



خريطة استراتيجية مقترحة للأداء المتوازن كنموذج لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع

إعداد

د/ هناء حسين محمد عبدالمنعم

**مدرس أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية-
جامعة عين شمس**

خريطة استراتيجية مقترحة للأداء المتوازن كنموذج لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع

هناء حسين محمد عبدالمنعم

تخصص أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس

البريد الإلكتروني: hanaa.hussain@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تصميم وبناء خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع؛ نظرًا للدور الحيوي الذي تقوم به الجامعات في خدمة المجتمع لما لها من مكانة وثقة لدى جميع أفراد المجتمع ومؤسساته؛ جعلت من وظيفتها في خدمة المجتمع من أهم الوظائف الجامعية خاصة في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة، بالإضافة إلى انعكاس جودة ما تؤوليه الجامعات من أدوار ومهام بخدمة المجتمع على ميزتها التنافسية وترتيبها بالتصنيفات الدولية المختلفة، وقد تم اختيار نموذج الأداء المتوازن باعتباره النموذج الأمثل لتحقيق هذا الهدف لكونه يعد أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، والتخطيط له، وإدارته، وتحسينه وتطويره في أي واحد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل أبعاد نموذج الأداء المتوازن، كما اعتمدت على المنهج الفينومينولوجي في تحليل وظيفة الجامعات وواقع أداءها الاستراتيجي في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى أسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على نموذج التخطيط ببطاقة الأداء المتوازن.. وفي ضوء المعطيات والنتائج خرجت الدراسة بتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع وفقًا لنموذج الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الأداء المتوازن، الخريطة الاستراتيجية، الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، وظيفة الجامعة بخدمة المجتمع.



A proposed Strategic Map for Balanced Performance as A Model for Improving the Strategic Performance of Universities in Community Service

Hanaa Hussain Mohammed Abdelmoneim

Department of Fundamentals of Education, Faculty of Girls for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.

Email: hanaa.hussain@women.asu.edu.eg

Abstract:

The study aimed to design a proposed strategic map to improve the strategic performance of universities in community service. In view of the vital role that universities play in serving society because of their position and trust among all members of society and its institutions; It has made its role in community service one of the most important university jobs, especially in light of the successive changes and developments, in addition to the reflection of the quality of the roles and tasks played by universities in community service on their competitive advantage and ranking in various international classifications. The balanced performance model was chosen as the optimal model to achieve this goal because it is a tool for measuring, planning, managing, improving and developing strategic performance simultaneously. The study used the descriptive approach to analyze the dimensions of the balanced performance model, It also relied on the phenomenological approach in analyzing the function of universities, and the reality of their strategic performance in community service, in addition to the strategic planning method based on the balanced scorecard planning model. In light of the data and results, the study came out with the design of a Proposal strategic ma to improve the strategic performance of universities in the service of society, according to the balanced performance model.

Key words: Balanced Scorecard, Strategy Map, Balanced Scorecard Strategy Map, Model, Strategic Performance, Community Service

مقدمة:

ترتبط الجامعات بالمجتمع الذي تنشأ فيه بعلاقة متلازمة ومترابطة؛ فهي تؤدي العديد من الوظائف والأدوار التي تجعلها من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر في المناخ الاجتماعي وتتأثر به؛ فهي من صنع المجتمع وفي الوقت ذاته تعد أداة المجتمع في تكوين رأسماله البشري والمعرفي والفكري والاجتماعي.. ولا تستطيع الجامعات أن تؤدي وظائفها ودورها المنشود في التقدم العلمي أو التغيير الاجتماعي بدون التفاعل بينها وبين البيئة المجتمعية المحيطة بها، وأصبح لزاماً عليها أن يكون لها دور فاعل في الارتقاء بمجتمعاتها بكافة المجالات، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة لمجتمعاتها ومواكبة التغييرات والمستجدات والتحديات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع من خلال خططها وبرامجها المختلفة.

