



قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق (دراسة حالة)

د/ أحمد محمد لطفى غريب

أستاذ مساعد المحاسبة

كلية التكنولوجيا والتنمية

جامعة الزقازيق

ملخص البحث

ترتبط المحاسبة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بأصحاب المصلحة ، خاصة فيما يتعلق بقياس الأداء والذي يلعب دوراً هاماً بمؤسسات التعليم العالي لأنه السبيل لإثبات قيمتها. وقد اهتم البحث الحالي بالتركيز على دور أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأداء وقياسه ، بما في ذلك تحديد أصحاب المصلحة المعنيين وتحديد متطلباتهم وقدراتهم من خلال توفير نموذج لقياس الأداء بهذه المؤسسات يدمج ما بين نطاقه الأداء المتوازن وأصحاب المصلحة بغرض تحقيق جودة و استمرارية لمؤسسات التعليم العالي. واعتمد الباحث على اسلوب دراسة الحالة كونه وسيلة مناسبة لدراسة وفهم العمليات الديناميكية بمؤسسات التعليم العالي. وتم اختيار كلية التكنولوجيا والتنمية احدي كليات جامعة الزقازيق كمجتمع للبحث وذلك باجراء مقابلات شبه منظمة مع أفراد مجتمع الدراسة (٣٤ مفردة) والذين تمثلوا في القيادات السابقة والحالية بالكلية (عمداء ، وكلاء ، رؤساء اقسام ، و رؤساء وحدة الجودة الحاليين و السابقين) ، ثم خضعت البيانات التي تم استخلاصها من المقابلات إلي التحليل باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة . وقد خلصت الدراسة إلى أن كلية التكنولوجيا والتنمية وهي تعمل على تطويرها من خلال لائحته الجديدة واستحداثها لعمليات داخلية ، تهتم بقياس الأداء بها ، ويمكنها تحقيق ذلك علي ارض الواقع بإستخدام النموذج المقترح والذي يتبنى منظور اصحاب المصلحة بدءاً من تحديد احتياجاتهم لصياغة الأهداف الاستراتيجية ، ثم تنفيذ العمليات الداخلية من خلال مشاركتهم ، وأخيراً مقارنة ذلك بقدراتهم مما يعني قيمة أفضل للكلية وبالتالي تحقيق رضا اصحاب المصلحة.

Abstract

Stakeholders and management accounting have strong links, especially regarding performance reporting which has central role in higher education institutes as it is the way to prove their value.

The current research focused on the role of stakeholders in achieving and measuring the performance of higher education institutions, including identifying the relevant stakeholders, their requirements and capabilities by providing a performance measurement model for these institutions that integrates balanced performance card with stakeholders to achieve quality and sustainability of higher education Institutions.

The researcher adopted the case study as an appropriate means to investigate and understand the dynamic processes in the higher education institutions through conducting semi-structured interviews with the former and current leaders (34 individuals) of faculty of Technology and Development which is one of Zagazig University colleges. Data that extracted from the interviews were fatherly analysed using the appropriate statistical methods.

The study concluded that faculty of Technology and Development, which is working on its progress through its new list, is concerned with measuring its performance and can achieve this using the current mode which rely on the stakeholders starting from identifying their needs to formulate the strategic objectives, accomplishing the processes by their participation, and as compared to their capabilities, which means better value for the faculty and thus achieve the stakeholders satisfaction.

المقدمة

تستخدم المنظمات الصناعية ، والمنظمات الحكومية الخدميه وغير الهادفة للربح أنظمة المحاسبة الادارية على نطاق واسع (Kaplan and Norton, 2001)، لما لها من آثار ممتازة ، حيث تعتبر من الأدوات الهامة لتوفير المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، تقييم الأداء ، وتحقيق أقصى قدر من الربحية في ظل بيئة تحكمها الضرورة الاقتصادية (Karathanos & Karathanos, 2005). ولكن تغيير بيئة الأعمال تجاه مسئولية المنظمات نحو المجتمع و قيمة أصحاب المصلحة ادي إلي تغيير المعلومات المطلوبة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية (Dawkins and Lewis, 2003, Galbraeth, 2006) .

وتواجه مؤسسات التعليم العالى في مصر تحديات وضغوطاً لإعادة الهيكلة وتحسين جودة التعليم من أجل توفير تعليم جيد وخريجين يصبحوا أعضاء مثمرين في مجتمعاتهم وهو الأمر الذي يعد أساسياً لتحقيق النجاح في ظل المنافسة بين المؤسسات (Hanaa , 2014)، ويتفق العديد من الخبراء على أن الجودة تشكّل عاملاً هاماً لتغيير استراتيجية العمل (Nur Anisah , et al., 2011). وإحداث تغيير في اتجاه تلبية متطلبات أصحاب المصلحة (Reuben, 2008)، خاصة في ظل الأهمية المتزايدة لأصحاب المصلحة فى مؤسسات التعليم العالى (Ruben,2007)، لما لهم من تأثير على استراتيجيتها وسياسات العمل بها (Kaspina et al. 2014).

ويمكن تعريف أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالى على أنهم الجماعات أو الأفراد الذين يتأثروا أو يؤثروا فى الأنشطة المؤسسية سواء كانت أنشطة أكاديمية (الأكاديميين والطلاب) ، أنشطة طلابية (الطلاب ، أولياء الأمور ، الخريجين ، والمجتمع)،أنشطة إدارية (الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين) ، عمل بحثي (الأكاديميين وغير الأكاديميين ، وكالات التمويل ، الحكومة ، الطلاب ، الصناعة والمجتمع ككل) ، و دعم مالى (الحكومة وغيرها من الداعمين الماليين) (Grayson, 2004; Umashankar and Dutta, 2007) .

ورغم الدور الهام لقياس الأداء في تحديد ومتابعة التقدم في إحراز الأهداف التنظيمية ، تحديد فرص التحسين ومقارنة الأداء (Department of Trade & Industry Report,

(2004) إلا أن بطاقة الأداء المتوازن والتي تستخدم لقياس الأداء من قبل العديد من المؤسسات لا تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة الذين يؤثرون على المنظمة والذين يمثلون النقطة المركزية لقياس أداء المنظمة (Adam and Neely, 2000)، مما جعل البعض يعتبر أن بطاقة الأداء المتوازن ليست إطاراً كافياً لتطوير التنافسية (Norreklit , 2000) .

ويسعى البحث الحالي إلى تطوير نموذج متكامل من بطاقة الأداء المتوازن من منظور أصحاب المصلحة كإطار لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى في مصر.

