

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة - " دراسة ميدانية "

عمرو محمد إبراهيم محمد<sup>1</sup> ، إيناس زكريا عبد السلام<sup>2</sup> ، محمد محمد حافظ حجازي<sup>3</sup>

1 باحث دراسات عليا معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

2 - معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة مدينة السادات

3- المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات- البحيرة

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، في الفترة من شهر 9-2014 إلى شهر 9-2018، حيث تم إستطلاع رأي السادة المديرين التنفيذيين لوحدة الجودة، والسادة رؤساء فرق التخطيط الإستراتيجي بتلك المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك أثر إيجابي لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي في تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة، حيث يعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي من الأساليب الإدارية الحديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات بصفة عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة سعي مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة إلى تطبيق التفكير والتخطيط الإستراتيجي التي تساعد على رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وزيادة القدرة التنافسية لها، وضرورة اتباع أساليب تقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

**الكلمات الدالة :** بطاقة الأداء المتوازن، البعد البيئي والمجتمعي، تقييم الخطط الإستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي المعتمدة

### ABSTRACT

This research measure the role of impact using a Balanced Score Card with an environmental and societal dimension on evaluating the strategic plans of accredited university education institutions, and this study was applied to higher education institutions accredited by the National Authority for Quality Assurance and Accreditation, in the period from 9-2014 to 9 - 2018, where the opinions of the executive directors of the quality units, and the heads of the strategic planning teams in those institutions were surveyed.

The study found a set of results, including: that there is a positive impact of using the balanced scorecard with an environmental and societal dimension in evaluating the strategic plans of accredited higher education institutions, as the balanced scorecard method with an environmental and societal dimension is one of the modern management methods for evaluating the strategic performance of institutions in general. And university education institutions in particular, and the study concluded with a set of recommendations, including: The need for higher education institutions in general to apply strategic thinking and planning that helps to raise the efficiency of educational institutions, increase their competitiveness, and the necessity to follow methods of performance evaluation at every stage of the stages. The strategy.

**Key words :**Balanced Score Card, The environmental and societal dimension, Assessing Strategic Plans, Accredited Higher Education Institutions.

## المقدمة

يعد قطاع التعليم وبالأخص القطاع الجامعي من أهم القطاعات التي تؤثر على البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ، كما يقع على عاتقه القيام بالدور الرئيسي في استخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الطموحات والأهداف ، ويتطلب ذلك أن يسعى قطاع التعليم الجامعي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء والجودة الشاملة لكل ما يقدمه من خدمات تعليمية وبحثية.

ولاشك أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي الأسلوب الذي يجب اتباعه لتحقيق التفوق والتوافق مع المتغيرات الإقليمية والعلمية لتحقيق مستوى تنافسي عالي يحقق للمؤسسة التعليمية الجامعية مكانة متميزة في التصنيف بين الجامعات على مستوى العالم ، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب تكاليف عالية قد تصبح عبئاً إضافياً لا تتحملها الامكانيات والموارد المتاحة والمخصصة لهذا القطاع.

وفي ظل محدودية الموارد يصبح من الضروري زيادة فاعلية التكلفة والاستغلال الأمثل للموارد المخصصة لقطاع التعليم الجامعي وذلك في إطار تحقيق الجودة لجمع أنشطة الخدمات التعليمية ، لذلك لابد من تطوير وتحديث التعليم الجامعي وتقييم فاعلية الأداء الجامعي وتحسينه والتأكيد على مفاهيم الجودة.

وبالرغم من تعدد مناهج قياس فاعلية التكلفة إلا أنه من الصعب الاعتماد عليها في تحقيق هدف الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية ، وتوجه انتقادات دائمة لمقاييس الأداء المالية حيث أنها تعكس تصرفات المنظمة في الماضي بينما لا تعكس أدائها في المستقبل ولكي يتحقق ذلك لا بد من إيجاد التكامل بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء الغير مالية.

لذا قدم كلاً من<sup>1</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton في بداية عام 1992 ما يسمى بمدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Score Card والذي يهتم برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة وربطها بخططها وأهدافها ، بالإضافة إلى قياس الفاعلية وتقويم الأداء من خلال الربط بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية.

وفي ظل ما تقدمه مؤسسات التعليم الجامعي من خدمات تعليمية ذات أهمية كبيرة وفي ظل محدودية الموارد وحتمية تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها الجامعات وعلى هدى بطاقة الأداء المتوازن بات التساؤل عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي بهدف قياس وتقييم وضمان جودة الأداء في إطار رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة التعليمية.