فقد فرضت التغييرات المعاصرة على الجامعات تعميق وتقوية أواصر العلاقة بينها وبين البيئة التي تتواجد فيها وصولاً إلى اعتبار خدمة الجامعات للمجتمع من أهم أدوارها ووظائفها؛ وهو ما يحتم على الجامعات أن تسعى لتطوير مجتمعاتها، بصورة مستمرة للهبوض بها إلى أفضل المستويات العلمية والاقتصادية والصحية والاجتماعية، فخدمة المجتمع أصبحت من أهم الوظائف التي تقوم بها الجامعات؛ حيث إن ما تقوم به الجامعات من أنشطة تعليمية أو بحثية يجب أن ينصب في النهاية لخدمة المجتمع بمختلف فئاته وشرائحه، ومن ثم فخدمة الجامعات للمجتمع أصبحت ضرورة ملزمة لا يمكن تركها بل أصبحت هدفاً استراتيجياً تقوم به الجامعات، خاصة وأنها تعد أحد العوامل التي تكسبها ثقة المجتمع (ركة وآخرون، 2018، 218).

ولكي تؤدي الجامعات مسؤوليتها ووظيفتها في خدمة المجتمع بطريقة فعالة لا بد من التعامل مع أربعة محاور هي: (شاهين، 2013، 13)

التنظيم: بتنظيم حياة جامعية مسؤولة عن المجتمع والبيئة.

التعليم: بتحضير الطلاب للمواطنة المسؤولة عن تحقيق التنمية المستدامة بكافة محاورها وأهدافها.

المعرفة: وتعني بمعرفة المسؤولية المجتمعية للنشاطات العلمية والثقافية التي تؤديها.

المشاركة: وهي المشاركة مع باقي مؤسسات المجتمع للتعليم المتبادل من أجل التطوير.

وهو ما يتطلب من الجامعات أن تسعى جاهدة لتحقيق مستوى متميز فيما تقوم به من خدمات، وما تطمح لتحقيقه من أهداف في تلك الوظيفة، وما يتطلبه ذلك من التخطيط والتنظيم وتحسين أدائها الاستراتيجي بمختلف أبعاد وظيفتها بخدمة المجتمع، وأن تتبنى مداخل وأساليباً لتقويم أدائها لا تقوم على حساب مداخل ومخرجات المنظومة الجامعية بخدمة المجتمع فحسب وإنما تحتاج إلى استخدام أساليب ومداخل تتيح لها إمكانية تقييم التقدم المحرز فيما يتعلق برسالة الجامعات في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، بما يفرض عليها أن تكون أولى المؤسسات بتطبيق الأداء المتوازن لضمان نجاحها في تلك الوظيفة وبما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية لها في ضوء متطلبات العصر وتحدياته المختلفة؛ حيث يعد الأداء المتوازن أحد أهم المداخل التي تتميز بالشمول والتكامل في تقويم مجالات وأنشطة الجامعات في خدمة المجتمع بكافة أبعادها، وكذلك العمل على تحسين أدائها لهذه الوظيفة؛ بما ينعكس على تحقيق رسالتها وأهدافها في خدمة المجتمع.

فالأداء المتوازن يمثل مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المؤسسة والتي تمثل أداة تستخدمها المؤسسة في التواصل مع كافة العاملين داخل المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة خارجها لإعلامهم بالنواتج ومحركات الأداء التي ستعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (نيفين، 2016، 31). كما أنه يساعد الجامعات لتخطيط جهودها وتنظيمها وتقييمها بالجوانب المختلفة لوظيفتها بخدمة المجتمع، ويلي حاجتها لتقويم وتحسين أداؤها الاستراتيجي بخدمة المجتمع بجوانبه المالية، وعلاقتها بالمستفيدين من خدماتها، وعملياتها الداخلية، وتعلم ونمو القائمين على تلك الوظيفة داخل الجامعات وخارجها.

ومن ثمَّ فإنه من الأهمية البحث في كيفية تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع باستخدام مدخل الأداء المتوازن؛ باعتباره من أهم المدخل التي تتيح للجامعات تقويم وتحسين أداؤها الاستراتيجي في خدمة المجتمع بأبعاده المالية، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والتعلم والنمو، وتقديم خريطة استراتيجية مقترحة تساعد الجامعات على ترجمة رؤيتها ورسالتها بخدمة المجتمع إلى أهداف واستراتيجيات وأنشطة محددة بدقة تتسق مع بعضها البعض؛ بما يحقق تسويقاً لتلك الوظيفة بين كافة الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها.