مشكلة البحث

تحتاج مؤسسات التعليم العالى إلى قياس فعال لأدائها حتى تتمكن من تحقيق جودة الأداء وتزيد من قدرتها التنافسية ، إلا أن دور أصحاب المصلحة وأثره على قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى ، وما اذا كان منظور أصحاب المصلحة يمكن ان يكون مكملاً لبطاقة الأداء المتوازن بهذا الشأن لم تتم دراسته، لذا من الأهمية ايجاد نظام مناسب يقيس الأداء بمؤسسات التعليم العالى مع تفهم لإحتياجات أصحاب المصلحة وتلبيتها ودمج تلك الإحتياجات في الاستراتيجية المؤسسية ، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما هو دور المحاسبة الادارية فى قياس أداء مؤسسات التعليم العالى ؟
- ٢- هل هناك تأثير لأصحاب المصلحة على قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى ؟
- ٣- هل يمكن أن يكون منظور أصحاب المصلحة مكملاً لبطاقة الأداء المتوازن من خلال نموذج مقترح ؟
- ٤- ما هو دور النموذج المقترح فى قياس أداء مؤسسات التعليم العالى .؟

هدف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلي قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى من خلال نموذج مقترح يقوم على أساس بطاقة الأداء المتوازن مع التركيز بشكل خاص على أصحاب المصلحة كعنصر أساسي في هذا النموذج .
ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الاهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف علي دور المحاسبة الإدارية في قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى.
- ٢ - التعرف على دور أصحاب المصلحة فى قياس أداء مؤسسات التعليم العالى .
- ٣- تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال الدور الرئيسي لأصحاب المصلحة لقياس الأداء .
- ٤- تحديد مدى ملاءمة النموذج المقترح للتطبيق في مؤسسات التعليم العالى.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في مساعدة مؤسسات التعليم العالى وتحفيزها علي قياس الأداء بها باستخدام النموذج المقترح والذي يهتم بالربط بين البعد الاستراتيجي وبُعد العمليات والنمو من منظور أصحاب المصلحة وذلك لدورهم الهام في تحديد الاهداف والممارسات والقياس .

فروض البحث

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث في أن النموذج المقترح والذي يأخذ فى الاعتبار بطاقة الأداء المتوازن من منظور أصحاب المصلحة يعد ملائماً لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى

- الفرض الأول: توجد فجوة بين أهمية قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى وما يتم فعلياً.
- الفرض الثاني: توجد فجوة بين أهمية أصحاب المصلحة لتحقيق الأداء بمؤسسات التعليم العالى وبين المشاركة الفعلية لبعضهم فى هذه العمليات.
- الفرض الثالث: عدم وضوح مؤشرات أداء الاهداف الاستراتيجية عند قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى علي العكس من مؤشرات قياس أداء العمليات .
- الفرض الرابع: توجد فجوة بين أهمية قياس رضا أصحاب المصلحة عن الأداء بمؤسسات التعليم العالى و ما يتم فعلياً .

حدود البحث

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضه ،فإن حدوده تتمثل فى :
- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة بداية من الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2017- 2018 حتي نهاية الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2018-2019 .

o الحدود المكانية : كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق من منظور أصحاب المصلحة .

منهج البحث

أعتمد الباحث لتحقيق الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية للبحث على المنهج الاستقرائي من خلال إجراء دراسة نظرية تتضمن دراسة وتحليل ما ورد في الفكر المحاسبي عن مدى ملاءمة أساليب المحاسبة الإدارية للتطبيق في مؤسسات التعليم العالى ودور أصحاب المصلحة وذلك بهدف التوصل الى الإطار النظري للنموذج المقترح مع استخدام المنهج الاستنباطي للتحقق من صحة الفروض .

خطة البحث

يمكن تقسيم البحث فى ضوء مشكلة البحث وهدفه واهميته وفروضه وحدوده إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: الدراسات السابقة .

القسم الثانى: الأدبيات والإطار النظري .

القسم الثالث: دراسة الحالة .

القسم الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها .

القسم الخامس: الخلاصة والتوصيات .

القسم الأول - الدراسات السابقة

دراسة LAU CHO YAU (2004) استهدفت التعرف على مدى تطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية الأكثر شيوعاً و هي حساب التكلفة ، الموازنة ، تحليل التباين وتحليل النسب بالتطبيق على مؤسسات التعليم بسنغافورة ومدى قناعة إدارة هذه المؤسسات نحو فعالية تلك التقنيات ، واتضح من الدراسة عدم كفاية نظم تقدير التكاليف، وأن المعلومات غير منظمة مع عدم توافر قاعدة بيانات للتحليل المالى ، على الرغم من أن كبار المسؤولين يعتقدون أنها مفيدة لعملهم ويرغبون في التدريب علي استخدامها.

دراسة Daryush Farid, et Al., (2008) اهتمت بدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باعتبارها نظام قياس قوي وذلك بالتطبيق على الجامعات ومعاهد التعليم العالى بايران ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ استراتيجية مؤسسات التعليم العالى يتطلب

مساهمات نشطة من جميع من فى المؤسسة من خلال الفهم الجيد لهذه الإستراتيجية ، ومن ثم المساهمة فى تنفيذها بما يضمن نجاحها .

دراسة Wu et al., (2011) وهدفت إلى تطوير مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء المناسبة استناداً على بطاقة الأداء المتوازن لمراكز التعليم الإرشادي فى الجامعات فى تايوان، وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد "التعلم والنمو" عامل مؤثر وهام كما ان بُعد "العمليات الداخلية" والبُعد "المالى" يلعبان أدواراً مهمة فى تقييم أداء مراكز التعليم الإرشادي.

دراسة ابو شرخ واخرون (2012) والتي استهدفت إجراء مسح على امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الجامعي بغرض سد الفجوة بين تخطيط وتطبيق الاهداف الاستراتيجية وذلك من منظور العاملين بالجامعة ومن خلال الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي ، وقد خلصت الدراسة إلي أن الاهداف الاستراتيجية للجامعة تتركز حول ابعاد بطاقة الأداء المتوازن إلا أن الامر يتطلب جهوداً أكثر من الجامعة لتدريب العاملين علي تطبيق بطاقة الأداء بشكل فاعل .

دراسة Sudirman (2012) هدفت إلى توضيح استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) فى جامعة حسن الدين باندونسيا ، وقد أظهرت النتائج أن هذا المنهج يساعد الجامعات على ترجمة الرؤية والمهمة والاستراتيجية إلي مجموعه من مؤشرات الأداء التي يمكن أن تدفع نحو الأفضل ، ومع ذلك تحتاج كل جامعة إلى تحديد عوامل نجاح رئيسية محددة من أجل تنفيذ الاستراتيجية وفقاً لرؤيتها ، وأن الجامعات تواجه فى كثير من الأحيان عقبات مثل مقاومة التغيير ، عدم الالتزام ، الخوف من ضغوط المساءلة. ويمكن لاستراتيجية الجامعة باستخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أن تزيل أو تقلل من هذه العقبات.

