، ٢٠١٦: ٦٧-٦٨) إلى افتقار الأقسام الأكاديمية بالجامعات إلى استراتيجيات مستقبلية واضحة المعالم لتطوير برامجها وخططها الدراسية لمواكبة التطورات العصرية المتسارعة واحتياجات التنمية، بالإضافة إلى انخفاض الكفاءة الداخلية بها، والقصور في أساليب قياس وتقويم الأداء الإداري والأكاديمي، لذا فإن الأقسام الأكاديمية بصورتها الحالية لم تعد ملائمة لتطور الجامعات لأنها تفتقر إلى نظم الإدارة الحديثة، التي يجب أن تتميز بها إدارة الأقسام الأكاديمية في الجامعات حتى تصبح إدارة قادرة على التغيير والتطوير.

وفي السياق ذاته تشير نتائج بعض الدراسات منها دراسة (أحمد، ٢٠١٥: ١٠٦) إلى أن التعليم الجامعي المصري يواجه عددًا من التحديات الحالية والمستقبلية، منها: ضعف الكفاءة

الداخلية، وتدني جودة عمليتي: التعليم والتعلم، والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها، وضعف استجابته للتحديات الإقليمية والعالمية، الأمر الذي يتطلب العمل على تطوير أداء الأقسام الأكاديمية مستخدمين المداخل الإدارية الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن للإسهام في تحقيق التطوير المنشود لهذه الأقسام.

وبصفة خاصة - وعلى مستوى جامعة الأزهر - أشارت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٤٦) إلى بعض من المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر من أبرزها: المركزية الإدارية التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري داخل الجامعة، وقلة تفويض السلطات والصلاحيات داخل الجامعة، فضلاً عن انتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، مما يحد من قدرة الأقسام الأكاديمية بالجامعة على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من الرغبة في التجديد والابتكار.

وفي هذا الصدد - أيضاً - أشارت دراسة (الشعراوي، وسعدون، ٢٠٢٢: ٢٩٨) إلى اعتماد الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر على الممارسات الروتينية التقليدية للأعمال الإدارية والتعليمية، وإبقاءهم على كل ما هو مألوف ومعتاد؛ خوفاً من الفشل والنقد الذي قد يعترى أي محاولة للتغيير والتطوير مما ينعكس بشكل كبير على تطوير أداء تلك الأقسام.

ويجب الأخذ في الاعتبار مشكلة العديد من المؤسسات الجامعية المتمثلة في عدم القدرة على إجراء قياس الأداء بمؤشرات فعالة تساهم في الأداء التنظيمي الجيد، ولهذا تستخدم BSC كأداة لقياس الأداء، ويبرر ذلك الحاجة إلى وجود مؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة ليس محلياً فقط، ولكن دولياً، حيث إن أداء الجامعات يحدد موقعها في التصنيفات والترتيبات الدولية، وهو ما قد يعني نمواً في الموارد الاقتصادية والتكنولوجية (Bravo, et al, 2022: 149).

ومن السابق يتضح بجلاء أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء بالمؤسسات الجامعية بعامة والأقسام الأكاديمية بخاصة؛ لذا فإن الدراسة الحالية تضع جُلَّ اهتمامها نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رصد واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر؛ بهدف وضع تصور مقترح لتطويره، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية الآتية:

1. ما واقع أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغيرات (الجنس- الدرجة العلمية - طبيعة العمل)؟

3. ما التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن الآتي:

1. واقع أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغيرات (الجنس-الدرجة العلمية - طبيعة العمل).
3. وضع تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من الآتي:

1. يُعد أداء الأقسام الأكاديمية من الموضوعات المهمة في العمل الجامعي؛ نظراً لأن الأقسام الأكاديمية هي الوحدات الإجرائية بالجامعة والتي يبنى على قراراتها معظم القرارات التي تتخذ بالجامعة، لذا فإن استخدام أي من الأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير هذا الأداء يُعد مطلباً ضرورياً يسهم في تطوير العمل الأكاديمي بالجامعة ويصب في النهاية في تحقيق الجامعة لرسالتها ورؤيتها ووظائفها المناطة بها من قبل المجتمع.
2. استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تُعد من أحدث الأساليب الإدارية التي ثبتت فاعلية استخدامها في تحقيق الأهداف المؤسسية وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية والأنشطة الملموسة التي يمكن قياسها، وإسهام هذه البطاقة في اتخاذ القرارات التنفيذية الصحيحة بالقسم والجامعة، ولأهمية هذه الأداة في تحسين جودة العملية الإدارية والأكاديمية والبحثية.
3. وضع تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي قد يفيد المسؤولين ومتخذي القرار بالجامعة في معرفة متكاملة حول هذه البطاقة وأبعادها ودورها في تحسين إنتاجية الجامعة من خلال قياس وتطوير الأداء الجامعي بصفة عامة.

مصطلحات الدراسة: اقتصرت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1. الأداء Performance:

يُعرف الأداء بأنه القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، لتحقيق هدف محدد - فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما

- في إطار مؤسسي (أبو النصر، ٢٠١٠: ٦٥). كما يُعرف الأداء بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٥).

ويمكن تعريف أداء الأقسام الأكاديمية إجرائيًا بأنه: مدى قدرة الأقسام الأكاديمية على القيام بأدوارها وبالمهام الموكولة إليها وتحقيق أهدافها في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

2. بطاقة الأداء المتوازن B.S.C :Balanced Score Card

تُعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام شامل للتحكم الإداري في المؤسسة، يستخدم لوصف وتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية في تحسين المواءمة بين أجزائها Loureiro Lourenço, (2022: 122), R., & Petenuci, M. E.، ويُعرفها (Dziak, Mark, 2022:1) على أنها: وسيلة لتحليل أداء المنظمات وإنشاء استراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، وذلك من خلال مواءمة أهداف واستراتيجيات المنظمة مع العديد من مقاييس الأداء وعوامل أخرى مثل رضا العملاء، والأداء المالي، والكفاءة الداخلية، والابتكارات.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن إجرائيًا بأنها: نظام إداري يهتم بتفعيل استراتيجية الجامعة في الأقسام الأكاديمية بها من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في البعد المالي (الخدمات التي يمكن للأقسام الأكاديمية تقديمها لزيادة النمو المالي للجامعة)، بُعد العملاء (الطلاب)، بُعد العمليات الداخلية (الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات)، بُعد التعلم والتطور (المناخ الداعم للتغيير والإبداع والتطور).
منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها من حيث وصف واقع أداء الأقسام الأكاديمية في محاور: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بجامعة الأزهر وذلك في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والتطور، وأيضًا لمناسبته لموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: اعتمدت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر من خلال تطوير جوانب الأداء المتمثلة في: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك عن طريق توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الآتية - في تحقيق ذلك التطور وهي: (البعد المالي-العملاء-العمليات الداخلية - التعلم والتطور).

2. **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والبالغ عددها (٣٨٢) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 3. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة الأزهر وكلياتها.
 4. **الحدود الزمانية:** طُبقت أداة الدراسة وهي - الاستبانة - في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- الدراسات السابقة:**

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء المؤسسات التعليمية، وكذلك توجد بعض الدراسات التي استخدمت هذه البطاقة لتحسين أداء الجامعات الحكومية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

1. **دراسة (Tohidi & Hammid, 2010) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية:**

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة لتحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب)، كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

2. **دراسة قرني (٢٠١١) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية:**

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن بالجامعات المصرية من خلال رصد الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن، ومحاورة المختلفة، ومراحل تطور استخدامه بالمؤسسات المختلفة (أجياله)، ومراحل تطبيقه بالجامعات، وعرض بعض النماذج التطبيقية بالجامعات المختلفة، ومبررات تطبيقه بالجامعات المصرية، ومراحل دمج هذا المدخل في إدارة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبناء تصور مقترح لتطبيق هذا المدخل، والذي تضمن أسس وبناء التصور المقترح وفقًا لهذا المدخل بأبعاده: (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والبُعد المالي)، ومراحل تنفيذ التصور المقترح.

3. دراسة أحمد، وسامي (٢٠١٦) بعنوان: دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي:

استهدفت الدراسة إبراز أهمية تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى مصاف جامعات النخبة، وتأهيلها للانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى انتهاج سلوك إداري سليم يمكنها من مواجهة التحديات، وقد اشتمل البحث على عرض أهم المعايير العالمية الشائع استخدامها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مع بيان طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية، والتي تمثلت في إعداد نموذج لمكونات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الحكومية تمثل في كل من المنظور المالي، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والعملاء.

4. دراسة (Shoghli, & Roshenas, 2017) بعنوان: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتحليل العملية الهرمية (AHP) في تقييم الأقسام الأكاديمية: دراسة حالة لمدرسة Zanjan للصيدلة:

استهدفت هذه الدراسة تطوير نموذج بناء على بطاقة الأداء المتوازن في كلية الصيدلية بجامعة Zanjan في ستة أقسام مختلفة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لهذه الدراسة حيث تم توزيع استبانات على عدد (١٠٠) طالبًا من كلية الصيدلة. توصلت الدراسة إلى أن البيئة التعليمية سجلت أعلى بعد بدرجة (٠,٣٧) يليها بعد العملاء ب (٠,٣٤) ثم بعد العمليات (٠,١٦) وأخيرًا البعد المالي ب (٠,١٢). وأوصت الدراسة بتطبيق الأداء المتوازن للبيئة التعليمية مما يسهم بدوره في عملية التخطيط وزيادة الإنجاز.

5. دراسة (Abdali, & Hourani, 2017) بعنوان: تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

استهدفت هذه الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لاسيما مؤشرات قياس الأداء الرئيسية للخروج بمرجع لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وقد تم عرض مؤشرات قياس الأداء الرئيسية المقترحة والتي تم انتقاؤها بعناية لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتم التحقق من صدق مؤشرات قياس الأداء المقترحة من خلال تطبيقها على خمس جامعات خاصة في الأردن وجامعة أخرى عالمية لتكون معيارًا مرجعيًا، وبعد مقارنة نتائج الأداء للجامعات الخمس مع الجامعة العالمية المعيارية، تم تسمية إحدى هذه الجامعات الخمسة على أنها الجامعة الأردنية التي حققت المعايير القياسية.

6. دراسة أمين (٢٠١٧) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية:

استهدفت الدراسة تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، وتحديد مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وتوصلت نتائج الدراسة أن متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية وفقاً لآراء الخبراء والمتخصصين جاءت مرتبة كما يلي: البعد المالي، ثم بعد المستفيدين، ثم بعد العمليات التعليمية، ثم البعد البيئي والاجتماعي.

7. دراسة قطيط، (٢٠١٩) بعنوان: نموذج مقترح لتقييم الأداء المتوازن للجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية في ضوء المؤشرات التعليمية:

هدفت الدراسة استكشاف أسس ومقومات تقييم الأداء المتوازن للجامعات، كأحد أهم التوجهات الحديثة نحو الإصلاح والتطوير المرتكز على تشخيص فجوات الأداء؛ لعلاجها وتصحيحها في ضوء التوجهات المتزايدة نحو الاعتماد على وجود مؤشرات واضحة لقياس الأداء، كما يتضمن أهم أهداف البحث الوقوف على واقع تقييم أداء الجامعات الحكومية في مصر، وعناصر القوة التي تتسم بها ونواحي الضعف والقصور التي تعوق كفاءتها وفعاليتها. واعتمد البحث في منهجيته على أسلوب دلفي؛ حيث تم إعداد وتطبيق استطلاع رأي على عينة من الخبراء، بهدف الوقوف على رؤاهم حول مؤشرات تقييم الأداء المتوازن للجامعات المصرية. وتشير أهم النتائج في سياق النموذج المقترح لتقييم الأداء المتوازن للجامعات إلى أن هناك منظومة من مؤشرات الأداء الأساسية المتكاملة التي تستند إليها أساليب ونظم التقييم المعاصرة، بما لا يغفل كافة أبعاد المؤسسة التعليمية ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك وفق أربعة أبعاد؛ هي: المستفيدون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والمنظور أو البعد المالي.