مشكلة الدراسة:

تعتبر وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع من أهم الأدوار والوظائف التي تقوم بها الجامعات في هذه الآونة؛ فلم تعد الجامعات أبراجاً عاجية منعزلة عن واقع مجتمعاتها، ومشكلاته، وقضاياها، وتطلعاته في تحقيق التقدم والازدهار بكافة المجالات، وإنما صارت أدوات الفاعلة في حل مشكلاته، ومناقشة قضاياها، وتحقيق التنمية المستدامة وتوفير مستقبل أفضل لجميع أفرادها؛ خاصة مع التطورات المعاصرة التي فرضت على الجامعات أن تقوم بدور الخبير والمرشد لكافة قطاعات المجتمع ومجالاته؛ لما تمتلكه من نخب علمية وفكرية متخصصة، وإمكانات تنظيمية، ورأس مال فكري وبشري متميز، وما تؤديه من أدوار متنوعة في تكوين وصنع كوادره البشرية، والقيام ببحوث ودراسات تساهم نتائجها في حل بعض مشكلات المجتمع وقضاياها، وتلبية احتياجاته المختلفة، مما جعل خدمة الجامعات لمجتمعاتها ضرورةً وإلزاماً، وليس تفضيلاً أو اختياراً متاح لها أن تؤديه أو تتركه، لا سيما وأن خدمة المجتمع أصبحت أيضاً من أهم عوامل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، والحصول على مكانة متقدمة بمختلف التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي.

وتتنوع مجالات خدمة المجتمع التي تؤديها الجامعات وتتعدد تبعاً للظروف المتغيرة للمجتمع، كما أن هناك تبايناً واضحاً فيما تقدمه الجامعات لخدمة المجتمع من أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المختلفة، وذلك عبر استثمار كل القدرات الفعلية والمصادر المادية لمؤسسات التعليم العالي لتنمية المجتمعات (صبيحي، 2018، 438)؛ ومن ثمَّ فإن الجامعات لكي تؤدي وظيفتها في دعم وتنمية المجتمع يجب أن تأخذ في الاعتبار ضرورة وضع استراتيجيات وآليات فاعلة ومستمرة تضمن تطبيق الأنشطة والخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع، وكذلك رصد المتغيرات والتطورات المتلاحقة وتأثيرها على المجتمع والبيئة ودرجة تأثيرها بها، بالإضافة إلى وضع المخططات التفصيلية لاستكمال الأنشطة وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية.

وعلى الرغم من الوتيرة المتصاعدة لأهمية وخطورة وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع إلا أن دور الجامعات في خدمة المجتمع لا يزال بعيداً عن تحقيق الأهداف المنشودة، وهي تحتاج للمزيد من التخطيط المستقبلي لتفعيل أدائها في خدمة وتنمية مجتمعيها، كما أنها تحتاج إلى إجراءات أكثر فاعلية لتحقيق الشراكة المجتمعية الحقيقية؛ فواقع أداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع يعتبره العديد من جوانب ومظاهر القصور منها: (عبدالغفار، 2013، 869، 890)، (محمد، 2015، 418)، (حسن، 2016، 44-45)، (عطية، 2016، 121-126)، (بسطويسى، 2018، 423-424)، (الشحنة، 2019، 12)، (حسين، 2020، 724-730).