دراسة Sayed (2013) كانت بهدف تحديد ما إذا كان بإمكان الجامعات ٣٠ جامعة بإداراتها المختلفة أن تقوم بتعديل نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتناسب مع أهدافها وكيف تختار ذلك ، وماهي عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء ، وقد توصلت الدراسة إلي أن معظم الجامعات تسعى نحو تحقيق مقاييس الأداء ، إلا أن استخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بابعاده الاربعة قد تباطأ بشكل كبير دونما أسباب واضحة.

دراسة شرقي خليل (2015) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالى ، وقد ضم النموذج المقترح خمسة أبعاد: البُعد المالى، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو والبُعد المجتمعي، في إطار ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدام، ولتحقيق ذلك تم تطوير مؤشرات هذه الأبعاد الخمسة وتوجيهها في شكل استبيان إلى عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية ليتم اختبار ذلك النموذج أو الاستبيان ومدى توافقه مع الواقع ، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج متوازن (يركز على محاور ومؤشرات متنوعة) في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالى.

دراسة بوشعور (2016) هدفت إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة أبي بكر بالقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة من خلال تحليل الأداء وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن، واعتماد أساليب التحليل المالى بالاستفادة من بيانات ووثائق من وزارة التعليم العالى (٢٠٠٢-٢٠١٢) وتقرير التنمية المستدامة (٢٠١٣)، والتحليل الاحصائي حيث صممت ثلاثة استبيانات، الأولى موجهة للمديرين ورؤساء الأقسام والثانية موجهة للاساتذة والثالثة لاستطلاع رأى الطلبة لفحص إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى أن جامعة أبي بكر بالقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير البرامج الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة وتخصصات جديدة حسب المتطلبات العلمية، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الجامعة ، الامر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

دراسة Kelemu et al. (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات والتحديات التي تواجهها بطاقة الأداء المتوازن من قبل مؤسسات التعليم العالى كأداة إدارة استراتيجية في تنفيذ خططها الاستراتيجية ، وقد قام الباحثون بجمع البيانات الضرورية من خلال توزيع الاستبانات على أربع من الجامعات العامة بأثيوبيا ، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمارس بشكل جزئي من قبل عدد قليل من موظفي الجامعات في عدد قليل من الكليات وذلك بسبب العديد من التحديات مثل الفهم المحدود لها ، عدم التدريب ، عدم التواصل الفعال ، ونقص دعم الإدارة العليا .

بإستقراء وتحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلى:

- ١- ترحيب مؤسسات التعليم العالى ببطاقة الأداء المتوازن BSC كوسيلة لقياس الأداء بها، ويعود ذلك إلي أن بطاقة الأداء المتوازن قطعت شوطاً طويلاً من كونها مجرد أداة للمحاسبة الإدارية إلي أن أصبحت إلية لصنع القرار الاستراتيجي من خلال عدد من التحسينات ; وأحد أهم هذه التحسينات كان دمج الأهداف الإستراتيجية في البطاقه بمعني أن كل بُعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء لابد وأن يتناسب مع هدف إستراتيجي أو أكثر ، وكذلك الربط بين الأهداف الاستراتيجية و إنجاز المهمة (Kaplan, 2008) ، اضافة إلي وجود الأبعاد غير المالية ببطاقة الأداء المتوازن (ثلاثة منها).
- ٢- جميع الدراسات السابقه لم تتناول دور أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم العالى في قياس الأداء بهذه المؤسسات علي الرغم من اهميتهم لهذه المؤسسات ، ويأمل الباحث أن تساعد نتائج الدراسة الحالية على استكشاف مدى مساهمه النموذج المقترح والذي يهتم بدور أصحاب المصلحة- في قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى .

القسم الثاني - الأدبيات والإطار النظري

قياس الأداء

وفقا لمعهد المحاسبين الإداريين (CIMA 1998)، فان الأنشطة الأساسية للمحاسبة الإدارية تتطوي على المشاركة في عملية التخطيط على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي (وضع السياسات وصياغة الخطط والموازنات) ، المساهمة في مراقبة الأداء و توجيه القرارات الإدارية من خلال تحليل وعرض وتفسير المعلومات ذات الصلة. وقياس الأداء بمفهومه الواسع لا يعني فقط استخدام مؤشرات نوعية وكمية لقياس الأنشطة والإنجازات ، بل يمتد لاستخدام معلومات الأداء للرقابة والإدارة (Wang, 2012)، وقد أشارت بعض الدراسات إلي أهمية الاعتماد علي معلومات الأداء لدفع عملية صنع القرار واتخاذ إجراءات مجدية ، (Kloot and Martin, 2000; Broadbent , 2006) بدلا من التركيز على الجوانب المالية (Poister and Streib, 2005)، أو تلبية المتطلبات الخارجية فقط (Taylor, 2011).

ويرى البعض أن استخدام قياس الأداء كمحرك لاتخاذ القرارات غير كافٍ بحد ذاته ، وأنه قبل اختيار مقياس الأداء ، يجب على المدراء تحديد أهدافهم (Behn, 2003)، لأن عدم وجود ارتباط واضح بين الأهداف المحددة ومقاييس الأداء يؤدي إلى إستخدام معلومات الأداء بشكل غير مناسب لمحاسبة المديرين على نتائج لا يتابعونها (Poister and Streib, 2005).

وقد كانت أنظمة قياس الأداء على مدى العقود القليلة الماضية تستخدم علي نطاق واسع نظراً لدورها في تحسين الأداء في كل من المنظمات الهادفة للربح (Tung et al., 2011) وغير الهادفة للربح (Franco-Santos et al., 2012).

قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى

تحتاج القيادات بمؤسسات التعليم العالى معلومات تفصيلية عن الأداء لاتخاذ القرارات المناسبة ، و قد أصبح قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى اكثر أهمية مع تزايد قوي التغيير مثل الحاجة إلي الجودة والاعتماد (Ruben et al., 2008)، زيادة التنافس على أموال المنح، و المطالب المتزايد بضرورة المساءلة (Sukboonyasatit & Thanapaisarn, 2011) وغالباً ما يركز قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالى على المؤشرات غير المالية والمعرفة (Leitner, 2004).

وانشاء نظام لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى وتحديد مؤشرات لهذا الأداء يعد من الأمور الصعبة و الهامة في آن واحد ، وقد قدمت دراسة Azma (2010) بوضع اطاراً مفاهيمياً لتقييم أداء الجامعات وفقاً لمؤشرات أداء رئيسية تتعلق بجوانب مختلفه كالأبحاث ،التعليم وخدمة المجتمع ، وفي دراسة أخرى (Wu et al., 2011) تم وضع مجموعة من مؤشرات التقييم في الجامعات استنادا على بطاقة الأداء المتوازن للاستفادة منها في صنع القرار، بينما اهتمت دراسات أخرى بوضع مؤشرات للأداء لمؤسسات التعليم العالى لجانب بعينه دون بقية الجوانب (Lee, 2010; Ahmadi, 2012).