8. دراسة عثمان، وآخرون (٢٠١٩). بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس:

استهدفت الدراسة تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف، استعان الباحثون بمنهج البحث

الوصفي القائم على المسح بالاستبيان تم تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس. وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين، والنمو والتعلم). وكان من أهم نتائج البحث أن هناك تبايناً واضحاً في مستوى الوعي لمقومات استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق الجودة الشاملة.

9. دراسة (AL-Dahiyat, 2020) بعنوان: قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم

العالي: مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على الأبعاد ومؤشرات الأداء الرئيسية المبنية على الرسالة والأهداف الإستراتيجية لجامعة مؤتة، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل المحتوى بهدف التعرف على أبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي المناسبة لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة مؤتة بشكل خاص، كما تم استخدام الاستبانة للتعرف على آراء القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة مؤتة حول مدى ملاءمة أبعاد النموذج المقترح ومؤشرات الأداء، وقد حددت الدراسة اثنين وأربعين مؤشراً للأداء المالي وغير المالي لقياس الأداء الاستراتيجي في جامعة مؤتة، تم تجميعها تحت الأبعاد التالية: الحوكمة والإدارة، التعليم والتعلم، إطلاق برامج جديدة، البحث العلمي، التبادل الثقافي وتعزيز التنمية، التفويض، وتنوع الموارد المالية، وكفاية خدمات الدعم الداخلي، وتنمية المجتمع، والسمعة.

10. دراسة (Hendarto, et al 2021) بعنوان: تحليل تقييم أداء جامعات XYZ

الخاصة باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن:

هدف الدراسة إلى تحليل أداء التعليم العالي الخاص وقياسه في جامعات XYZ الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. واستخدم البحث منهجاً وصفيًا نوعيًا مع منهج دراسة الحالة، وتم إجراء البحث في الفترة من مايو ٢٠٢١ إلى نهاية يونيو ٢٠٢١. وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وقد تم إجراء هذا البحث باستخدام طرق كمية ونوعية مختلطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النهج المالي والاستهلاكي والداخلي للأعمال يمكن أن يظهر أداءً جيدًا، في حين يظهر نهج التعلم والنمو أداءً ضعيفًا استنادًا إلى قياس الأداء، ولكن من منظور التعلم والنمو، لا تزال هناك حاجة إلى استراتيجيات مختلفة لتحسين أداء في المستقبل.

11. دراسة محمد، (٢٠٢٢). بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة:

استهدف الدراسة تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ودراسة مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق استطلاع آراء عينة من العاملين ذوي الاختصاص ببعض هذه المعاهد، واعتمدت الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتم استخدام قائمة استقصاء طبقت على عينة مكونة من ٩٠ فردًا، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني أبعاد استخدام الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي.

12. دراسة الهازمي، (٢٠٢٢) بعنوان: مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم جامعة (AK)، جنوب المملكة العربية السعودية وبيان مدى تلبية الجامعة في أدائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وعليه تم تصميم استبانة مكونة من أربعة أبعاد (المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وتم تطبيقها ٤٨ عضوًا وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام. وأظهرت النتائج، أن تقديرات أفراد العينة لمدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة. فيما جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية، وفي المرتبة الثالثة بعد العملاء، وجاء البعد المالي في المرتبة الأخيرة.

13. دراسة (2022) Nazari-Shirkouhi بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن المبنية على تحليل الأهمية والأداء لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي: منهج متكامل:

استهدفت الدراسة تحديد أهمية الخدمات المقدمة وأنشطة الجامعة من خلال منهج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ويتم تنفيذ هيكل تقييم الأداء على أساس منهج متكامل متعدد المعايير في اتخاذ القرار، ولهذا الغرض يتم تحديد الترابط بين جوانب BSC ووزن المؤشرات الفعالة من خلال تجربة وتقييم اتخاذ القرار وطرق عملية الشبكة التحليلية، وتم عرض الوزن النهائي للمؤشرات الفعالة على تقييم أداء الجامعة، كما تم التعرف على الدخل التعليمي كأحد أهم المؤشرات، وأخيرًا تم تحديد أولويات الجامعات من أجل تحسين الأداء وصنع السياسات من

خلال تحليل الأهمية والأداء، ولذلك ينبغي اعتبار نمو عدد الطلاب من أهم المراحل في تحسين الأداء الجامعي مستقبلاً لتحقيق الدخل التعليمي، وقد تم عرض المبادئ التوجيهية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي لتحديد العوامل الرئيسية في التنفيذ وتحسين الأداء طاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

١٤. دراسة (Bravo, et al (2022) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي:

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

١٥. دراسة العبيدي، (٢٠٢٣) بعنوان: تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المستفيدين - المالي - العمليات الداخلية - التعلم والنمو)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة المكونة من (٤) أبعاد، والمطبقة وفقاً لأسلوب دلفي على عينة مكونة من (٣١) خبيراً هي أداة جمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: متوسط آراء الخبراء حول تقييم جودة الأداء الأكاديمي بأبعاده جاء بدرجة ضعيفة، وجاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى، يليه بعد التطور والنمو أما ثالثاً جاء بعد المستفيدين، وأخيراً البعد المالي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما أن بعضاً منها استخدم المدخل التحليلي للمنهج الوصفي، ويتشابه ذلك مع استخدام الدراسة الحالية للمنهج الوصفي بمدخله المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدت معظم هذه الدراسات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والتطور) مثل دراسة قرني

(٢٠١١)، وأحمد، وسامي (٢٠١٦)، وعثمان، وآخرون (٢٠١٩)، و Hendaro, et al (2021)، والهازمي (٢٠٢٢)، والعبودي (٢٠٢٣)، وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. هذا وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة لتحقيق أهدافها.

وقد أكدت معظم هذه الدراسات على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بنوعيه الإداري والأكاديمي وتطويره في المؤسسات التي طبقت فيها سواء الجامعية أم غيرها، ويتمشى ذلك مع وضع تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيًا: الإطار النظري:

المحور الأول: أداء الأقسام الأكاديمية:

تُعد الجامعات منارات علمية في المجتمعات تقدم المعارف والمهارات والخبرات الأكاديمية لطلابها ولمجتمعاتها، فهي تطوع المعرفة الإنسانية لخدمة البشرية، لذا تمارس الجامعات ثلاثة أدوار رئيسية وهي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويتم ذلك من خلال الأقسام الأكاديمية التي تمثل الوحدات الأساسية في الجامعات وتقدم هذه الأدوار والوظائف، ولذا يأخذ الأداء بالأقسام الأكاديمية اهتمامًا متزايدًا من حيث تقويمه وتطويره، فهو الذي يتم من خلاله تقويم أداء القسم العلمي من حيث أعضاء هيئة التدريس به، وبرامجه، ومناهجه، والبحث العلمي به وخدماته الاستشارية والتنفيذية التي يقدمها للمجتمع.

وتعتبر الأقسام الأكاديمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتميئتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتم بعضها بعضًا، وبينها تداخل إلى حد كبير، وتعتبر الأقسام الأكاديمية الأساس الذي يتكون منه الهيكل التنظيمي للجامعات؛ إذ أن إدارة شؤون الجامعة، وإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام الأكاديمية فهي منشأ معظم قرارات الجامعة، كما أن الأقسام الأكاديمية هي اللبنة الأساسية في بنية النظام، وأن أي قرار يصدر من قمة التنظيم - وهو مجلس الجامعة- يجب أن ينبع أولاً من القسم، وعليه فإن تنفيذ أي قرار يتخذه مجلس الجامعة يجب أن يذهب في النهاية إلى القسم لتنفيذه (فاضل، ٢٠١١: ٤٣).

ويمثل القسم العلمي الوحدة الأساسية أو كتل البناء المركزية في الكليات والجامعات، فهو مركز النشاطات اليومية التي تشكل اتجاهات وسلوكيات وأداءات أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وهو ميدان تطبيق رؤى وتصورات الكليات والجامعات والوحدات الإنتاجية الأساسية بها، وعلى

قدر سلامة هذا البناء وإبداعه وإنتاجيته يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة (سعيد، ٢٠٠٩: ٢).

كما تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القسم حجر الزاوية بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، وقد أضحت مكانة الجامعة تركز على أداء أقسامها، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي يتألف منها (الحجيلي، ٢٠١٠: ٦١). والأداء بصفة عامة هو القدرة على فعل شيء ما، خاصة إذا كان يحتاج إلى مهارة أو تنفيذ جزء من عمل أو نشاط ما بطريقة معينة، وهو أيضًا عبارة عن أداء المهام بناء على خلفية معرفية وقيمية معينة لاتمام عمل ما، في ضوء ما تقتضيه المهام من أهداف وغايات.

ومن ثم فإن مفهوم التطوير الأكاديمي للأقسام الأكاديمية يشمل جميع الجوانب المختلفة من الأعمال الأكاديمية سواء كانت تدريسية، أو تقنية، أو إدارية، أو تنظيمية، أو منهجية، أو بحثية، أو تقييمية، فهو لا يرتبط بعضو هيئة التدريس فقط ولا بالمقرر الذي يدرس فقط، بالرغم من الأهمية الكبيرة لكل منهما في العملية التعليمية، وإنما يرتبط نجاح أي مؤسسة بنجاح قياداتها الإدارية أولًا وفعاليتها وقدرتها على توجيه النشاط التعليمي لتحقيق الأهداف المرجوة بالارتقاء بإنتاجية المؤسسة التربوية ورضا العاملين في هذه المؤسسة، ويمكن تناول أداء الأقسام الأكاديمية على النحو الآتي ذكره:

1. أهمية تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي:

إن المنتبج للتطور الحادث في الوقت الحالي يلاحظ كثرة المتغيرات وتطورها المتسارع والتطبيقات المختلفة في المجال التعليمي والتي تنعكس على أداء الجامعات وأقسامها الأكاديمية وانعكاساتها على السمعة الأكاديمية للجامعة وتصنيفها وترتيبها بين الجامعات العالمية، ومن هذه المتغيرات التحول الرقمي والتسارع في ظهور التطبيقات التكنولوجية واستخدامها في التعليم وفي إدارته، كذلك ظهرت أدوات إدارية حديثة أسهمت وتسهم في تطوير العمل الإداري، ومن هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن من خلالها قياس وتطوير الأداء في جوانبه المختلفة في الأقسام الأكاديمية.

ولهذا فإن هذه المتغيرات والتحديات تحتم على المؤسسات التعليمية تحسين وتطوير الأداء بها وقد ذكر فضل (٢٠٠٥: ٧١٠-٧١١) أهمية تطوير الأداء فيما يلي:

- الحاجة إلى نوعية جديدة من القوى العاملة المدربة لمواجهة متطلبات سوق العمل من مهارات تقنية، وقدرة على اتخاذ القرار، والمرونة في الأداء، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.
 - تحول العديد من الشركات والمؤسسات الكبرى لتصبح الآن مركزاً للإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة خارج حدود الجامعات.
 - زيادة الطلب الاجتماعي وتنوعه على التعليم الجامعي ومن أهم مؤشرات ارتفاع نسبة الفتيات، الدراسة أثناء العمل، الدراسة عن بعد، تباين أعمار المجتمع الطلابي، التعلم الذاتي، والتعلم من خلال العمل، الإقبال على التخصصات المرتبطة بسوق العمل.
 - التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير نظم التعليم عن بعد من خلال بيئة تعليمية ذكية تتعدد فيها الخيارات التعليمية مثل: الفصول الافتراضية مؤتمرات الفيديو وغيرها.
 - دور الاتصالات والمعرفة في تشكيل العقل الجمعي من خلال تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها ونشرها لمختلف دول العالم.
 - ظهور أنماط جديدة من التفكير نظراً لتحول المجتمع من ثقافة عصر الصناعة إلى مجتمع المعرفة فائقة الكثافة وأصبح التفكير يتميز بالشمول ويركز على الكليات، تفكير يدمج فيه الحدس بالتخيل والمجرد بالمحسوس دونما اعتبار لتقنيات المعرفة بدعوى التخصص الجديد.
 - تحول مفهوم مجالات المعرفة من التأكيد على الحقائق والنظريات إلى مفهوم مجالات البحث الاستراتيجي التي تؤكد على البحث الموجه لمهمة معينة في عالم الواقع خارج المختبرات الأكاديمية أو البحثية، أي أن البحث العلمي لم يعد قاصراً على فئة خاصة من العلماء، بل أصبح في حاجة إلى الفهم الجماهيري للمشاركة في اختيار المشكلات الأكاديمية وتناولها في سياق العلاقات الاجتماعية واستخداماتها وفقاً لحاجات الجماهير.
 - تأثير الإعلام والثورة الاتصالية في تغيير مفهوم الانتماء التقليدي أو تطويره، وأصبح كل فرد يمثل رأسمال بشري لصياغة المستقبل بما يمتلكه من معرفة منظمة وفاعلة في صناعة القرار وحل المشكلة.
- ومن ذلك يتضح وجود أسباب ومبررات كثيرة تدعو إلى الاهتمام بتطوير الأداء بالجامعات بعامة والأقسام الأكاديمية بخاصة، وللبداء في أي عملية تطوير يلزم الوقوف على واقع الأداء وتقويمه للجهة المزمع تحسينها وتطويرها، وقد ذكر (أحمد، وحسين، ٢٠٠٩: ٤٥) عدة جوانب يسهم بها تقويم الأداء في الجامعات هي:
- تحديد الوضع الراهن للأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

- تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء لكل مؤسسة.
- رفع النتائج مقرونة بالتوصيات إلى إدارة المؤسسة لاتخاذ ما يلزم بشأنها.
- التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء الأكاديمي للمؤسسة.
- اقتراح التوصيات للارتقاء بمستوى الأداء للنهوض برسالة المؤسسة التعليمية بفاعلية وكفاءة.
- اقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد.