## مشكلة الدراسة

من منطلق أهمية القياس والوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي فإن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد تلك المؤسسات على قياس الأداء الاستراتيجي لها، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات مؤسسات التعليم الجامعي وترجمتها إلى أهداف استراتيجية ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى قياسات ومؤشرات استراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية.

ومن نابع هذا، فإن مشكلة الدراسة تركز حول الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

● إلى أي مدى يوجد أثر لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟

ولبحث مشكلة الدراسة قام الباحث بتقسيم هذا التساؤل الرئيس إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لإستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- هل يوجد أثر لإستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- هل يوجد أثر لإستخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- هل يوجد أثر لإستخدام البعد البيئي والمجتمعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.

<sup>1</sup> Robert Kaplan and David Norton, The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School, p. 3, 1996.

- هل يوجد أثر لإستخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .

### أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على مدى:

- تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- وللتأكد من الهدف الرئيس في ضوء الإجابة على تساؤلات مشككة الدراسة نقسم هذا الهدف الرئيس إلى الأهداف الفرعية التالية:
- التحقق من مدى تأثير إستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .
- التحقق من مدى تأثير إستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- التحقق من مدى تأثير إستخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- التحقق من مدى تأثير إستخدام البعد البيئي والمجمعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.
- التحقق من مدى تأثير إستخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .

### فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرض الرئيس التالي وهو :

**الفرض الأول:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .

#### وقد تفرع عن الفرض الرئيس للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .

**الفرض الفرعي الثاني :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.

**الفرض الفرعي الثالث :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.

**الفرض الفرعي الرابع :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام البعد البيئي والمجمعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.

**الفرض الفرعي الخامس :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .

ويوضح الجدول رقم (1-1) العلاقة بين التساؤل والهدف والفرضية

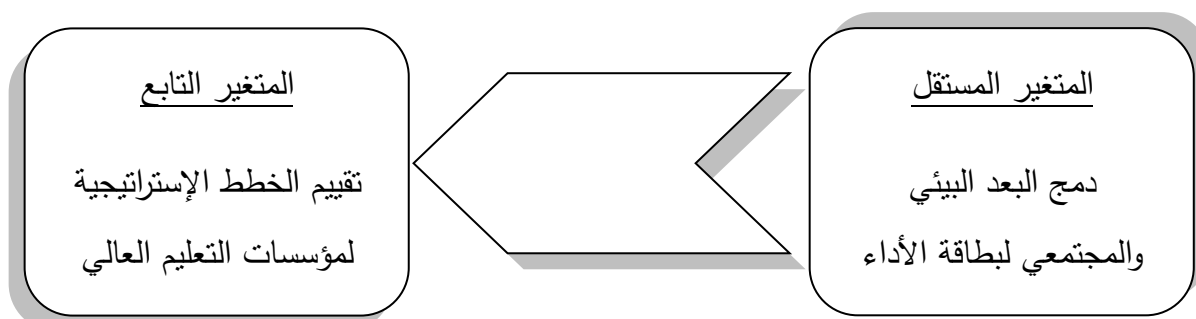
الجدول رقم (1-1) العلاقة بين التساؤل والهدف والفرضية

م	التساؤل	الهدف	الفرضية
1	إلى أي مدى يوجد أثر لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	التعرف على مدى تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة
1	هل يوجد أثر لإستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي	التحقق من مدى تأثير إستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجمعي على تقييم	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي

المجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .	الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .	المجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	التحقق من مدى تأثير استخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	هل يوجد أثر لاستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	2 فرعي
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	التحقق من مدى تأثير استخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	هل يوجد أثر لاستخدام بعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	3 فرعي
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام البعد البيئي والمجتمعى كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	التحقق من مدى تأثير استخدام البعد البيئي والمجتمعى كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة.	هل يوجد أثر لاستخدام البعد البيئي والمجتمعى كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى وتقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	4 فرعي
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .	التحقق من مدى تأثير استخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة .	هل يوجد أثر لاستخدام البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعى على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة؟	5 فرعي

وفي ضوء ماتقدم يمكن إستخلاص المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة على النحو المبين بالشكل رقم (1-1)

شكل رقم (1-1) المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة



أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول مدخل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وأثر إضافة البعد الخامس والمتمثل في (التعلم والإبتكار، العمليات الداخلية، العملاء وأصحاب المصالح، المالي، المجتمعى والبيئي) لوضع مؤشرات أداء يمكن من خلالها الحكم على جودة الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تقييم الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات

بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا المدخل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية أو الغير هادفة للربح وخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي، وكذا أنها تركز على مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد بجمهورية مصر العربية.