أصحاب المصلحة و مؤسسات التعليم العالى

أحد أكبر مشاكل قياس الأداء هي اختيار أنظمة قياس مناسبة لتحقيق النتائج المرجوة وبصورة مستدامة. وقد أشار Francisco and Alves (2012) إلي أهمية دمج اهتمامات أصحاب المصلحة في نظام قياس الأداء، وأن المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار جانب

أصحاب المصلحة يفوق فيها الأداء المالى عن تلك التي لا تفعل ذلك (Carroll and Buchholtz, 2000).

ولأهمية أصحاب المصلحة لمؤسسات التعليم العالى يجب التعرف علي احتياجات أصحاب المصلحة وكذلك التحقق من رضاهم اضافة إلي مشاركتهم الفعالة (Lagrosen et al., 2004). كما أن أصحاب المصلحة قد يمثلوا فرصة أو تهديد لأى مؤسسة (Gomes et al., 2010).

والتفكير في أصحاب المصلحة يزيد من تعقيد عملية صنع القرار حيث أنه من الصعب على المديرين تحديد احتياجات أصحاب المصلحة التي ينبغي أن تعطى الأولوية وتلك التي ينبغي رفضها في كل حالة علي حده (Sundaram and Inkpen , 2004)، لذا يجب أولاً تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين لأى مؤسسة و الأهمية النسبية لأهدافهم (Brignall and Balantine , 2004) والذي من شأنه تحقيق تحالف فعال بينهم (Bryson 2004).

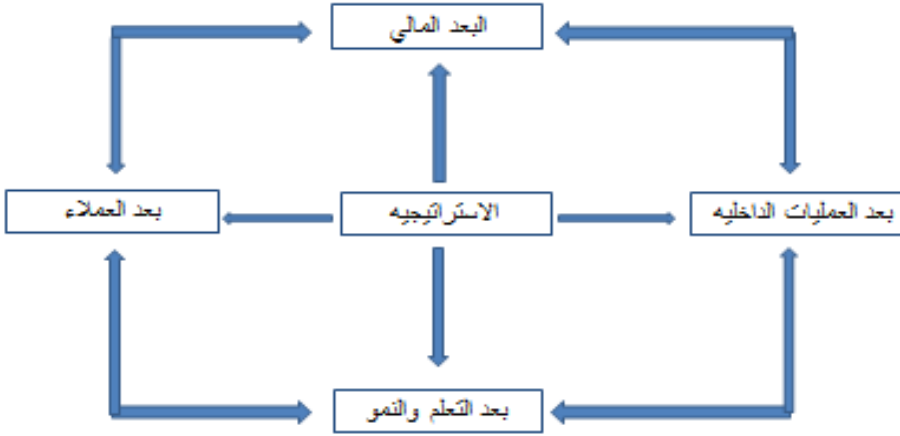
وقد عرف Alves, et al. (2010) أصحاب المصلحة بانهم تلك المنظمات والشبكات والأشخاص العاديين القادرين على التأثير على اهداف وأنشطة المنظمة ، وأصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم العالى يشمل الكيانات الحكومية ، الإدارة ، أعضاء هيئة التدريس ، الموظفين ، الموردين ، المانحين ، المجتمع ، الهيئات التنظيمية غير الحكومية، والشركاء في المشاريع ، وكذلك الطلاب وأولياء أمورهم (Gordon & Mary, 2008). وأصحاب المصلحة ليسوا كلهم سواء بالنسبة لمؤسسات التعليم العالى ، لذا علي إدارات هذه المؤسسات التحقق من تحديد جميع أصحاب المصلحة المعنيين (Kettunen , 2015).

وبتسليط الضوء على تأثير أصحاب المصلحة علي مؤسسات التعليم العالى جاء في مقدمه الاثار المالية من حيث التمويل ، توظيف الطلاب و التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Mery , 2013). لذا فان التواصل مع أصحاب المصلحة ضروري وهام (Beer, et al., 2017).

وهناك طرق متنوعة لتصنيف أصحاب المصلحة لدي مؤسسات التعليم العالى (Prell et al. 2013). ومن الأساليب الاكثر شيوعاً فى هذا المجال ، تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى قوتهم ودرجة اهتمامهم (Chapleo & Sims , 2010) أو اعتماداً علي مدي مشاركتهم وتأثيرهم فى أداء تلك المؤسسات (Reed, 2008).

النموذج المقترح

بطاقة الأداء المتوازن (شكل 1) فى نظر البعض لا تعتبر الأداة المثلى لتحقيق فعال للاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى بسبب الافتقار إلى التكامل بين الاهداف الاستراتيجية والعمليات ، غياب الاستخدام الامثل للجهود ، وعدم وجود مؤشرات أداء للاهداف الاستراتيجية (Kelemu, et al., 2017). لذا كان لابد من مواجهة التحديات التى تحول دون التطبيق الفعال لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى (متغير تابع) ، عن طريق ايجاد توافق بين الاهداف الاستراتيجية والعمليات ، وايجاد مؤشرات أداء للاهداف الاستراتيجية (متغير مستقل) .



شكل (1) نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 2001)

وذلك من خلال توفير نموذج لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى من منظور أصحاب المصلحة كما فى شكل 2 .

اولاً- تحقيق الأداء

- تحديد أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم العالى للتعرف على احتياجاتهم والتى على أساسها يتم تطوير الاهداف الاستراتيجية والتي تتركز حول المجموعات التالية:

- التعليم
- البحث والتطوير
- خدمات المجتمع

- ترجمة الاهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من العمليات الداخلية والتي تضم نفس المجموعات السابق ذكرها (التعليم ، البحث والتطوير ، خدمات المجتمع) ، ولأن بُعد التعلم والنمو بمؤسسات التعليم العالى يعتبر جزء من العمليات الداخلية لذا لم يتم وضعه كبعد مستقل عن بعد العمليات بالنموذج الحالي ، و لأصحاب المصلحة دور رئيسي في تنفيذ العمليات حيث تتم بمشاركتهم ، وأصحاب المصلحة قد يختلفون بإختلاف العمليات التي يتم تنفيذها .