2. جوانب أداء الأقسام الأكاديمية:

يتسع أداء القسم ليشمل التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، متضمناً العمليات الداخلية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الجوانب، وفيما يلي توضيح بعض جوانب الأداء بالأقسام الأكاديمية بالجامعات:

أ. التعليم والتعلم:

يُعد التعليم والتعلم أهم الوظائف التي تقوم بها الجامعات في أداء رسالتها المجتمعية لإعداد القوى البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمع، وفي سبيل ذلك تُسخر كل ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، كما أن العمليات الداخلية هي السبيل لتحقيق هذه الوظيفة بما تشتمل عليه هذه العمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويتم ذلك على جميع عناصر العملية التعليمية من أهداف وإدارة وطرق تدريس ومناهج وخطط دراسية وأنشطة ووسائل تعليمية وتقييم، ويمثل الأداء المتميز لهذه العمليات انعكاساً إيجابياً على أداء الأقسام الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس بها.

ومن أهم ما تشتمل عليه عمليات التعليم والتعلم البرامج الأكاديمية التي تُقدم من خلال الأقسام الأكاديمية حيث تبنى على خطط برامجية لها أسس ومعايير ترتبط بمتطلبات العصر والتطور العلمي في مجال التخصص ويذكر (أبو عودة، وأبو ملح، ٢٠٠٤: ٥٤٤) أن هذه البرامج الأكاديمية يراعى فيها الانسجام بينها وبين سياسة الدولة من جهة وأهداف الجامعة من جهة أخرى، كما يجب أن يتضمن البرنامج على طرق وأساليب حديثة للتدريس، لأن لها دور أساسي في توضيح الدروس وفعاليتها في حياة الطلبة، فهي تسهم في جعل عملية التعليم والتعلم استثمارية وظيفية لجميع عناصرها البشرية والمادية، والثورة المعرفية والتكنولوجية العصرية تحتاج إلى عملية تعليم وتعلم يقلل من الزمن المستنفذ في كل موضوع من موضوعاتها، ومن ثم الانتقال إلى تعليم وتعلم آخر، بهدف إحاطة الطالب بنصيب وافر من العلوم والمعارف المتجددة باستمرار.

ب. البحث العلمي:

تقوم الجامعات وما يتبعها من مراكز بحثية بوظيفة البحث العلمي من خلال أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها بما فيهم طلبة الدراسات العليا الذين يتقدمون للحصول على درجات علمية عليا بإجراء الدراسات والبحوث الأكاديمية التي تهدف بالأساس إلى التشخيص العلمي لمشكلات المجتمع وحاجاته وإيجاد الحلول المناسبة لها وتطوير المعرفة الإنسانية والإضافة إليها وتطويرها لخدمة المجتمع، والأقسام الأكاديمية بما يتوفر لديها من كوادر بحثية تسهم بشكل فعال في تحقيق هذه الوظيفة الجامعية، ولا شك أن التطور العلمي الناتج عن البحث العلمي مثل النظريات الحديثة له مردود إيجابي على الأداء بالجامعات.

ويعتبر البحث العلمي من أهم مرتكزات التطوير الجامعي والمجتمعي معاً، فالبحث في القضايا التعليمية والأكاديمية الجامعية يعمل على تقديم اقتراحات وتوصيات لحل المشاكل الاجتماعية والصعوبات الاقتصادية والتحديات السياسية والأمنية كما يقدم تصورات جديدة لكل من الحياة الجامعية والبيئة المحيطة، فهو يمثل ذروة العلاقة التعاقدية المتبادلة بين المجتمع والجامعة (العبيدي، ٢٠٠٩: ٥).

وبالرغم من أهمية وظيفة البحث العلمي في الجامعات ولعضو هيئة التدريس بصفة خاصة إلا أنه غالباً ما تطغى عليها عملية التعليم والتعلم؛ فعضو هيئة التدريس مشغول بجدوله التدريسي وأعبائه الإدارية الكثيرة وما تبقى من وقته بعد ذلك يوجهه إلى البحث العلمي.

ج. خدمة المجتمع:

تمثل خدمة المجتمع إحدى وظائف الجامعة والهدف منها ربط الجامعة بالمجتمع لأنها أساساً أنشئت لخدمة المجتمع، وهناك توجه عالمي بتفعيل مشاركة المجتمع مع المؤسسات التعليمية، ويظهر ذلك ضمن معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعات بما تتطلبه هذه المعايير من شواهد وأدلة تثبت ذلك، وخدمة المجتمع لا بد أن ترتبط أيضاً بالأقسام الأكاديمية بالجامعة، لذا تسعى الكليات من خلال أقسامها الأكاديمية إلى إنشاء مراكز تقدم من خلالها خدمات مجتمعية وذلك بحسب التخصصات المتاحة بها، وهذا التوجه ينقل الجامعات والأقسام الأكاديمية بل ويخرجها من التوقع داخل الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي الذي يرتبط بمشكلات وحاجات المجتمع.

وقد حددت الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨-٢٠٢٢م) عدداً من القضايا المهمة التي سوف تركز عليها إدارة الجامعة خلال فترة تنفيذ هذه الخطة، وقد تمثلت أهم هذه القضايا (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١٧-٢٠٢٢: ٦٤) في:

1. تعزيز مكانة الجامعة محلياً وعالمياً.

2. التوسع المؤسسي لنشر المعرفة ودعم رسالة الإسلام الوسطية.
 3. تبني المعايير الأكاديمية القومية المرجعية وتفعيل نظم جودة العملية التعليمية.
 4. أعضاء هيئة تدريس ذوي جدارت علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً.
 5. الاهتمام بالبحث العلمي بما يخدم التنمية المستدامة في مصر والعالم.
 6. تنمية وحسن استغلال الموارد المالية والمادية للجامعة.
 7. تطوير الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري للجامعة بما يسهم في تحسين جودة الخدمة.
- وبهذا نجد أن استراتيجية الجامعة قد ركزت على وظائفها الثلاث التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن المعروف أن الأقسام الأكاديمية نواة العمل الجامعي وعمادها، وعلى ذلك فإن الاهتمام بتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات هو أمر حيوي وضروري لتفادي ضياع الكثير من جهود إصلاح التعليم الجامعي الذي له دور الريادة في تنمية المجتمع، وفي سبيل تطوير أداء الأقسام فإن الأمر يتطلب أن يتم هذا التطوير في ضوء المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم بفاعلية في تحقيق هذا التطوير، ومن هذه المداخل الإدارية بطاقة الأداء المتوازن التي استخدمتها المؤسسات الربحية والخدمية على حد سواء والتي ثبت فاعليتها في تقييم وتطوير هذه المؤسسات.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن:

أضحى استخدام بطاقة الأداء المتوازن من الأهمية بمكان؛ حيث يتم العمل من خلالها على متابعة إنجازات جميع وحدات الجامعة لخططها الاستراتيجية، في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتساعد وحدات الجامعة لتطبيق الاستراتيجيات من خلال ترجمة الرؤى والرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات التي تقود الجامعة نحو تحقيق الأداء، بالإضافة إلى أنها أداة عادلة للتقييم وتتيح مقارنة أداء الجامعات والوحدات المختلفة مما يخلق بيئة عمل تنافسية إيجابية (أمين، ٢٠١٧: ١٤-١٥).

ويشير كل من (Bravo, et al, 2022: 149) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة مفيدة جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تسمح بوصف الإستراتيجية وتوصيلها بطريقة متماسكة وواضحة، يتم من خلالها تحويل استراتيجية المنظمة إلى عمل ونتائج من خلال مواءمة أهداف أبعادها الأربعة (المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). وتسمح بفهم أداء المجالات التي يصعب فحصها من حيث البيانات الكمية؛ كونها أداة إدارية تسمح بالتحكم الدائم في جميع العوامل للمنظمة، وربط الأهداف وربطها بإجراءات ملموسة من خلال صياغة مؤشرات الأداء.

وقد أوضحت بعض الدراسات ومنها دراسة عثمان، وآخرون (٢٠١٩) أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة، وأن مؤشر العملاء يعد أكثر الأبعاد أهمية لأنه يعكس رضا العملاء بطريقة مباشرة عن الخدمة المقدمة، وأن المنظور المالي يكمن في زيادة واستحداث البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري من خلال دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية وتطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

ويثبت برنامج بطاقة الأداء المتوازن أن الأداء يتحسن عندما يتم قياسه وتحليله ومعالجته بشكل فعال وروتييني، والأهم من ذلك أن هذه البطاقة تزود المؤسسة بخريطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي لها أن تركز فيه طاقاتها وأولياتها ومواردها، كما تضع هذه البطاقة إطاراً موضوعياً لتقييم متواصل لفاعلية الخدمات الإدارية في الحرم الجامعي باستخدام بيانات حقيقية من المستفيدين ومن المؤسسات المناظرة، ومن الأفراد الذين يقدمون الخدمات (أوبلنغر، و كاتز، ٢٠٠٦: ٣٦٢)، فالتوازن هو الأصل في كل شيء على النحو الذي خلق عليه ليقوم على أداء مقاصده والغاية من وجوده، ولما كان الأداء الحاصل حولنا لا يتم على النحو المنشود نتيجة لعدم توازنه فإن المقصد الوحيد من هذا الاتجاه - تقييم الأداء المتوازن - تحقيق التوازن في المنظمات والمنشآت (رضوان، ٢٠١٢: ٦٩). ويمكن تناول الأطر النظرية لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي ذكره:

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن توصيف لكل من رؤية ورسالة المؤسسة من حيث المتطلبات الوظيفية وخطوات العمل اليومي، وبالتالي فهي تدير وتقوم الإستراتيجية وتراقب الفاعلية التشغيلية وتوفر التحسينات، وتبني القدرة المؤسسية وتدعم عملية الاتصال والتواصل بين كل العاملين، وذلك من خلال توجيههم إلى التركيز على النتائج المرغوبة، وبتوحيد وربط كل من المقاييس المالية وغير المالية وإحداث توازن بينهما، والتعرف على العلاقات السببية بينهما، فكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يؤثر ويتأثر بباقي الأبعاد الأخرى (M. Punniyamoorthy and R. Murali, 2008:424).

وتوجد تعريفات عدة لبطاقة الأداء المتوازن منها تعريف (Drury, 2001, 493) والذي عرفها بأنها: نظام الإدارة الاستراتيجية الذي يترجم الرؤية الاستراتيجية للوحدة إلى أهداف تشغيلية لكل من الجوانب الأربعة للأداء ومن ثم تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف.

كما عرفها (Malmi,2001:208) بأنها: نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية هي المنظور المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء.