### المجال الميداني للدراسة

قام الباحث بتحديد المجتمع الميداني الذي سيتم من خلاله قياس أثر دمج البعد البيئي والمجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال خمس أبعاد (التعلم والابتكار، العمليات الداخلية، العملاء وأصحاب المصالح، المالية، البيئية والمجتمعية) والمتمثل في المديرين التنفيذيين لوحدات الجودة ورؤساء فرق الخطط الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية الجامعية الحاصلة على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية في الفترة من شهر 9- 2014 إلى شهر 9- 2018 والتي يوضحها الجدول رقم (2-1).

#### جدول رقم (2-1)

يبين مجتمع البحث من حيث نوع المؤسسات التعليمية العليا المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد خلال الفترة من شهر 9- 2014 إلى شهر 9- 2018 (حكومية - خاصة)

نوع المؤسسة التعليمية	تكرار	النسبة المئوية(%)
مؤسسات التعليم العالي الحكومية	116	84.05
مؤسسات التعليم العالي الخاصة	22	15.95
الإجمالي	138	%100

المصدر: موقع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - المؤسسات المعتمدة بالتعليم العالي ([https://naqaae.eg/?page\\_id=972](https://naqaae.eg/?page_id=972)).

وقام الباحث بعد الإنتهاء من إعداد قائمة الإستقصاء في صورتها النهائية، بعملية التطبيق على أفراد المجتمع، فقام الباحث بتوزيع (276) إستمارة في (138) مؤسسة تعليمية يمثلون مجتمع البحث، وقد تم تأكيد تسليم عدد (259) إستمارة من مفردات مجتمع البحث من خلال الباحث، وبعد قيام مفردات المجتمع (259) مفردة بالإجابة على الإستبانة قام الباحث بتجميع الإستمارات وتصنيفها، وإستبعاد الباحث (36) إستمارة لعدم صلاحيتها للتحليل لعدم إستكمال بياناتها ووجود تكرارات وأخطاء في الردود بنسبة (13.90%)، وبالتالي أصبحت الإستمارات قيد التحليل (223) إستمارة لعدد (112) مؤسسة تعليمية عليا معتمدة بنسبة إستجابة للردود الصحيحة (86.1%)، ويبين الجدول رقم (3-1) بيان بأعداد المؤسسات التعليمية العليا المعتمدة التي تلقى منها الباحث ردود على أداة البحث وصالحة للتحليل.

ويبين الجدول رقم (3-1) عدد الردود على أداة البحث من حيث نوع المؤسسات التعليمية العليا المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد خلال الفترة من شهر 9- 2014 إلى شهر 9- 2018.

#### جدول رقم (3-1)

يبين عدد عينة البحث من حيث نوع المؤسسات التعليمية العليا المعتمدة (حكومية - خاصة) التي تلقى منها الباحث ردود على أداة البحث وصالحة للتحليل.

نوع المؤسسة التعليمية	تكرار	النسبة المئوية(%)
مؤسسات التعليم العالي الحكومية	92	82.14
مؤسسات التعليم العالي الخاصة	20	17.86
الإجمالي	112	%100

المصدر : من إعداد الباحث

### حدود الدراسة

وتنقسم إلى حدود مكانية و حدود زمنية وهي كما يلي:

#### الحدود المكانية:

يتضمن الجانب الميداني للبحث قياس أثر دمج البعد البيئي والمجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل في محاولة تحديد أثر الدمج لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي في تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي الحاصلة على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية.

#### الحدود الزمنية:

سوف تتم الدراسة الميدانية من خلال القيام بدراسة عينة من المؤسسات التعليمية الجامعية التي تم اعتمادها من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية في الفترة الزمنية من شهر 9- 2014 إلى شهر 9- 2018 لإعداد هذا الدراسة.

#### نموذج الدراسة

نموذج بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي المستخدم في تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة.