شكل (٢) الاهداف الاستراتيجية والعمليات بمؤسسات التعليم العالى
من منظور أصحاب المصلحة (من إعداد الباحث)

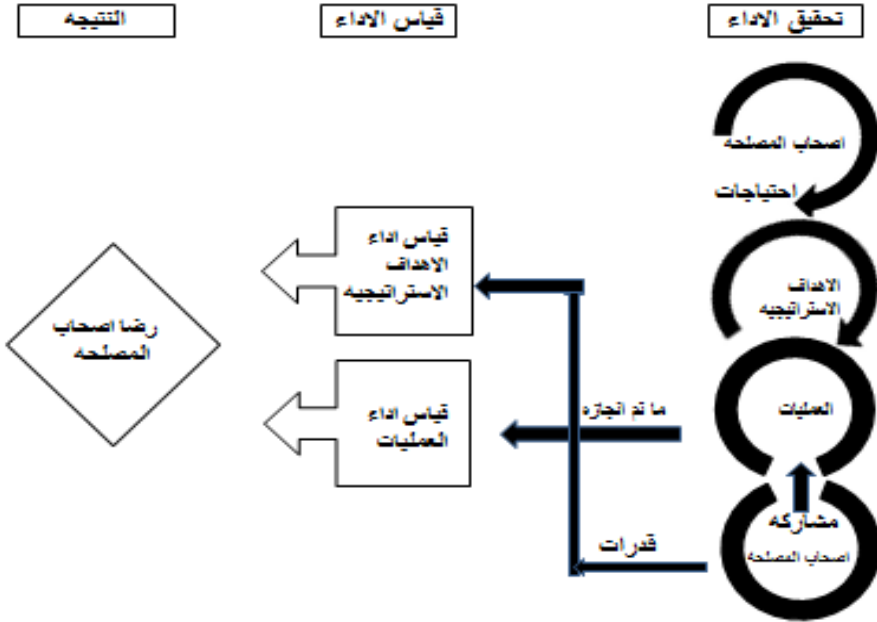
ثانياً - قياس الأداء

- مؤشرات قياس أداء العمليات بمجموعاتها الثلاث سوف تتركز حول ما تم انجازه من عمليات .

- مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية سيتم من خلال مقارنة ما تم انجازه من عمليات داخلية بقدرات أصحاب المصلحة .

ثالثاً- نتائج القياس

- جودة إنجاز الأهداف الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى ستؤدي إلي تحقيق رضا أصحاب المصلحة (بديلاً عن البُعد المالى في بطاقة الأداء المتوازن).



شكل (٣) النموذج المقترح لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى

من منظور أصحاب المصلحة (من إعداد الباحث)

القسم الثالث - دراسة الحالة

طريقه البحث

دراسة الحالة هي الوسيلة المناسبة للدراسة العميقة وفهم العمليات الديناميكية بالمؤسسات غير النمطية (Mills et al., 2010)، ولأن مؤسسات التعليم العالى تعتبر من هذا النوع من

المؤسسات لذا فقد استخدم الباحث دراسة الحالة لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى من منظور أصحاب المصلحة .

مجتمع البحث

كلية التكنولوجيا والتنمية هي احدي كليات جامعة الزقازيق وقد تأسست عام 2013 وتم اختيارها كدراسة حاله للبحث الحالي لكونها تضم شعب مختلفة واقسام متعددة ، شعبة العلوم الزراعية وتضم خمسة أقسام علمية (الإنتاج النباتي ، الإنتاج الحيواني والداجني ، علوم الأغذية والألبان ،الاقتصاد والإرشاد الزراعي ، وعلوم الأراضي والمياه) ، وشعبة العلوم المالية والإدارية وتضم ثلاثة أقسام علمية (العلوم الإدارية، العلوم الاقتصادية، ونظم المعلومات المحاسبية والكمية) ، كما أن النظام الدراسي بها نظام جديد (نظام الساعات المعتمدة) ، اضافة إلي أن الكلية وضعت اهدافها الاستراتيجية لتحقيق أقصى قدر من الأداء وانها تسعى جاهدة شأنها شأن المؤسسات التعليمية الجامعية الأخرى في متابعة وقياس أدائها. واستخدام النموذج المقترح ، من خلال دمج العناصر الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن من منظور أصحاب المصلحة قد يدعم الكلية في تحديد أهدافها وعملياتها وقياس ادائها بما يتوافق مع أصحاب المصلحة .

عينه البحث

تم جمع البيانات عن طريق المقابلات شبه المنظمة التي تم إجرائها مع أفراد مجتمع الدراسة (٣٤ مفردة) والذين تمثلوا في القيادات السابقة والحالية بالكلية (عمداء ، وكلاء ، رؤساء اقسام ، ورؤساء وحدة الجودة الحاليين والسابقين) دون سائر أعضاء هيئة التدريس لتلافي أى تعارض في الآراء ، ولأن القيادات عادة المعنية أكثر بقياس الأداء ، و من خلال تلك المقابلات تم استخلاص البيانات و الحصول على فهم أعمق لأصحاب المصلحة، والأهداف والغايات الاستراتيجية ، وكذلك العمليات التنظيمية التي تتم لتحقيق الأداء التنظيمي الشامل.

تمت مراجعة الأسئلة التي تم توجيهها للمشاركين من قبل أكاديميين مستقلين لديهم دراية بقياس الأداء للتأكد من أن المحتوى مناسب وخالي من الغموض (تم إجراء بعض التغييرات الطفيفة بناءً على اقتراحاتهم) ، ثم طرحت هذه الأسئلة أثناء المقابلة ليتسنى للباحث شرح

أى جزئيه غير واضحه من الأسئلة أو أن يستوضح الاجابة من المشاركين مما أتاح التفاعل بين الجانبين .

تم تحليل البيانات وأختبار الفروض من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية (متوسط حسابى ، انحراف معياري)

٢- اختبار T للمقارنة بين مجموعتين

القسم الرابع - نتائج الدراسة وتحليلها

الثبات Reliability

معامل الثبات باستخدام الفا كرونباخ لكل المتغيرات كان 0.934 مما يعنى استقرار النتائج كما في جدول (1).

جدول (١) معامل الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	المتغيرات
0.934	108

خصائص عينه البحث

- تبين من الجدول (2) ان :
 - أغلبية المشاركين كانوا ذكوراً حيث بلغت نسبتهم 94.1 % مقابل 5.9% اناث .
 - اغلبية المشاركين (70.5 %) تجاوزت اعمارهم 60 عاماً .
 - نسبة المشاركين من القيادات السابقه تعدت نسبة القيادات الحالية مما يفسر تجاوز اعمار أغلبية المشاركين .
 - التخصص الغالب علي عينه البحث كان تخصص العلوم الزراعيه ، والذي يعود إلي أن تخصص العلوم الزراعيه يضم أقسام اكثر من شعبة العلوم الماليه والإدارية .