كما تعرف على أنها: مجموعة من البطاقات التي أعدت وصممت بشكل معين بقصد قياس مجموعة من الأهداف (الخطط) والنتائج الأدائية مع مطابقتها بالأهداف الرئيسية لكل جماعة من جماعات المصالح (أصحاب المصالح) والتي لها أهداف تختلف من جماعة لأخرى، كما يقصد بها قياس مدى كفاءة إدارة أداء المؤسسة وقدرتها على الأداء بالشكل الجيد الذي يحقق مصالح واهتمامات تلك الجماعات المتضاربة بحيث تحقق التوازن في المصالح، والذي يظهر في كيفية تحقيق المؤسسة التوازن بين المسؤوليات المالية، ومسؤوليات العميل، ومسؤولية العمليات الإنتاجية الداخلية، ومسؤوليات الإبداع والابتكار (باسيلي، ٢٠٠٧: ٤٣-٤٤).

ويقصد بها أيضاً: منهجية رقابية تستخدم كإطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة استراتيجية المؤسسة في جميع وحداتها الإدارية، وبمعنى آخر فهي تُعد أداة إدارية تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية (أبو الوفا، ٢٠٠٨: ١٧٠).

ومن ذلك يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى التقويم والتطوير في نفس الوقت، وذلك وفقاً لأبعاد معينة تشكلت منها هذه البطاقة واعتمدت عليها وتتسم بالتوازن بين جوانب الأداء المختلفة الأكاديمية والإدارية لتقويم وتطوير الأداء في الأقسام الأكاديمية، بحيث لا يتم الاهتمام بأي من هذه الجوانب وإهمال باقي الجوانب الأخرى.

2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمكن الجامعات والكليات من تميز أدائها في مختلف مستوياته، وقد ذكر (أحمد، وآخرون، ٢٠١٤: ١٨١) مجموعة من هذه الأهداف فيما يلي:

- إعطاء مدخل شامل لقياس الأداء المؤسسي الجامعي من خلال تعدي اهتمامها بمحاسبية الأداء المالي التقليدي الذي تعتمد عليه أنظمة قياس الأداء التقليدية والتي تقيم الأداء أو السلوك في المدى القصير إلى تقييم الأداء على المدى الطويل من خلال اعتمادها على مقاييس أداء شاملة لمختلف جوانب هذا الأداء.
- التطوير المستمر لاستراتيجية الجامعة من خلال تركيز قادة الجامعة على تحقيق مزايا تنافسية وخاصة في مجال متطلبات واحتياجات سوق العمل.

- إعطاء المؤسسة الجامعية نموذج تفصيلي شامل لاستراتيجيتها وكيفية تنفيذها، والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء بها ويكون بمثابة المرجع لإجراء التخطيط الاستراتيجي.
 - إعطاء مدخل شامل كامل التأثير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية ويفيد في حل المشكلات التي تظهر أثناء إجراءات العمل، وإحداث التوازن المرغوب بين مقاييس الأداء والتي تحتاج إليه المؤسسات الجامعية.
 - زيادة قدرة الجامعات والكليات على التعلم الاستراتيجي من خلال إتاحة فرصة إلقاء الضوء على الاستراتيجية وتأثيرها على القرارات التشغيلية.
 - اعتماد الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإدارة المؤسسات الجامعية، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي يمكن أن تستخدمه هذه المؤسسات في إدارة الأداء بها وتوجيه مختلف أنشطتها، فهي توفر نظام معلومات عن هذه الأنشطة من خلال أبعادها الأربعة، وتأكيد الترابط بين النتائج ومحركات الأداء.
- يتضح مما سبق ذكره من أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن أنه يتم من خلالها قياس الأداء في المنظمات التعليمية حيث لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وقد ذكر (Frost,2000) عدة جوانب لأهمية قياس الأداء في المؤسسات منها:
- **التقرير:** حيث إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
 - **اتخاذ القرارات:** إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
 - **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
 - **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات مع الطلاب.
3. **أهمية بطاقة الأداء المتوازن:**
- أشارت الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المختلفة إلى أهمية هذه البطاقة في تقويم وتطوير الأداء بجوانبه المتنوعة، ومن ذلك دراسة (Hendarto, et al,2021:3844)، فقد أشارت إلى أنها تساهم في:

- ترجمة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة إلى أهداف استراتيجية.
- قياس أداء المؤسسات في تقديم التعليم والتدريس من الجانب الاقتصادي وفعاليتته وكفاءته.
- قياس رضا العملاء ونموهم.
- قياس أداء المؤسسات في تقديم الخدمات الطلابية والأكاديمية وفي الابتكار وتطوير أساليب جديدة في تخطيط وإعداد المناهج وفي أساليب التدريس.
- قياس الأداء المؤسسي في ضمان جودة التعليم والتدريس وتنفيذ معايير الجودة والاعتماد وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وفي توفير نظم معلومات موثوقة.
- ومن ذلك يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في قياس الأداء سواء من حيث التعليم والتعلم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع وبالتالي تطوير هذه الجوانب الثلاثة بالأقسام الأكاديمية بالجامعة، مما يسهم في تقديم خدماتها بصورة متميزة، وبالتالي يرتفع تصنيف الجامعة وكذلك سمعتها الأكاديمية.

4. أجيال بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ثلاثة أجيال كما ذكرها أبو الوفا، (٢٠٠٨: ١٧٥-١٧٦)

هي:

الجيل الأول: ويوجد به ترابط ضعيف بين أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين أبعاد البطاقة.

الجيل الثاني: ويوجد فيه تطور ملحوظ في عملية بناء الأهداف والمؤشرات، كما أنها أصبحت تعكس استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح أهداف المؤسسة وزيادة ترابطها بالاستراتيجية، كما ظهر خلال هذا الجيل الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتحدد بدقة المؤشرات والأهداف والمبادرات، كما أن أبعاد البطاقة أصبحت واضحة المعالم فمثلاً:

- **البعد المالي:** أصبح يركز في ظل هذا الجيل على كيفية النجاح المالي للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار.
- **بعد العملاء:** أصبح يركز في ظل هذا الجيل على كيفية خدمة العملاء من خلال توفير خدمة جيدة تعمل على رضا العملاء.
- **بعد الإجراءات الداخلية:** أصبح يركز في ظل هذا الجيل على تحسين الإجراءات الداخلية للمؤسسة مثل: جودة الصيانة، وتفعيل كافة الإجراءات من أجل تقديم خدمة عالية الجودة وبأقل تكلفة لجمهور المؤسسة.

• **بعد التعلم والنمو:** أصبح يركز في ظل هذا الجيل على تطوير البنية التحتية للمؤسسة من خلال الارتقاء بمهارات الموظفين مع إدخال التقنيات الجديدة إلى المؤسسة وفي كل وحداتها. **الجيل الثالث:** وظهر من خلاله ما يُعرف بالخريطة الاستراتيجية والتي جعلت من استراتيجيات المؤسسة نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، وبالتالي لا يمكن تطبيق مثل هذه البطاقة على أي مؤسسة دون وجود استراتيجية واضحة نابغة من رؤية ورسالة المؤسسة، هذا بالإضافة إلى ظهور الاهتمام بكل أصول المؤسسة ومحاولة استثمارها بصورة مثلى في إطار تقليل الوقت وتقليل التكلفة، وتحقيق جودة الخدمة من خلال فعالية دورة العمل في كل وحدات المؤسسة، كما تعاضمت فيها قيمة الأرباح، وزاد الاهتمام بتحقيق التناغم بين كل فرق العمل داخل المؤسسة.

5. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازناً بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي فإنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية، ويعتمد هذا على "علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى (نتائج) مستقبلية ولذلك تتكون بطاقة الأداء المتوازنة من أربعة أبعاد أساسية هي:

أ. التمويل:

يهتم البعد المالي بمظهر المؤسسة أمام عملائها وهناك الكثير من المقاييس تبين أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات المالية لهذه البطاقة يرتبط بالأبعاد الأخرى للبطاقة، وهناك ثلاثة جوانب للمقاييس المالية تتمثل في قياس نمو الدخل، وتحديد تكلفة الإدارة، واستخدامات الأصول.

ب. العمليات الداخلية للمؤسسة:

يوجد نوعان من العمليات تؤخذ في الاعتبار عند تقييم المؤسسة الأولى: هي العمليات التي من يتم من خلالها تنفيذ وتقويم أعمال المؤسسة، والثانية: هي التي تحاول المؤسسة القيام بها، ويجب أن تستخدم المؤسسة التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة، وتحدث خطتها باستمرار وتتوقع المشاكل وتتخذ الخطوات اللازمة لتجنبها، كما أن عملية الاتصال تكون أداة مهمة لإدارة المؤسسة وخاصة الاتصالات الداخلية يجب أن تكون ذات كفاءة وتتم في الوقت المناسب، ويجب أن تهتم المؤسسة بقياس أداء العمليات الداخلية بها.

ج. العملاء:

يُعتبر التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات المهمة التي تساعد على تحقيق النجاح، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى المؤسسة بصورة أو بأخرى؛

فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة مؤسسة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها، والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيدًا عن رغبات العميل والبحث عن رؤية العاملين والمؤسسة وجعلها رؤيتهم المستقبلية، وتمثل مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لعملائها في حصة المؤسسة في السوق، مدى الاحتفاظ بالعملاء، جلب العملاء، رضا العميل (رضوان، ٢٠١٢: ٧١-٧٣)، ويشير (Hendarto, et al, 2021:3846) إلى أنه إذا كان لدى العميل استجابة إيجابية للجامعة، فإن مستوى الرضا سيكون مرتفعًا تلقائيًا، وفي نهاية المطاف سوف يخلق ولاء العملاء. وإذا كان رضا العملاء مرتفعًا، فإن العميل يصبح مخلصًا نتيجة لذلك، ويزداد عدد العملاء وفي نهاية المطاف سيزداد دخل الجامعة أيضًا.

د. التعلم والنمو:

تتصف المؤسسات الطموحة بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة. والعاملين هم رأس المال الفكري حيث إن مجالات القياس الأساسية تتعلق برضا العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وتستخدم مجالات القياس الفرعية لذلك قياس أداء العاملين والتنمية داخل المنشآت، قدرات الموظف، التحفيز وحث العاملين على الانضباط (رضوان، ٢٠١٢: ٧٤).

والجدير بالذكر أن هذه الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مرتبطة ببعضها تؤثر وتتأثر ببعضها وتوجد بينهما علاقة ترابطية، فمثلاً البعد المالي يؤثر في الأبعاد الأخرى فمن خلاله تتوفر الإمكانيات المالية لتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، سواء من خلال تطوير قدرات الأفراد بما يؤهلهم لأداء العمليات بشكل أفضل أو غير ذلك، وهكذا باقي الأبعاد الأخرى.

6. خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

إن بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بدءًا باستراتيجية المؤسسة حيث تترجم بطاقة الأداء إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة وتمثل توازنًا بين مختلف الجوانب محل الدراسة، وقد حدد (عبد الحليم، ٢٠٠٥، ١٩) خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- تحديد الرؤية وتحديد الاستراتيجيات وكيفية تحقيقها.
- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية وتحديد عناصر الإنتاج.
- وضع خطط العمل بناء على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والتعلم الاستراتيجي.
- تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.

- كما حدد (أحمد، وآخرون، ٢٠١٤: ١٨٢-١٨٣) مجموعة من الإجراءات المتبعة لتقويم وتطوير الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:
- اختيار فريق العمل المنفذ لبطاقة الأداء المتوازن والمسؤول عنها، والعمل على تمكينه واستيعابه لهذه البطاقة.
 - دراسة خطة عمل أو مشروع بطاقة الأداء المتوازن ووضع جدولاً زمنياً لهذه الخطة مع تحديد أبعاد هذه البطاقة.
 - تطوير أنظمة المعلومات بالجامعات والكليات بحيث توفر كافة المعلومات والبيانات التي تمكن الجامعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - تحديد وترجمة رؤية الجامعة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمجالات ووظائف الجامعة.
 - تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء الأساسية، وذلك لمعرفة ومراقبة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، ويتم اختيارها بمراجعة مقاييس الأداء الموجودة والمستخدمة، بالإضافة إلى الرجوع إلى دراسات الحالة المتشابهة.
- ويتضح مما سبق أنه لبناء بطاقة أداء متوازن يمكن الاعتماد عليها لابد من تحديد أبعادها أولاً ثم رصد واقع الجهة التي سوف تطبق بها البطاقة، وتحديد فريق العمل، والمقاييس ومؤشرات الأداء المطلوبة ثم وضع الخطة أو بناء بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للأبعاد التي تم تحديدها، ثم تنفيذها، وبعد ذلك تقويمها والاستفادة من نتائجها.