المصدر : من إعداد الباحث  
هيكل الدراسة

سيتناول الباحث في هذا الدراسة أربعة فصول رئيسية تتمثل فيما يلي :

الفصل الأول	الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني	الإدارة الإستراتيجية ودور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية
الفصل الثالث	بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي في مؤسسات التعليم العالي
الفصل الرابع	تقييم الخطط الاستراتيجية باستخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي - الدراسة الميدانية

#### نتائج الدراسة

تنقسم نتائج الدراسة الى قسمين على النحو التالي:

##### نتائج إختبارات صحة الفروض

أظهرت النتائج إجماع المديرين التنفيذيين لوحدات الجودة، ورؤساء فرق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي المعتمدة (عينة البحث) على ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء وأصحاب المصالح كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والإبتكار كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي والمجتمعي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام كلاً من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي على تقييم الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم الجامعي المعتمدة

#### نتائج عامة للدراسة

- أهمية دمج البعد البيئي والمجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن ، كأحد التوجهات الحديثة في نموذج البطاقة لمؤسسات التعليم العالي.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي بطريقة متوازنة.
- أهمية تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بأساليب وأدوات متطورة، تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، وأبعاد مالية وغير مالية، لتتناسب مع التوجهات الحديثة .
- أثبتت بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي فاعليتها في تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة.
- إن دمج البعد البيئي والمجتمعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة في بطاقة الأداء المتوازن يساعد مؤسسات التعليم العالي على التعامل مع المشكلات التي تواجهها مع وضعها التنافسي والبيئة المحيطة بها.
- أهتمام مؤسسات التعليم العالي المعتمدة بتقييم الأداء الخاص بها بأستخدام أساليب لتقييم الأداء كبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي.
- أهمية إعداد الخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي، لتحقيق التوازن والتكامل في مؤشرات وأهداف شاملة للأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي.
- تعمل مؤسسات التعليم العالي المعتمدة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير وتحديث البرامج التعليمية من خلال بعدي العمليات التشغيلية والتعلم والإبتكار.
- تحرص مؤسسات التعليم العالي المعتمدة على تطوير دورها المجتمعي والبيئي وإبراز سماتها التنافسية وكفائتها بين مؤسسات التعليم العالي المناظرة.
- تعمل مؤسسات التعليم العالي المعتمدة على تطوير علاقتها مع سوق العمل لإستيعاب خريجها، والحصول على ثقة سوق العمل في مخرجاتها.



- تسعى مؤسسات التعليم العالي المعتمدة على تقديم خدمات مجتمعية وبيئية وتحقيق التنمية المستدامة في أنشطتها.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي نهج للإدارة الإستراتيجية، بحيث يمكن تطبيقها في المؤسسات الخدمية غير الهادفة للربح كمؤسسات التعليم العالي لتحقيق أداء إستراتيجي، شامل، متوازن، مستدام.
- تمثل بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي أسلوب حديث لمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهي ليست أداة لقياس الأداء ولكنها أسلوب متعدد الأبعاد، يتطلب تفهم من قبل جميع المستويات الإدارية للإستراتيجية.
- تساهم عملية تقييم الخطط الإستراتيجية في الكشف المبكر عن الفجوات بين النتائج المحققة والأهداف المنشودة.

## التوصيات

### التوصيات الخاصة بنتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري للدراسة، وكذا الدراسة الميدانية لموضوع البحث والذي يتناول أثر دمج البعد البيئي والمجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المعتمدة، أمكن للباحث التوصل لتقديم بعض التوصيات والتي تتمثل في:

- ضرورة الإهتمام بتطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية.
- زيادة الإهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي بتقييم الخطط الإستراتيجية وفقاً لأساليب حديثة كأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي.
- مراجعة وتحديث مؤشرات تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي بصفة دورية ووفقاً لمنهجية واضحة ومعلنة.
- تأهيل وتطوير وتدريب الكوادر البشرية وفرق عمل الجودة بمؤسسات التعليم العالي على تقييم الأداء الذاتي وفقاً لمعايير واضحة ومعلنة.
- على الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد بجمهورية مصر العربية إنتهاج أساليب ومؤشرات ومنهجيات واضحة وحديثة لتقييم الأداء ومراجعة وتقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة إتباع منهجية تقييم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في جميع مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية، وليس الإنتظار حتى إنتهاء فترة الخطة لإتمام عملية التقييم.
- على الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والمجتمعي أو أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الخطط الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي.
- على مؤسسات التعليم العالي المعتمدة استخدام أساليب متنوعة وحديثة في عملية تقييم الأداء والتوجه نحو الإعتماد الإقليمي أو العالمي.

### توصيات للدراسات المستقبلية

يقترح الباحث وضع أطر حديثة لعملية تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

- إطار مقترح لتقييم مؤسسات التعليم العالي باستخدام منهجية ستة سيجما
- إطار مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية
- أثر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية و الستة سيجما على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي .

## المراجع

### المراجع العربية

- العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، 2003

### المراجع بالغة الإنجليزية

Robert Kaplan and David Norton, The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School, 1996.