جدول (٢) خصائص عينة البحث

المتغير	التكرار (النسبة المئوية)
النوع	
• ذكور	32 (94.1%)
• اناث	2 (5.9%)
السن	
• اقل من 60	10 (29.5%)
• اكبر من 60	24 (70.5%)
الوظيفة	
• إداره حاليه	4 (11.7%)
• إداره سابقه	6 (17.6%)
• جودة حاليه	1 (2.9%)
• جودة سابقه	5 (14.7%)
• رؤساء أقسام حاليين	8 (23.5%)
• رؤساء أقسام سابقين	10 (29.4%)
التخصص	
• شعبه العلوم الماليه والإدارية (3 اقسام)	8 (23.5%)
• شعبه العلوم الزراعيه (5 اقسام)	26 (76.5%)

اختبار فروض البحث

- توضح الجداول (3) ، (4) من آراء عينة البحث حول قياس الأداء بالكلية ما يلى :
- إحتياج جميع القيادات الاكاديمية الحالية و السابقة إلي تقارير مفصلة عن الأداء .
 - أهمية قياس أداء كلا من الكلية ، والاقسام ، وكذلك البرامج الجديدة .
 - قياس الأداء الفعلي بالكلية اقل من الاهميه و بفروق ذات دلالة معنويه هامه .
- ✚ مما يؤكد صحه الفرض الأول عن وجود فجوة بين أهمية قياس الأداء بالكلية والواقع الفعلي مما يشير الي عدم وجود كفيته واضحه لقياس الأداء بالكلية .

جدول (٣) احتياجات الإدارة

التكرار (النسبة المئوية)	احتياج الإدارة
34 (%100) 0	تقارير مفصلة معلومات

جدول (٤) الأهمية والواقع الفعلي لقياس الأداء بعينة الدراسة

P value	T test	الواقع الفعلي	الأهمية	
*0.003	3.5	1.4 ±3.1	0.7±4.5	قياس أداء الكلية
*0.002	3.6	1.3±3.0	1.1±4.2	قياس البرامج الجديدة
*0.01	2.7	1.3 ±2.8	1.1± 3.4	قياس أداء الأقسام

- يشير جدول (5) إلي ما يلي:

- أهمية تحديد اصحاب المصلحة،و التعرف علي احتياجاتهم (المتوسط الحسابي $4 \leq$) عند تحقيق الأداء بالكلية.
- ما يتم فعلياً من تحديد أصحاب المصلحة و التعرف علي احتياجاتهم عند تحقيق الأداء الفعلي بالكلية كانت اقل من الأهمية ويفروق معنويه هامة .
- اظهرت النتائج في الجداول (6 ، 7 ، 8) ما يلي:
- اختلاف أهمية القطاعات المختلفه من أصحاب المصلحة بالكلية باختلاف العمليات الداخلية (التعليم،البحث العلمي ، خدمه المجتمع).
- المشاركة الفعلية لبعض أصحاب المصلحة لأداء العمليات بالكلية كانت اقل من اهميتهم لهذه العمليات ويفروق ذات دلالة معنويه هامة (المانحون وأولياء الامور لعمليات التعليم) ، (المانحون ، الكيانات الحكوميه، الإدارة ، أعضاء هيئة التدريس لعمليات البحث العلمي) ، (المجتمع و المانحون لعمليات خدمة المجتمع)
- ✚ من الجداول (5 ، 6 ، 7 ، 8) يتضح صحة الفرض الثاني من أنه توجد فجوة بين أهمية أصحاب المصلحة لتحقيق الأداء بالكلية وبين المشاركة الفعلية لبعض اصحاب المصلحة فى الأداء مما يشير الي ضروره التعرف علي اصحاب المصلحة والحرص علي دورهم في صياغه الاهداف الاستراتيجيه وتنفيذ العمليات الداخليه.

جدول (٥) الأهمية والواقع الفعلي لأصحاب المصلحة عند تحقيق الأداء بالكلية

المتغير	الأهمية	الواقع الفعلي	T test	P value
تحديد أصحاب المصلحة	0.7±4.4	0.9±3.4	6.7	*0.000
التعرف علي الإحتياجات	1.2±4.0	0.6±3.2	2.5	*0.02

جدول (٦) أصحاب المصلحة بين اهميتهم ومشاركتهم بالعمليات التعليمية بالكلية

أصحاب المصلحة	الأهمية	الترتيب	المشاركه	T test	P value
يعتمد عليهم وجود الكلية(الكيانات الحكومية ، الإدارة ، أعضاء هيئة التدريس)	1.2±4.4	1	1.1±4.5	1.4-	0.2
الطلبة	1.1- 4.22	2	1.2±3.8	1.9	0.08
المانحون	1.2±3.9	3	0.7±3.1	3.5	*0.003
أولياء امور	1.0±3.5	4	0.8±2.9	3.8	*0.002
المجتمع	1.4±3.4	5	1.1±3.3	0.5	0.6

جدول (٧) أصحاب المصلحة بين اهميتهم ومشاركتهم بالعمليات البحثية بالكلية

أصحاب المصلحة	الأهمية	الترتيب	المشاركه	T test	P value
يعتمد عليهم وجود الكلية(الكيانات الحكومية ، الإدارة ، أعضاء هيئة التدريس)	1.0±4.0	2	1.1±3.2	2.3	*0.04
طلبه	1.0±3.8	3	1.3±3.6	1.6	0.1
مانحون	1.2± 4.2	1	0.3±2.9	3.7	*0.002
أولياء امور	1.0±3.3	5	1.2±3.2	1.8	0.2
المجتمع	1.1±3.4	4	1.1±3.2	0.2	0.8

جدول (٨) أصحاب المصلحة بين اهميتهم ومشاركتهم بعمليات خدمه

المجتمع بالكلية

أصحاب المصلحة	الأهمية	الترتيب	المشاركه	T test	P value
يعتمد عليهم وجود الكلية(الكيانات الحكومية ، الإدارة ، أعضاء هيئة التدريس)	1.1±4.1	2	1.2±4.2	0.2	0.8
طلبه	1.1±3.6	4	0.6±2.9	2.1	0.06
مانحون	0.9±3.7	3	0.3±2.9	4.2	*0.001
أولياء امور	0.9±3.5	5	1.1±3.0	1.6	0.1
المجتمع	0.9±4.2	1	1.1S±3.6	2.0	*0.05

- مؤشرات الأداء الخاصه بالعمليات و الاهداف الاستراتيجية (جدول 9) كما جاء بأراء عينه البحث:

○ افادت جميع الأراء بان مؤشرات أداء العمليات بالكلية هو ما تم انجازه من هذه العمليات (100%) .

○ تباينت الأراء حول مؤشرات أداء الاهداف الاستراتيجية ; معظم الأراء (53%) افادت بان مؤشرات أداء الاهداف الاستراتيجية هي نفسها مؤشرات أداء العمليات (ما تم انجازه)، او انهم لا يعرفون مؤشرات الاهداف الاستراتيجية (47%)، و البعض (29%) افاد بانها عمليات (علي سبيل المثال خطه تحسين، استحداث برامج ، عمل قاعده بيانات ، تجديد لائحته).