ثالثاً: إجراءات الدراسة:

تمثلت إجراءات الدراسة في عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأدواتها بما تشتمل عليه من صدق وثبات، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ. مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل والجنس والدرجة العلمية، وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية كأسلوب لجمع البيانات، وبما أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغ عددهم (٩٣٥٩) عضواً للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م (جامعة الأزهر، الإدارة العامة للمعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م). وباستخدام معادلة

Krejcie & Morgan لتحديد العينة لهذا العدد فكانت العينة ٣٦٩ فردًا، (Lodico, et al, 2006) لذا فقد تم تطبيق (٣٨٢) استبانة على كليات الجامعة بنسبة ٤,٠٨% .
ب. خصائص عينة الدراسة:

يظهر من توزيع العينة في جدول (١) وجود ثلاث متغيرات رئيسة تتضمن: طبيعة العمل، والجنس، والدرجة العلمية، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
طبيعة العمل	أكاديمي إداري	١٣٩	٣٦,٣٩
	أكاديمي	٢٤٣	٦٣,٦١
	المجموع	٣٨٢	١٠٠
الجنس	ذكر	٢١٠	٥٤,٩٧
	أنثى	١٧٢	٤٥,٠٣
	المجموع	٣٨٢	١٠٠
الدرجة العلمية	مدرس	١٥٥	٤٠,٥٨
	أستاذ مساعد	١٣٢	٣٤,٥٥
	أستاذ	٩٥	٢٤,٨٧
	المجموع	٣٨٢	١٠٠

يتضح من جدول (١) توزيع أفراد العينة إلى ثلاث فئات هي: طبيعة العمل وتمثلت في أكاديمي إداري وهو عضو هيئة التدريس المكلف بعمل إداري بعدد (١٣٩) عضواً ونسبة ٣٦,٣٩% وأكاديمي وهم أعضاء هيئة تدريس غير مكلفين بعمل إداري بعدد (٢٣٤) عضواً ونسبة ٦٣,٦١%، والجنس وعدد الذكور منهم (٢١٠) عضواً بنسبة ٥٤,٩٧% والإناث (١٧٢) عضوة بنسبة ٤٥,٠٣%، والدرجة العلمية مدرس بعدد (١٥٥) عضواً بنسبة ٤٠,٥٨% وأستاذ مساعد بعدد (١٣٢) عضواً بنسبة ٣٤,٥٥%، وأستاذ بعدد (٩٥) بنسبة ٢٤,٨٧% .
ج. أدوات الدراسة:

فيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية وتمثلت في:
1. بناء وإعداد الاستبانة: وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على أدبيات التربية في مجال الأداء بصفة عامة وبطاقة الأداء المتوازن.
2. صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري: تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من

المحكمين المتخصصين وقد بلغ عددهم (١١) من الأساتذة، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة، وثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة عددها (٣٣) عضو هيئة تدريس، وهي موضحة فيما يلي:

جدول رقم (٢) يبين معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعليم والتعلم	*٠,٨٢	٠,٠١
البحث العلمي	*٠,٨٥	٠,٠١
خدمة المجتمع	*٠,٨٦	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ للمحاور الثلاثة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) ويبين ذلك وجود اتساق داخلي بين هذه المحاور وأداء الأقسام الأكاديمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. والجدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (٣) يبين معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	معامل الثبات
التعليم والتعلم	٠,٩٢٨
البحث العلمي	٠,٩٢٣
خدمة المجتمع	٠,٩٤٥
الثبات العام للاستبانة	٠,٩٧٣

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات مرتفعاً حيث وصل إلى (٠,٩٧٣) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائياً، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لحساب درجة الموافقة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) وصف درجة الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

المدى	درجة الموافقة
٣ - ٢,٣٤	موافقة بدرجة كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ١,٦٦	موافقة بدرجة متوسطة
أقل من ١,٦٦	موافقة بدرجة ضعيفة

3. المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيري الدراسة (طبيعة العمل، والجنس)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه للدرجة العلمية، ثم اختبار LSD للمحاور ذات الدلالة الإحصائية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ. عرض وتفسير نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما واقع أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمحاور الدراسة وهي التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع للأداء الأكاديمي للأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

جدول رقم (٥) يبين استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على محور التعليم والتعلم لواقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد المالي					
١	تستخدم الموارد المادية بشكل يحقق أكبر عائد منها.	٢,٠١	٠,٤٧	٣	متوسطة
٢	ترتبط الأقسام الأكاديمية بمقاييس الأداء بالدعم المادي أو المعنوي	١,٦٩	٠,٤٦	٥	متوسطة
٣	توظف الأقسام إمكاناتها المتاحة في تطوير العملية التعليمية.	٢,١٨	٠,٥٠	٢	متوسطة
٤	تتلاءم أعداد الطلبة الملتحقين بالقسم مع قدراته وإمكاناته البشرية.	٢,٢٤	٠,٧٧	١	متوسطة
٥	توظف التقنية في تطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية.	١,٥٣	٠,٥٠	٦	ضعيفة
٦	يتم التحسين المستمر لآليات استثمار الموارد المتاحة في التعليم والتعلم	١,٧٥	٠,٥٥	٤	متوسطة
إجمالي البعد المالي					
		١,٩٠	٠,٢٩		متوسطة
بعد العملاء					
٧	يوجد رضا لدى الطلاب عن مستوى جودة العملية التعليمية بالقسم.	٢,١٤	٠,٥٦	٣	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٨	تتم معالجة شكاوى الطلاب من مستوى الأداء .	١,٩٦	٠,٦١	٦	متوسطة
٩	تحقق الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب.	١,٩١	٠,٥٤	٧	متوسطة
١٠	يستخدم أعضاء هيئة التدريس طرق تدريس تتناسب مع مستوى الطلاب	٢,١٢	٠,٦٤	٤	متوسطة
١١	تحرص إدارة القسم حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس	٢,٤٨	٠,٦٨	١	كبيرة
١٢	يتم تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس	٢,٠٢	٠,٦٦	٥	متوسطة
١٣	يوجد رضا من أعضاء هيئة التدريس عن أداء القسم الأكاديمي.	٢,٢٥	٠,٦٢	٢	متوسطة
	إجمالي بعد العملاء	٢,١٢	٠,١٩		متوسطة
بعد العمليات الداخلية					
١٤	يتم تطوير رؤية ورسالة القسم في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة	٢,٣٤	٠,٦٥	٣	كبيرة
١٥	تتمتع إدارة الأقسام الأكاديمية بالمرونة الكافية لتحقيق استراتيجية الجامعة في مجال التعليم والتعلم	٢,١٧	٠,٥٨	٥	متوسطة
١٦	يوجد إمام كافٍ كأساسيات التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية	٢,١٢	٠,٤٥	٧	متوسطة
١٧	تتمتع إدارة الأقسام باستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.	١,٩٥	٠,٤٠	٩	متوسطة
١٨	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات داخل القسم.	٢,٤١	٠,٦٦	١	كبيرة
١٩	تركز العمليات الداخلية على تحقيق التميز وفعالية الأقسام الأكاديمية.	٢,٣٥	٠,٥٩	٢	كبيرة
٢٠	تستخدم طرق تدريس حديثة تعتمد على مشاركة الطلاب.	٢,١٧	٠,٤٩	٤	متوسطة
٢١	يعتمد تقويم الطلاب على طرق حديثة ترتبط بالمستويات العقلية العليا	١,٩٥	٠,٦١	١٠	متوسطة
٢٢	يتم تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.	١,٧٤	٠,٥٥	١١	متوسطة
٢٣	توجد خطة واضحة لدى القسم لتطوير البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية	١,٩٦	٠,٦٢	٨	متوسطة
٢٤	تدعم إدارة القسم التواصل الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	٢,١٦	٠,٥٠	٦	متوسطة
	إجمالي بعد العمليات الداخلية	٢,١٢	٠,٢٠		متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
بعد التعلم والتطور					
٢٥	يتم تحديث التشريعات والسياسات الخاصة بتطوير الأداء	١,٩٦	٠,٦٠	٥	متوسطة
٢٦	توجد رؤية مشتركة بين أعضاء القسم حول أهدافه ومستقبله.	٢,١٨	٠,٥٩	٢	متوسطة
٢٧	يدار القسم بطريقة تشجع على الإبداع والابتكار	١,٧٩	٠,٧٠	٦	متوسطة
٢٨	تقدم الأقسام مقترحات بالاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	٢,٠٥	٠,٧٠	٤	متوسطة
٢٩	يتم مراجعة البرامج وخطط المقررات الدراسية بصفة مستمرة.	٢,١١	٠,٤٦	٣	متوسطة
٣٠	يُنحى القسم الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير.	٢,٢٣	٠,٦٣	١	متوسطة
	إجمالي بعد التعلم والتطور	٢,٠٥	٠,١٦		متوسطة
	إجمالي محور التعليم والتعلم	٢,٠٦	٠,٢٢		متوسطة

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة لإجمالي محور التعليم والتعلم متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٢٢) والذي يدل على مدى التشتت بين استجابات أفراد العينة، ويبين ذلك ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير محور التعليم والتعلم لأنه يمثل أهم جوانب أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والتطور).

- جاءت درجة الموافقة للبعد المالي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٠) وقد يرجع ذلك إلى أن الجانب المالي بالجامعة لا يتم توجيهه بالصورة المأمولة لتحقيق الأداء المنشود في التعليم والتعلم، ويبين ذلك ضرورة الاهتمام بالجانب المالي لما له من أهمية كبيرة في تطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية، والذي يؤدي انخفاض الاهتمام به من قبل المؤسسات الجامعية إلى ضعف التطور - لا سيما الأقسام الأكاديمية بها، وهو ما يصعب تحمله في الوقت الحالي سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات. كما أن الأقسام الأكاديمية تقوم بتوظيف إمكاناتها المتاحة سواء كانت مادية أم بشرية في العملية التعليمية؛ فاستخدام هذه الإمكانيات بصورة مناسبة يعد من مبادئ العمل الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ويؤدي إلى التطور الأكاديمي بصفة عامة، وضرورة تناسب أعداد الطلبة بالأقسام مع إمكاناتها خاصة البشرية منها، فذلك مطلبًا من متطلبات الجودة ويتم الاهتمام به قدر الإمكان وإن كانت تظهر مشكلة تناسب أعداد

طلبة البكالوريوس مع قدرات القسم عنها في الدراسات العليا. كذلك فإن استخدام الموارد المادية المتاحة بشكل يحقق أكبر عائد منها والتحسين المستمر لآليات استغلالها في التعليم والتعلم، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام باستغلال الإمكانيات المتوفرة وتوجيهها إلى التعليم والتعلم بصورة مباشرة، وذلك لأهمية التعليم والتعلم في تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة.

- جاءت درجة الموافقة لبعث العملاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,١٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن العملاء وهم الطلاب لا يحصلون على درجة الاهتمام العالية من قبل المسؤولين في الجامعة ويُعد ذلك نظرة تقليدية إلى العملاء تتنافى مع معايير الجودة التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعملاء وهو ما تؤكد عليه بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ الجودة، رغم أنه يمكن أن تستخدم طرق تدريس تتناسب مع احتياجات الطلاب وقدراتهم، لما لها من دور مهم في تطوير الأداء للتعليم والتعلم، وتعكس هذه النتيجة عدم قناعة أفراد العينة بأن ذلك يتم بصورة عالية.

- جاءت درجة الموافقة لبعث العمليات الداخلية بمتوسطة بمتوسط حسابي (٢,١٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن العمليات الداخلية بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة لا تتم بدرجة اهتمام عالية، ولأن العمليات الداخلية تعتبر لب إدارة الأقسام وبها تستخدم جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة، فإن ذلك قد يؤثر بصورة سلبية على الأداء لهذه الأقسام وتتأثر الإنتاجية بذلك، وجاءت العبارة (١٤) بدرجة موافقة كبيرة (٢,٣٤) ويشير ذلك إلى أنه يتم تطوير رؤية ورسالة القسم في ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة، وللكلية، وكذلك العبارتان (١٨، ١٩) بدرجة موافقة كبيرة ويوضح ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات داخل القسم، وكذلك تركيز العمليات الداخلية على تحقيق التميز وفعالية الأقسام الأكاديمية، وينعكس ذلك إيجابًا على أداء الأقسام الأكاديمية.

- جاءت درجة الموافقة لبعث التعلم والتطور بمتوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن التعلم والتطور بالأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أفراد العينة تتم بصورة ليست بدرجة اهتمام عالية، ولأن التعلم والتطور يُعد يرتبط بالتطوير، فالاهتمام به والبحث عن سبل تكفل إتمامه بصورة متميزة من أجل التطوير المنشود أصبح مطلبًا ضروريًا، ويتضح من ذلك أهمية مراجعة البرامج وخطط المقررات الدراسية بصفة مستمرة، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير، وتحديث التشريعات والسياسات الخاصة بتطوير الأداء، وتقديم الأقسام مقترحات البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة بطريقة تشجع على الإبداع والابتكار، مما ينعكس على تطوير أداء الأقسام الأكاديمية.

جدول رقم (٦) يبين استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على محور البحث العلمي لواقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد المالي					
١	يتم التوسع في البرامج البحثية المرتبطة بالاستثمار الأمثل للموارد البيئية المتاحة	١,٧٣	٠,٤٤	١	متوسطة
٢	يوجد دعم كاف من الجامعة للبحث العلمي	١,٣٧	٠,٥٩	٤	ضعيفة
٣	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير مصادر تمويل من الجهات المستفيدة من البحث العلمي	١,٣٨	٠,٥٩	٣	ضعيفة
٤	يوجد تنوع في مصادر تمويل البحث العلمي بالجامعة	١,٥٧	٠,٦٠	٢	ضعيفة
	إجمالي البعد المالي	١,٥١	٠,١٧		ضعيفة
بعد العملاء					
٥	تعالج توجهات البحث العلمي احتياجات الطلاب	٢,١٧	٠,٦٧	٢	متوسطة
٦	تعالج توجهات البحث العلمي احتياجات المجتمع	٢,١٧	٠,٥٨	١	متوسطة
٧	يقدم أعضاء هيئة التدريس الاستشارات البحثية لمؤسسات المجتمع.	١,٦٨	٠,٤٦	٥	متوسطة
٨	توجد بروتوكولات تعاون أو مذكرات تفاهم بين الأقسام والجهات المستفيدة من البحث العلمي	١,٨٠	٠,٥٢	٣	متوسطة
٩	يتم الاستعانة بخبراء من المجتمع المحلي في فعاليات وأنشطة القسم	١,٧٤	٠,٥٥	٤	متوسطة
	إجمالي بعد العملاء	١,٩١	٠,٢٤		متوسطة
بعد العمليات الداخلية					
١٠	يتم مراجعة نظام إدارة العمليات في مجال البحث العلمي لتطويره	١,٨٥	٠,٤٩	٢	متوسطة
١١	يتم إدارة وتنفيذ العمليات الإدارية المرتبطة بالبحث العلمي بالاعتماد على فرق العمل.	١,٦٩	٠,٥٧	٣	متوسطة
١٢	يتم الاعتماد على أسلوب عمل الفريق في إعداد المشاريع البحثية.	١,٥٨	٠,٦٠	٤	متوسطة
١٣	توجد مرونة في إجراءات النشر العلمي في أوعية النشر بالجامعة	١,٨٧	٠,٦٩	١	متوسطة
	إجمالي بعد العمليات الداخلية	١,٧٥	٠,١٤		متوسطة
بعد التعلم والتطور					

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٤	تدعم الأقسام فرص التعلم والابتكار بصفة مستمرة.	٢,٠٣	٠,٦٦	٢	متوسطة
١٥	تعمل الأقسام على التطوير المستمر لفرص التعلم من خلال توفير البنية الداعمة للتعلم والنمو.	٢,٠٣	٠,٦٨	٣	متوسطة
١٦	يتم تهيئة بيئة تنظيمية جاذبة للأفكار الإبداعية.	١,٨٥	٠,٥٩	٥	متوسطة
١٧	يتم العمل على تحقيق قيمة مضافة كعامل أساسي لدعم القدرات التنافسية للجامعة	١,٩٢	٠,٧٣	٤	متوسطة
١٨	يتم الاستفادة من التجارب والخبرات البحثية السابقة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	٢,٠٤	٠,٦٦	١	متوسطة
	إجمالي بعد التعلم والتطور	١,٩٧	٠,٠٨		متوسطة
	إجمالي محور البحث العلمي	١,٨٠	٠,٢٧		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة لإجمالي محور البحث العلمي متوسطة بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٢٧) ويبين ذلك ضرورة توجيه الاهتمام إلى البحث العلمي أكثر مما هو موجود حالياً، فالبحث العلمي يمثل الوظيفة الثانية للجامعة والتي من خلالها يحدث التقدم والتطور في جميع المجالات التي يتناولها البحث العلمي، كما يتم من خلاله أيضاً تطوير الأداء؛ فالعلاقة وثيقة بين البحث العلمي والتعليم والتعلم مما ينعكس إيجاباً على أداء الأقسام الأكاديمية.
- جاءت درجة الموافقة للبعد المالي ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٥١) وقد يرجع ذلك إلى أن تمويل البحث العلمي بالجامعة لا يأخذ حقه من المخصصات المالية، ويرجع ذلك إلى توجيه الميزانية إلى جوانب أخرى -إنشائية أو غيرها- ويعد ذلك مؤشراً سلبياً في مجال الاهتمام بتمويل البحث العلمي بحجة عدم كفاية المخصصات المالية، وينعكس ذلك بالسلب على الأداء بعامة وأعضاء هيئة التدريس بخاصة.
- جاءت العبارة رقم (١) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٣) مما يشير إلى التوسع في البرامج البحثية المرتبطة بالاستثمار الأمثل للموارد البيئية المتاحة، ويؤكد على ذلك مؤتمر المناخ الذي تبنته الجامعة عام ٢٠٢٢.
- حصلت باقي عبارات البعد على درجة موافقة ضعيفة مما يبين قلة تنوع مصادر تمويل البحث العلمي وقلة الدعم الكافي من الجامعة له، وقد يرجع ذلك إلى أن البحث العلمي لا يحتل أولوية في سياسة المسؤولين بالجامعة وينعكس ذلك سلبياً على أداء الأقسام الأكاديمية.
- جاءت درجة الموافقة لبعده العملاء متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩١)، وقد يرجع ذلك إلى أن العملاء وهم الطلاب لا ينعكس عليهم نتائج البحث العلمي بصورة مباشرة، ولكن تنعكس عليهم

بصورة غير مباشرة من خلال التعليم والتعلم واستخدام طرق تدريس حديثة والنظريات الحديثة في العلوم المختلفة التي يدرسها الطلاب، رغم قلة الاستعانة بخبراء من المجتمع المحلي اعتقادًا بأن الخبراء إنما يتواجدون في المجتمع الأكاديمي بالجامعة وإن كان ذلك صحيحًا إلا أن ذلك لا يمنع توافر الخبراء وخاصة التنفيذيين والتطبيين بالمجتمع المحلي ولا بد من الاستفادة من خبراتهم التطبيقية.

- جاءت درجة الموافقة لبعدهم العمليات الداخلية متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٥)، كذلك حصلت جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن العمليات الداخلية في مجال البحث العلمي تتم بما يتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، رغم ذلك فإن العمليات الإدارية في مجال البحث العلمي ليست لها تأثير سلبي كبير، إذ إنها ترتبط بالجوانب الإدارية، فالمشكلة تكمن أساسًا في مدى توافر التمويل الكافي للبحث العلمي وليست في الإجراءات المتبعة.

- جاءت درجة الموافقة على بعد التعلم والتطور متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٧)، وحصلت جميع عبارات هذا البعد على درجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن التعلم والتطور يتم بصورة روتينية ويبعد عن الإبداع والابتكار في مجال البحث العلمي، ويُعد ذلك مؤشرًا سلبيًا على عملية التعلم والتطور اللتان تحتاجان دائمًا إلى الرؤية الإبداعية في العمل البحثي وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لذلك.

جدول رقم (٧) يبين استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على محور خدمة المجتمع لواقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد المالي					
١	تعمل الأقسام على تطوير خطة لتسويق برامجها الأكاديمية وخدماتها.	١,٩١	٠,٧٣	١	متوسطة
٢	تعمل الأقسام الأكاديمية على تسويق بحوث أعضاء هيئة التدريس.	١,٦٩	٠,٥٧	٣	متوسطة
٣	يتم نشر ثقافة الوقف والتبرع لخدمة العملية التعليمية بالجامعة	١,٧٤	٠,٥٥	٢	متوسطة
٤	يتلقى القسم دعم مالي من الأطراف المجتمعية ذات العلاقة	١,٦٤	٠,٤٨	٤	ضعيفة
	إجمالي البعد المالي	١,٧٤	٠,١٢		متوسطة
بعد العملاء					

متوسطة	٣	٠,٦٣	٢,١٢	يمتلك القسم علاقات جيدة مع عملائه (الطلبة والمجتمع).	٥
متوسطة	١	٠,٦١	٢,٢٣	تتماشى مواصفات خريجي القسم ومتطلبات المجتمع المحيط	٦
متوسطة	٢	٠,٥٤	٢,٢٨	تناسب رسالة القسم وأهدافه مع احتياجات الطلاب والمجتمع	٧
متوسطة	٤	٠,٦٤	٢,١٢	تناسب البرامج الأكاديمية للقسم احتياجات سوق العمل.	٨
متوسطة	٦	٠,٦٦	١,٦٩	توجد سياسة مستخدمة لمتابعة الخريجين من قبل القسم	٩
متوسطة	٥	٠,٧٧	٢,٠٧	تدعم إدارة الكلية الشراكة المجتمعية في تطوير الأقسام الأكاديمية.	١٠
متوسطة		٠,٢١	٢,٠٩	إجمالي بعد العملاء	
بعد العمليات الداخلية					
متوسطة	٢	٠,٦٥	١,٨٩	يوجد مرونة في إجراءات مشاركة المجتمع في البحث العلمي	١١
متوسطة	١	٠,٦٢	١,٩٥	تدعم إدارة القسم التواصل الفعال بين المجتمع وأعضاء هيئة التدريس.	١٢
متوسطة	٤	٠,٦٠	١,٥٧	يتم إشراك أعضاء من المجتمع المحلي في صناعة القرارات التي ترتبط بهم	١٣
متوسطة	٣	٠,٥٣	١,٧٩	توجد لقاءات دورية مع الجهات ذات العلاقة للوقوف على آرائها ومقترحاتها وما تحتاجه هذه الجهات	١٤
متوسطة		٠,١٧	١,٨٠	إجمالي بُعد العمليات الداخلية	
بعد التعلم والتطور					
متوسطة	٣	٠,٥٩	١,٨٤	تستفيد الأقسام الأكاديمية من خبرات وتجارب الأقسام الأخرى في مجال خدمة المجتمع	١٥
متوسطة	١	٠,٤٠	١,٩٥	تناسب مخرجات الجامعة مع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع	١٦
متوسطة	٢	٠,٥٨	١,٨٤	يتم الاستفادة من الخبرات المتنوعة المتوفرة بالمجتمع	١٧
متوسطة	٤	٠,٦٢	١,٧٩	يتم الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية في مجال خدمة المجتمع	١٨
متوسطة		٠,٠٧	١,٨٥	إجمالي بعد التعلم والتطور	
متوسطة		٠,٢٠	١,٩٠	إجمالي محور خدمة المجتمع	

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

- جاءت درجة الموافقة لإجمالي محور خدمة المجتمع متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٠) ويبين ذلك ضرورة توجيه الاهتمام إلى خدمة المجتمع أكثر مما هو موجود حاليًا، فخدمة المجتمع تمثل

الوظيفة الثالثة للجامعة وأن جميع من هو منتسب إلى الجامعة بداية بأعضاء هيئة التدريس وقيادات الجامعة وكذلك إداراتها المختلفة مطالبة بتحقيق التعاون مع المجتمع المحلي لتحقيق هذه الوظيفة.