✚ من الجدول (9) يتضح صحة الفرض الثالث وهو عدم وضوح مؤشرات أداء الاهداف الاستراتيجية عند قياس الأداء بالكلية علي العكس من مؤشرات قياس أداء العمليات وهو ما يعد احد اهم الانتقادات التي توجه لبطاقه الأداء المتوازن .

جدول (٩) مؤشرات الأداء

التكرار (النسبه)	المؤشرات
34 (100%)	العمليات - ما تم انجازه
18 (53%)	○ الاهداف الاستراتيجية: - ما تم انجازه
10 (29%)	- عمليات
16 (47%)	- عدم معرفه

- يشير جدول (10) إلي ما يلي:

○ اهمية قياس رضا اصحاب المصلحة عن الأداء بالكلية (المتوسط الحسابي 4) .
○ وجود فجوة (بفروق معنويه هامة) بين أهمية قياس رضا أصحاب المصلحة بالكلية والواقع الفعلي.

✚ مما يؤكد صحة الفرض الرابع من انه رغم أهمية قياس رضا أصحاب المصلحة عن الأداء بالكلية والذي يعد قيمه مضافه للكلية ، إلا أن هذا لا يتماشى مع ما يتم فعلياً وربما يعود ذلك الي ان عدم تحديد اصحاب المصلحة من قبل الكلية كما اتضح سابقاً هو السبب الرئيسي لعدم قياس رضاهم علي النحو المراد .

جدول (١٠) قياس رضا اصحاب المصلحة عن أداء مؤسسات التعليم العالى

المتغير	الأهمية	الواقع الفعلي	T test	P value
قياس رضا اصحاب المصلحة	1.0±4.0	0.7±3.2	3.1	*0.008

القسم الخامس - الخلاصة والتوصيات

الخلاصة

أكد البحث وجود فجوة حاليه في تطبيق قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى رغم أن قياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى يعد من متطلبات الجوده ، والتي تتطلب وضع كل من الاستراتيجية وأصحاب المصلحة بالاعتبار وكذلك توضيح كيفية قياس الأداء .
وقدم البحث الحالي نموذج لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالى من منظور أصحاب المصلحة مع الأخذ في الاعتبار بطاقة الأداء المتوازن كقاعدة لهذا النموذج لتسهيل قياس الأداء بتلك المؤسسات

وبتطبيق هذا النموذج علي كليه التكنولوجيا والتتميه بوصفها احدي الكليات الواعده ، وجد أنه علي القيادات أن تتعرف علي احتياجات أصحاب المصلحة قبيل صياغة الاهداف الاستراتيجية، وترجمة هذه الاهداف إلي عمليات داخلية يشارك في تنفيذها مختلف أصحاب المصلحة ، والربط بين نواتج العمليات وقدرات أصحاب المصلحة كمؤشرات أداء للاهداف الاستراتيجية ، مما يحقق قيمة أعلى للكليه من خلال رضا أصحاب المصلحة عن الأداء .
وقد خلصت الدراسة أيضا إلي أن تحديد أصحاب المصلحة لمؤسسات التعليم العالى مسألة هامة وديناميكية تتغير بتغير العمليات الداخلية لهذه المؤسسات.

التوصيات

١. ضرورة تلقى مسؤولي الإدارة بالكليه التدريب علي قياس الأداء أو على الأقل توفير المؤهلين لذلك.
٢. ضرورة تفعيل دور اصحاب المصلحة في تحقيق قياس الأداء بالكليه ، و النتيجة المرجوه من ورائه .

٣. مواصلة تكثيف الجهود لتتبني إدارة الكلية تطبيق قياس أداء واضح للاهداف الاستراتيجية.

٤. استخدام النموذج الحالي والذي يتيح بلورة الاهداف الاستراتيجية تبعاً لإحتياجات أصحاب المصلحة وتنفيذها بمشاركتهم و التحقق منها وفق قدراتهم بما يضمن تحقيق رضاهم علي نطاق واسع بمؤسسات التعليم العالى للوقوف علي مدي مساهمته في تحسين مساءلة هذه المؤسسات والدفع للتغيير نحو الأفضل.

References

1. Adams, C. and Neely, A.D. (2000). The Performance Prism to Boost M&A Success. Measuring Business Excellence, Vol. 4 (3), pp.19-23.
2. Ahmadi P, Khoddami S, Osanlau B, Moradi H (2012). Using the Balanced Score Card to Design Organizational Comprehensive Performance Evaluation Model. Afr. J. Bus. Manage. Vol. 6(6), pp. 2267-77.
3. Alves, Helena , Mainardes, Emerson & Raposo, Mario. (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. Tertiary Education and Management, Vol.16., pp.159-81.
4. Azma, F. (2010). Qualitative Indicators for the Evaluation of Universities Performance. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, pp. 5408-11.
5. Beer, Haley A & Micheli, Pietro. (2017). How Performance Measurement Influences Stakeholders In Not-For-Profit Organizations. I-

- International Journal of Operations & Production Management. Vol. 37 (9), pp.1164-84.
6. Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, Vol. 63(5), pp. 586-606.
 7. Brignall, S., & Ballantine, J. (2004). Strategic Enterprise Management Systems: New Directions for Research. *Management Accounting Research*, Vol.15 (2), pp.225-240.
 8. Broadbent, Jane. (2006). Performance Management Systems in and of higher Education Institutions in England: Professionalism, Managerialism and Management. Roehampton Research Paper. Available at: <http://rrp.roehampton.ac.uk/bsspapers>.
 9. Bryson, John M., (2004). What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification And Analysis Techniques. *Public Management Review*, Vol. 6 (1) pp.21-53.
 10. Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2000). *Business & Society, Ethics and Stakeholder*. , 7th Edition, online at www.cengage.com/permissions.
 11. Chapleo, Chris & Sims, Chris. (2010). Stakeholder Analysis In Higher Education. : A Case Study of The University Of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, Vol. 14 (1). pp. 12-20.
 12. CIMA,Chartered Institute of Management Accountants (1998).The Changing Role of the Management Accountant and its Implicati-

- ons for Qualification Development. Management Accounting. Vol.-76, pp. 68-69.
13. Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini (2008). Balanced Scorecard Application In Universities And Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian Context. Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Vol.-2, pp. 31-45.
 14. Dawkins, D. and Lewis, S., (2003). CSR in Stakeholder Expectations: and Their Implication for Company Strategy. Journal of Business Ethics, Vol.44 (2/3), pp.185-193.
 15. Department of Trade and industry (DTI), (2004). Construction Research Programme Annual Report 2003/4, DTI, (accessed 11th June 2005), available from: <http://www.dti.gov.uk/construction/research/2004chapterone>.
 16. Francisco, L. , Alves, M., (2012). Accounting Information and Performance Measurement in a Nonprofit Organization, in Antonio Davila, Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni (ed.) Performance Measurement and Management Control: Global Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 25) Emerald Group Publishing Limited, pp.465 –87.
 17. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. .Management Accounting Research, Vol. 23, pp. 79-119.