- جاءت درجة الموافقة على البعد المالي متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٤) وقد يرجع ذلك إلى أن تمويل الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع لا تأخذ حقها من المخصصات المادية، إذ إن الفلسفة السائدة في الجامعات تعتمد على تقديم الخدمات المدفوعة من قبل المجتمع المحلي في حين أن المطلوب -بجانب ذلك أيضًا- تقديم الخدمات غير المدفوعة والتي تعتبر من وظائف الجامعة المقدمة إلى المجتمع المحلي.

- جاءت العبارة رقم (٤) في البعد المالي بدرجة موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٦٤) وتنص على: يتلقى القسم دعم مالي من الأطراف المجتمعية، مما يبين الدور الضعيف للأطراف المجتمعية في التمويل، ويبين ذلك أن الأقسام الأكاديمية تحتاج إلى تبني خطة واضحة المعالم لتسويق برامجها الأكاديمية وخدماتها، والتعاون مع الجهات المجتمعية التي يمكن الاستفادة من موجوداتها، يضاف إلى الأقسام ضرورة اهتمام المسؤولين على مستوى الجامعة بذلك.

- جاءت درجة الموافقة لبعد العملاء متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٩)، وقد يشير ذلك إلى أن بعد العملاء من وجهة نظر أفراد العينة يتم الاهتمام بهم بصورة بها قصور، وفي هذا الإطار فإن محور خدمة المجتمع يعد أكثر ارتباطًا هنا ببعد العملاء الذين يجب أن يستفيدوا من هذا الجانب.

- جاءت درجة الموافقة لبعد العمليات الداخلية متوسطة بمتوسط حسابي (١,٨٠) كذلك جاءت عبارات هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة.

- جاءت درجة الموافقة لبعد التعلم والتطور متوسطة بمتوسط حسابي (١,٩٠) كذلك جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، ويؤكد ذلك ضرورة الاستفادة من الخبرات المتنوعة المتوفرة بالمجتمع، والاستفادة من التجارب والخبرات الدولية في مجال خدمة المجتمع، فخدمة المجتمع تنقل العملية التعليمية من الكتب والنظريات إلى الجانب التطبيقي الذي يستفيد منه المجتمع في العلوم المختلفة.

ب. عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وفقًا لمتغيرات (طبيعة العمل، والجنس، والدرجة العلمية)؟ وفيما يلي عرض لذلك:

1- نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير طبيعة العمل:

فيما يلي جدول يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير طبيعة العمل لمحاور الدراسة "التعليم والتعلم"، و "البحث العلمي" و "خدمة المجتمع":

جدول رقم (٨) يبين اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير طبيعة العمل

(حيث ن = ٣٨٢ ودرجة الحرية = ٣٨٠)

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التعليم والتعلم	أكاديمي إداري	١٣٩	٦٠,٣١	١٠,٢١	٤,٢٤	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أكاديمي	٢٤٣	٦٤,٧٢	٨,٩٩			
البحث العلمي	أكاديمي إداري	١٣٩	٣٢,١٠	٧,٩٨	١,٢٨	٠,١٩	غير دالة
	أكاديمي	٢٤٣	٣٣,٠٧	٥,٢٩			
خدمة المجتمع	أكاديمي إداري	١٣٩	٣٣,٨٨	٨,٤٠	٠,٤٦	٠,٤٦	غير دالة
	أكاديمي	٢٤٣	٣٤,٤٩	٦,٧٩			

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير طبيعة العمل في محور التعليم والتعلم، لصالح فئة أكاديمي، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من هذه الفئة أكثر تفرغًا للتدريس ولديهم الوقت الكافي لذلك، بينما المكلفين بأعمال إدارية إضافة إلى الجانب الأكاديمي لا يجدون الوقت الكافي لذلك.

2- نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الجنس:

فيما يلي جدول يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس لمحاور الدراسة "التعليم والتعلم"، و "البحث العلمي" و "خدمة المجتمع":

جدول رقم (٩) يبين اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الجنس

(حيث ن = ٣٨٢ ودرجة الحرية = ٣٨٠)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التعليم والتعلم	ذكور	٢١٠	٦١,١٥	١٠,٧٦	١,٦٤	٠,١	غير دالة
	إناث	١٧٢	٦٢,٨٤	٨,٩٣			
البحث العلمي	ذكور	٢١٠	٣١,٦٥	٧,٥٠	٢,٤٤	٠,٠١	دالة عند ٠,٠١
	إناث	١٧٢	٣٣,٤٣	٦,٥٣			
خدمة المجتمع	ذكور	٢١٠	٣٣,٥٦	٨,٤٨	١,٤٩	٠,١٣	غير دالة
	إناث	١٧٢	٣٤,٧٧	٦,٩٧			

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس في محوري التعليم والتعلم وخدمة المجتمع، ويبين ذلك اتفاق أفراد العينة حول هذين المحورين، فالتعليم والتعلم وخدمة المجتمع مسؤولية جميع أعضاء هيئة التدريس كل في مجاله، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ لصالح فئة الإناث في محور البحث العلمي، وقد يرجع ذلك إلى أن نظر غالبية فئة الإناث من أعضاء هيئة التدريس إلى البحث العلمي كوسيلة للترقية والحصول على الدرجات الأكاديمية، بينما ينظر إليه الذكور على أنه وسيلة للاستفادة منه من خلال المشروعات التي يوظف فيها نتائج البحث العلمي، هذا إضافة إلى كونه وسيلة للترقية والحصول على الدرجات العلمية ويؤثر أيضًا في أداء عضو هيئة التدريس.

3- نتيجة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية:

فيما يلي جدول يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية لمحاور الدراسة "التعليم والتعلم"، و "البحث العلمي" و "خدمة المجتمع":

جدول (١٠) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
التعليم والتعلم	مدرس	١٥٥	بين المجموعات	٥٧١٦,٣٣	٢	٢٨٥٨,١٧	٣٣,٤٣	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٢	داخل المجموعات	٣٢٤٠٢,١٤	٣٨٠	٨٥,٤٩			
	أستاذ	٩٥	المجموع	٣٨١١٨,٤٨	٣٨٢				
البحث العلمي	مدرس	١٥٥	بين المجموعات	١٦١٤,٣٦	٢	٨٠٧,١٨	١٧,٢٢	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٢	داخل المجموعات	١٧٧٦٦,٤٦	٣٨٠	٤٦,٨٧			
	أستاذ	٩٥	المجموع	١٩٣٨٠,٨٣	٣٨٢				
خدمة المجتمع	مدرس	١٥٥	بين المجموعات	٤٠٠١,٦٣	٢	٢٠٠٠,٨١	٣٨,٨٩	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٣٢	داخل المجموعات	١٩٤٩٧,٧٤	٣٨٠	٥١,٤٤			

			٣٨٢	٢٣٤٩٩,٣٨	المجموع	٩٥	أستاذ
--	--	--	-----	----------	---------	----	-------

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى ٠,٠١ في جميع محاور الدراسة، ويشير ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذه المجالات في تطوير الأداء بالأقسام الأكاديمية، وجاءت الاستجابات لصالح فئة أستاذ حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة هو الأعلى، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة أصبحت الأمور أكثر استقرارًا بالنسبة لهم نظرًا لخبرتهم الطويلة في مجال العمل الأكاديمي والبحثي، وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة واتجاهاتها تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١١) يوضح نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (j)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الدلالة
التعليم والتعلم	مدرس	أستاذ مساعد	*٨,١١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
		أستاذ	٠,٠٥	٠,٩٦	غير دالة
	أستاذ مساعد	مدرس	*٨,١١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
		أستاذ	*٨,١٦	٠,٠٠	
	أستاذ	مدرس	٠,٠٥	٠,٠٠	غير دالة
		أستاذ مساعد	*٨,١٦	٠,٩٦	
البحث العلمي	مدرس	أستاذ مساعد	*٣,٥٩	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
		أستاذ	١,٤٦	٠,١	غير دالة
	أستاذ مساعد	مدرس	*٣,٥٩	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
		أستاذ	*٥,٠٥	٠,٠٠	
	أستاذ	مدرس	١,٤٦	٠,١	غير دالة
		أستاذ مساعد	*٥,٠٥	٠,٠٠	
خدمة المجتمع	مدرس	أستاذ مساعد	*٥,١٤	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
		أستاذ	*٣,٠٧	٠,٠٠	
	أستاذ مساعد	مدرس	*٥,١٤	٠,٠٠	
		أستاذ	*٨,٢٢	٠,٠٠	
	أستاذ	مدرس	*٣,٠٧	٠,٠٠	
		أستاذ مساعد	*٨,٢٢	٠,٠٠	

يتضح من جدول (١١) ما يلي: جاءت نتيجة اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق تبعًا لمتغير الدرجة العلمية لواقع أداء الأقسام الأكاديمية لمحور التعليم والتعلم دالة عند ٠,٠١ كما

هو موضح بالجدول، كما جاءت الدلالة ٠,٠١ عند لمحور البحث العلمي لصالح فئتي الأستاذ والأستاذ المساعد، وقد يُعزى ذلك إلى أنهما أصبغا أكثر خبرة بأمر البحث العلمي، وبالنسبة لمحور خدمة المجتمع فالدلالة الإحصائية تنوعت بين الفئات المختلفة فجميعهم لهم دور في هذه الوظيفة ويمارسونها باعتبارها الوظيفة الثالثة للجامعة.

ملخص نتائج الدراسة (السؤالين الأول والثاني):

تمثل واقع أداء الأقسام الأكاديمية من حيث (التعليم والتعلم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والتطور) فيما يلي:

- جاءت درجة الموافقة على محور التعليم والتعلم متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٠٦، كما جاءت متوسطة لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- جاءت درجة الموافقة على محور البحث العلمي متوسطة بمتوسط حسابي ١,٨٠، كما جاءت متوسطة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستثناء البعد المالي فكانت ضعيفة.
- جاءت درجة الموافقة على محور خدمة المجتمع متوسطة بمتوسط حسابي ١,٩٠، كما جاءت متوسطة لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير طبيعة العمل على محوري البحث العلمي وخدمة المجتمع، بينما كانت هناك فروق دالة لمحور التعليم والتعلم، لصالح فئة أكاديمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير الجنس على محوري التعليم والتعلم وخدمة المجتمع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور البحث العلمي عند ٠,٠١ لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث متغير الدرجة العلمية عند ٠,٠١ على جميع محاور الأداء.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على "ما التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم ذلك في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية، من خلال بلورة هذا التصور الذي يهدف إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر، ويتضمن هذا التصور مفهوم، ومنطلقات، وأهداف، وخطوات بناء البطاقة، ومعوقات تطبيق التصور المقترح وأوجه الحلول المقترحة لمواجهتها، وضمانات لنجاح تطبيق التصور، وتم تناول هذه النقاط فيما يلي:

1. مفهوم التصور المقترح:

ويقصد به وضع إطار أو نموذج عام مستقبلي يوضح كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر.

2. فلسفة التصور المقترح:

تنبثق فلسفة التصور المقترح من حقيقة مؤداها أن التغيير سنة الله في الكون؛ فمن الصعب إحداث أي تطوير إداري بالمؤسسات الجامعية ما لم تنل قضية تطوير أداء الأقسام الأكاديمية عناية فائقة ودعم منقطع النظير من كافة الجهات والأطراف الجامعية؛ حيث إن الأقسام الأكاديمية هي المسؤولة عن ترجمة أهداف وسياسات الجامعة إلى ممارسات أكاديمية، ولا تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلالها.

ليس هذا فحسب؛ فالتغيرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي - لا سيما التغيرات التكنولوجية - والتي الفت بظلالها على كافة المؤسسات الجامعية. فتلك التحديات والتغيرات تفرض دوماً ضرورة تحديث النظم التعليمية وتطويرها باستمرار لتقدم خدماتها بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن ثم بات لزاماً الاستعانة بإحدى الأدوات والمنهجيات الحديثة التي طورها الفكر الإداري المعاصر في تطوير الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية أمراً لا مفر منه، والتي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن؛ وهي أداة حديثة وفعالة في تطو وتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية.