18. Galbraeth, J. (2006) . Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations. Corporate Governance, Vol. 6(2), pp.175-87.
19. Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. D. O. M. (2010). Cross-Cultural Analysis of Stakeholder Identification in Municipal Districts: A Comparison Of Brazil And England. Public Management Review, Vol.12, pp..53-75.
20. Gordon W. McClung & Mary W. Werner (2008). A Market/Value Based Approach to Satisfy Stakeholders of Higher Education. Journal of Marketing for Higher Education. Vol. 18(1), pp. 102-123.
21. Grayson, L. (2004) .An Example: A Management Strategy for a Private School. A Primer on Developing a Strategy Map. Balanced Scorecard Institute: 1-8. [online [http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF Oak_Knoll_Academy_Example](http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF_Oak_Knoll_Academy_Example).
22. Hanaa Ibrahim Elsayad, (2014). Reform of Higher Education Institutes in Egypt. Comparative & International Higher Education . Vol.6 , pp.12-15.
23. Kaplan, R S., and Norton, D P., (2001) . Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting Horizons, Vol. 15(1) , pp.87-104.
24. Kaplan, R. S. (2008). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Handbooks of Management Accounting Research, Vol.3, pp.1253-1269.

25. Karathanos, D., and Karathanos, P. (2005) . Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, Vol.-80(4), pp.222-230.
26. Kaspina R, Khapugina L, Zakirov E (2014). Interrelation of Company's business model structure and information disclosed in management Reporting. *Life Sci J* . Vol.11(12), pp.778–780.
27. Kelemu,N., Hunegnaw, G., Liyew, M., (2017). A Survey On Practice And Challenges Of Balanced Score Card In Higher Education Institutions:A Case Study On Selected Public Universities In Ethiopia. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, Vol.3 (4), pp.253-267.
28. Kettunen, Juha. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, Vol. 21 , pp. 1-10.
29. Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government. *Management Accounting Research*. Vol.11, pp. 231-251.
30. Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R., & Leitner, M. (2004). Examination of The Dimensions Of Quality In Higher Education. *Quality Assurance in Education*. Vol.12, pp. 61-69.
31. Lau Cho Yau (2004). *Management Accounting in Education: Stakeholder Perceptions in Singapore*. Thesis submitted for the degree of Doctorate of Education at the University of Leicester.

32. Lee, HL. (2010). A Long Review Of Research And Practice In Operations Research And Management Science. International Series in Operations Research & Management Science 148, eds MS Sodhi & CS Tang, Springer Science and Business Media, LLC. (DOI 10.1007/978-1-4419-6810-4_10).
33. Leitner, K.H. and Warden, C. (2004). Managing And Reporting Knowledge-Based Resources And Processes In Research Organization: Specifics, Lessons Learned And Perspectives. Management Accounting Research, Vol. 15 (1), pp. 33-51.
34. Mery C., S. (2013). Human Capital Indicators For Performance Measurement. Proceedings of the 6th International Conference of the Asian Academy of Applied Business (AAAB) .
35. Mills,A.J., Durepos,G., . Wiebe, E (2010). Encyclopedia of Case Study Research, xxxi-xxxiv, SAGE Publications, London.
36. Norreklit, H., (2000).The Balance On The Balanced Scorecard A Critical Analysis Of Some Of Its Assumptions. Management Accounting Research.Vol.11 (1),pp.65-88.
37. Nur Anisah, A., & Shukran, A. R. (2011). Making Strategy at a Malaysian Higher Education Institution. 2nd International Conference on Economics, Business and Management IPEDR vol.22 (201-1) © (2011) IACSIT Press, Singapore.
38. Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning And Management In Municipal Government: Status After Two Decades. Public Administration Review, Vol.65, pp. 45-56.

39. Prell, Christina , Klaus, Hubacek & Reed, Mark. (2013). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis In Natural Resource Management. Soc. Nat. Resour. Int. J. Vol.22, pp.. 501-518.
40. Reed, Mark. (2008). Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review. Biological Conservation. Vol.-141, pp.2417-31.
41. Reuben J. Stern (2008) Stakeholder Theory and Media Management: Ethical Framework for News Company Executives, Journal of Mass Media Ethics, Vol. 23(1), pp. 51-65.
42. Ruben, B.D. (2007). Higher Education Assessment: Linking Accreditation Standards And The Malcolm Baldrige Criteria. New Directions for Higher Education, Vol.137, pp. 59-82.
43. Sayed, N., (2013). Ratify, Reject Or Revise: Balanced Scorecard And Universities. International Journal of Educational Management, Vol. 27 (3) pp. 203 – 220.
44. Sudirman, I., (2012). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study : Hasanuddin University of Indonesia, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3(18), pp.199-204.
45. Sukboonyasatit, K., & Thanapaisarn, C. (2011). Key Performance Indicators Of Public Universities Based On Quality Assessment Criteria In Thailand.Contemporary Issues in Education Research,Vol.-9 (9), pp. 9-17.

46. Sundaram, A., Inkpen, A.(2004). The Corporate Objective Revisited. *Organ. Sci.* Vol.15(3), pp. 350–363.
47. Taylor, J. (2011). Strengthening The Link Between Performance Measurement And Decision Making. *Public Administration*, Vol. 89, pp.860-878.
48. Tung, A., Baird, K., & Schoch, P. H. (2011). Factors Influencing The Effectiveness Of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31(12), pp.1287-310.
49. Umashankar, V. and Dutta, K., (2007) . Balanced Scorecards In Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective. *International Journal of Educational Management*, Vol.21(1), pp.-54-67.
50. Wang, X., Hawkins, C. V., Lebrede, N., & Berman, E. M. (2012). Capacity to Sustain Sustainability: A Study of U.S. Cities. *Public Administration Review*, Vol.72 (6), pp. 841-853.
51. Wu, H.Y., Y.K. Lin and C.H. Chang, (2011). Performance Evaluation Of Extension Education Centers In Universities Based On The Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*, Vol.34 (1), pp.37-50.

المراجع العربية

١. ابو شرح، جمال حسن محمد، و سالم عبدالله سالم حلس (2012) . مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة) . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/695406>
٢. بوشعور رضية،(2016) . قياس أداء مؤسسات التعليم العالى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية فى جامعة أبى بكر بالقائد الجزائرية) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبى بكر بالقائد. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالى .
٣. شرقي، خليل،(2016) . نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 2 ،

عدد 4 ، ص ص : 139 – 156