3. منطلقات التصور:

- يوجد اتفاق حول أهمية التطوير المستمر لأداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات بما يشتمل عليه من أبعاد سواء التعليم والتعلم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.
- إمكانية تطوير أداء الأقسام الأكاديمية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مشروعاً لمقاييس وأهداف فحسب، وإنما لتغيير يتطلب تعبئة جهود الجامعة بجميع هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية لتطبيق هذه البطاقة.
- تحديد طرق قياس أعضائها للتغيير، ولذلك على إدارة الأقسام الأكاديمية أن توضح لماذا يتم هذا التغيير.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الاستراتيجيات الحديثة التي تساعد الأقسام الأكاديمية في فهم الواقع، ثم تطويره بما يزيد من جودة مخرجاتها.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن لرؤساء الأقسام منهجية واضحة ومحددة متوازنة في القياس لاتخاذ الإجراءات والقرارات التطويرية المبنية على معلومات وحقائق.

4. أهداف التصور المقترح:

- تحديد الخطوات المنهجية التي تسير عليها عملية تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازنة ومحاورها وأبعادها.
- وضع آلية لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية في جوانبها الثلاثة (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد معوقات تطبيق بطاقة الأداء وكيفية التغلب عليها.

5. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:

- مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف بالأقسام الأكاديمية وربطها برؤية، ورسالة، وأهداف الكليات، والجامعة.
- تشكيل فريق من الأعضاء بكل قسم لوضع مؤشرات أداء الأقسام الأكاديمية في (التعليم والتعلم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وفقاً للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء البعد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتطور).
- تقييم الوضع الحالي للأقسام من خلال أبعاد البطاقة الأربعة في جوانب الأداء المطلوبة.
- تحديد مؤشرات المتابعة لجوانب الأداء.
- تحديد طرق المتابعة لجوانب الأداء.
- تحديد الإجراءات التنفيذية التي سوف يتم اتباعها لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء على أن يتم الاهتمام بالتغذية الراجعة والتعلم الاستراتيجي، وتقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.
- وتسير الإجراءات التنفيذية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية كما

يلي:

أولاً: تطوير أداء الأقسام الأكاديمية في محور التعليم والتعلم في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: فيما يلي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها لتطوير التعليم والتعلم من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي-بعد العملاء-العمليات الداخلية-التعلم والتطور) لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:



ثانيًا: تطوير أداء الأقسام الأكاديمية في محور البحث العلمي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: فيما يلي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها لتطوير البحث العلمي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - بُعد العملاء-العمليات الداخلية-التعلم والتطور) لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:



ثالثًا: تطوير أداء الأقسام الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

فيما يلي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتباعها لتطوير خدمة المجتمع من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - بُعد العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والتطور) لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر:



6. معوقات تطبيق التصور المقترح وأوجه الحلول المقترحة لمواجهتها:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحدث عند الشروع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن منها ما يلي:

- كثرة المقاييس ومؤشرات الأداء المستخدمة والتي تتنوع بين الكمية والكيفية ويتطلب ذلك الاختيار الدقيق من بين هذه المقاييس والمؤشرات بما يتناسب مع طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه، ويتطلب ذلك الاستعانة بمجموعة من الخبراء في القياس والتقويم.
- تخوف بعض أعضاء هيئة التدريس من أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن سوف يضع عليهم قيودًا كثيرة، وسيكون أداة للمحاسبة، ويتطلب ذلك توعيتهم بأن تطبيق هذه البطاقة

- سوف يسهم في تحديد الأدوار بكل دقة، كذلك التوضيح بأن نتائج هذه البطاقة لا تستخدم في المحاسبة وإنما لتطوير العمل مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- تشابك العلاقات بين أبعاد البطاقة، مما يتطلب توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة عند تصميم البطاقة.
- القصور في توافر المعلومات التي تتطلبها البطاقة، ويتطلب ذلك تهيئة أساليب وأدوات جمع المعلومات بالجامعة لتوفير ما يتطلبه تطبيق هذه البطاقة من معلومات.

7. ضمانات لنجاح تطبيق التصور المقترح:

- إن تطبيق آليات التصور المقترح يحتاج إلى بعض الضمانات التي تجعل التطبيق ناجحًا وممكنًا، وتتمثل هذه الضمانات فيما يلي:
- الالتزام ببطاقة الأداء المتوازن عقب إعدادها وإقرارها بما يضمن تغيير وتطوير القيم والأفكار والممارسات وليس مجرد اختيار مقاييس أداء وأدوات للتطوير.
- دعم الإدارة العليا للجامعة لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن.
- توفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشرًا دقيقًا للأداء.
- توفير التدريب لجميع العاملين وأعضاء الفرق لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية.
- ربط مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.
- مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية في سبيل تحقيق أهداف بطاقة الأداء المتوازن.
- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية لجوانب تطوير التعليم الجامعي.
- ضرورة تركيز إدارة الجامعة على استثمار الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة، والسعي إلى الاستفادة من الجهات التي يمكن أن تسهم وتستفيد من البحث العلمي بالجامعة.
- تلبية القيادات الأكاديمية لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- زيادة الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس وربطها بالأداء.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (٢٠١٠). استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي. الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠-٢٢ ديسمبر.

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٠). الأداء الإداري المتميز. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الوفاء، جمال محمد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية رؤية تربوية ونظرية عصرية. متاح على موقع www.askzad.com.
- أبو شرخ، جمال حسن (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو عودة، فوزي حرب، وأبو ملح، محمد (٢٠٠٤). مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي. المؤتمر التربوي الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، في الفترة ٢٣-٢٤ نوفمبر.
- أحمد، أحمد إبراهيم، وآخرون (٢٠١٤). "تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مجلة كلية التربية - جامعة بنها. المجلد (٢٥)، العدد (٩٩)، ١٦٣-١٨٦.
- أحمد، أشرف محمود، وحسين، محمد جاد (٢٠٠٩). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات ضمان الاعتماد الدولية. القاهرة، عالم الكتب.
- أحمد، بونقيب، وسامي، هباش (٢٠١٦). دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، العدد (١٥)، ديسمبر، ٣٠٧-٣١٨.
- أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (١٠)، ٤٠٦-٤٧٣.
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية - مصر، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، يناير، ١١-١١٦.
- أوبلنغر، ديانا جي وكاتز، ريتشارد إن (محرران) (٢٠٠٦) تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين. ترجمة سميح أبو فارس، العبيكان، الرياض.
- باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠٠٧). إدارة التكلفة الاستراتيجية مدخل معاصر. المكتبة العصرية، المنصورة.
- جادو، سماسم كامل موسى (٢٠١٣). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة - جامعة عين شمس. المجلة الأكاديمية للاقتصاد والتجارة - مصر، العدد (٢)، أبريل، ١١٥٣-١٢٢٨.

- جامعة الأزهر، الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (٢٠١٨-٢٠٢٢)، مطبعة جامعة الأزهر.
- الحجيلي، نصر محمد (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة زمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، ٥٩-٩٢.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- سعيد، أشرف السيد (٢٠٠٩م) أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة - الجودة - الإنتاجية - التعليم مدى الحياة، في الفترة من ١٥ - ١٦ يوليو.
- السعيد، محمد عاصم (٢٠١٢). تقويم أداء التعليم الجامعي باستخدام مدخل الجودة الشاملة بالتطبيق على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (٣)، ٢٢٣-٢٧٨.
- الشعراوي، محمد على حسن، وسعدون، محمد عبد الحميد (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (١٠)، الجزء (١)، ٢٥٠-٢٣٥.
- ضحاوي، محمد بيومي، والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية بالإسماعيلية، العدد (٢١) سبتمبر، ص ١-٨٦.
- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبابنة، صالح أحمد (٢٠١١). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته ليبيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالاشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، المجلد (٤)، العدد (٨)، ١-٢٤.
- عبد الحليم، نادية راضي (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات المجلد (٢١)، العدد الثاني، ديسمبر.
- العبيدي، سيلان جبران (٢٠٠٩). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، ٦-٩ ديسمبر.

- العبيدي، صفاء ناصر علي (٢٠٢٣). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن . *مجلة جامعة البيضاء، المجلد (٥)، ع (٣)، ٢٩-٤٠.*
- عثمان، على فراج وآخرون (٢٠١٩). تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس. *المجلة الدولية لضمان الجودة، مجلد (٢)، العدد (٢)، ١١١-١٢٧.*
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بُعد استراتيجي-*، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاضل، مهنا قاسم (٢٠١١). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز "دراسة ميدانية على شطر الطالبات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- فضل، نبيل (٢٠٠٥). معايير الجودة وتحدياتها في التعليم الجامعي المصري (دراسة حالة). *المؤتمر التربوي الجامعي جودة التعليم الجامعي، كلية التربية جامعة البحرين، في الفترة ١١-١٣ أبريل، ٧٠٣-٧٤٣.*
- قرني، أسامة محمود (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٢)، مايو، ١١-٩٣.*
- قطيط، عدنان محمد أحمد. (٢٠١٩). نموذج مقترح لتقييم الأداء المتوازن للجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية في ضوء المؤشرات التعليمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (١٦)، ٢٠١-٢٤٧.*
- محمد، عماد محمد صدقي (٢٠٢٢). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية. كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد (٤)، ع (١)، يناير، ١-٢٧٥.*
- محمود، أبو عابد (٢٠٠٥). *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية والفعالية*، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٦). تطوير الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. *مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٠)، يناير، ٦٣-٢٠٤.*

- الهازمي، فاطمة عبد الله. (٢٠٢٢). مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٣٢)، العدد (الأول)، ٢٥٥ - ٢٨٠.*
 - هافنر، كريستين أ، (٢٠٠٦). شراكة من أجل الأداء: اختبار بطاقة النقاط المتوازنة في جامعة كاليفورنيا. تحرير أوبلنغر، ديانا جي؛ كاتز، رتشارد إن (٢٠٠٦). *تجديد الإدارة، تهيئة الجامعات والكليات للقرن الحادي والعشرين*. ترجمة سميح أبو فارس، العبيكان، الرياض.
 - الهاللي، الهاللي الشربيني وآخرون (٢٠١٠). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح. *المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعيها بميت غمر ومنية النصر - جامعة المنصورة، في الفترة ١٤-١٥ أبريل، ٣٨-٦٢.*
- المراجع الأجنبية:

- Abdali, S. (2017). Performance Evaluation for private Higher Education Institutions using Balanced Scorecard. *Al-Balqa Journal of Research & Studies*, 20(1), 59-91.
- AL-Dahiyat, M. A. (2020). Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balance scorecard approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1), 1-14.
- Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to measure performance in higher education-Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 38-44.
- Bravo, J. C. M., Bravo, M. A. M., & Piedrahita, C. J. B. (2022). The Balanced Scorecard and performance measurement in Higher Education Institutions. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 26(113), 148-157.
- Drury, C. (2001). *Management accounting for business decisions*. 2ed London: International Thomson Business Press.
- Dziak, M. (2022). *Balanced scorecard (BSC)*, Salem Press Encyclopedia.
- Frost, B. (2000). *Measuring performance, Measurement International*, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
- Hendaro, H. T., Sukoco, A., & Rosyid, A. (2021) Performance Assessment Analysis of XYZ Private Universities Using Balanced

- Scorecard Method. *proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management*; 3842-3849.
- Kaplan, R., S. & David, P. N. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive the New Business Environment*. Harvard Business School Press, United State of America.
 - Keok, C. B., & Thong, L. K. (2007, October). Work in progress-integrating bos, swot analysis, balanced scorecard and outcome-based framework for strategy formulation of engineering school. *In 2007 37th Annual Frontiers in Education Conference-Global Engineering: Knowledge Without Borders, Opportunities Without Passports* (pp. S4F-13). IEEE.
 - Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtler, K. H. (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons.
 - Loureiro Lourenço, R., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard as a model to implement internationalization in public universities: an interpretative glance through participative research. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 122-142.
 - Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research*, 12(2), 207-220.
 - Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020). Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647-678.
 - Punniyamorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 420-443.
 - Shoghli, A., & Roshenas, K. (2016). Application of Balance Score Card (BSC) and Analytic Hierarchical Process (AHP) in assessment of academic departments: A case study in Zanjan School of Pharmacy. *Journal of medical education development*, 9(22), 53-63.
 - Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544-5548.
 - Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57, 813-828.