- 1- ضعف الارتباط بين الجامعات والمجتمع الذي تنتهي إليه؛ فالجامعات بصفة عامة عاجزة عن بناء علاقة تفاعلية قوية مع المجتمع؛ وهو ما يظهر جلياً في ضعف إسهامها في توثيق علاقتها بالمجتمع في المجالات المختلفة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً وبيئياً.
 - 2- الافتقار إلى وجود سياسة محددة وخطط عمل واضحة لخدمة المجتمع بأغلب الجامعات المصرية.
 - 3- ضعف مشاركة الجامعات في حل مشكلات المجتمع.
 - 4- إن الوحدات الداعمة لخدمة المجتمع داخل الجامعات غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأمثل؛ نتيجة وجود بعض السلبيات مثل ضعف قنوات الاتصال بين أجهزة الجامعة ومؤسسات المجتمع المحيط بها، وندرة متابعة أجهزة الجامعة للبرامج التي تقدمها بمجال خدمة المجتمع.
 - 5- عدم وجود نظام فعال لدعم الاتصال بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية وبين منظمات الأعمال.
 - 6- غياب الفلسفة الواضحة التي تحدد معطيات ومقومات الممارسة الجامعية في خدمة المجتمع، ونقص المساحة المخصصة لخدمة المجتمع على خريطة العمل الجامعي.
 - 7- ندرة قيام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي لإصلاح وتطوير وظيفتها ودورها في خدمة المجتمع.
 - 8- غلبة الطابع التطوعي على أداء وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع، فهي تكاد تكون في معظمها مشاركات ومساهمات عفوية تأخذ شكل المبادرات الخيرية التطوعية.
 - 9- افتقار الجامعات إلى وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ بوظيفتها في خدمة المجتمع.
 - 10- وجود بعض المعوقات الإدارية التي تواجه الجهاز الإداري لمشروعات خدمة المجتمع في الجامعات خاصة بمجال التخطيط، بالإضافة إلى ضعف الموارد والمخصصات المالية.
 - 11- تدن تسويق الخدمات الجامعية وتحفيز المستفيدين لإقامة شراكة مع الجامعات.
 - 12- ضعف ارتباط البحوث الأكاديمية بالمشكلات المجتمعية التنموية، والافتقار إلى مسح وبيانات ترصد وتتابع احتياجات المجتمع.
 - 13- قلة الوسائل المستخدمة لقياس آراء أفراد المجتمع وتلقي ملاحظاتهم عن مستوى أداء الجامعات لخدماتها المجتمعية المختلفة.
 - 14- ضعف الاهتمام بنشر ثقافة خدمة المجتمع بين الأفراد داخل الجامعات، وغياب المناخ الداعم والبيئة التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تأدية أدوارهم في خدمة المجتمع.
- وبتحليل المظاهر السابقة لواقع أداء الجامعات المصرية في وظيفتها بخدمة المجتمع يتضح أنها تفتقر إلى رسم صورة واضحة لأدائها الاستراتيجي بوظيفتها في خدمة المجتمع حتى

تستطيع هيكلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية في ضوء رسالتها، وكذلك تحديد مسارات وتوجهات الفئات المنوطة بتحقيق أهداف الجامعة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات المستفيدين بما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع الخارجي لها، وتحديد الاحتياجات والمسارات المستقبلية لأنشطة الجامعة وخدماتها في خدمة المجتمع في ضوء ما تحققه من نمو وتعلم لأعضائها، وتحسين لعملياتها الداخلية في هذا النطاق؛ ومن ثمَّ فهي بحاجة إلى استخدام أدوات وأساليب جديدة لتطوير وتحسين أدائها الاستراتيجي في وظيفتها بخدمة المجتمع ومن أهمها أسلوب الأداء المتوازن؛ حيث إنه يعد أبرز المداخل لتحسين الأداء الاستراتيجي؛ فهو يساعد الجامعات على قياس وتحسين أدائها الاستراتيجي في الأبعاد المختلفة لوظيفتها في خدمة المجتمع سواء عملياتها الداخلية المتعلقة بهذه الوظيفة، أو علاقتها بالمستفيدين، وكذلك تعلم الأفراد بها ونموهم، بالإضافة إلى قدرتها على مراقبة إجراءاتها المالية.

فالأداء المتوازن يعد نموذجًا مهمًا لتقييم الأداء الاستراتيجي، كما أنه يعد من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات -ولا سيما الجامعات- في مواجهة المشكلات التي تتعلق بعملية تنفيذ خططها الاستراتيجية؛ فنموذج الأداء المتوازن يستخدم كنظام لإدارة وتوجيه وتقييم الأداء الاستراتيجي، بما يساهم في حل مشكلة توصيل وإدارة وتطبيق الاستراتيجية (الملكاوي، 2009، 57)، كما أنه يعد منهجية استراتيجية تستخدم إطارًا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع أبعاد المؤسسة، بالإضافة إلى كونه يهدف إلى تحسين أوضاع المؤسسة، والارتقاء بها وتحقيق أداء عالٍ فيما تقوم به من أنشطة على المستوى الداخلي والخارجي لها (أبو ماضي، 2018، 163)، ومن ثمَّ فهو يساهم في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الحالي والمستقبلي، فضلًا عن كونه يعد مدخلًا قائمًا على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن تولى له أهمية كبيرة من القيمة الاستراتيجية؛ فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (إدريس، والغالبي، 2009).

وعلى ذلك تقوم الدراسة الحالية بتقديم خريطة استراتيجية مقترحة للأداء المتوازن لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع؛ لتوجيه وتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع من خلال ربط أداء الجامعات في خدمة المجتمع برسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار والرقابة، وتنفيذ استراتيجية الجامعة في خدمة المجتمع على الوجه الأمثل؛ عبّر توصيل استراتيجية خدمة المجتمع لكافة الأطراف المعنية، من خلال عرضها في صورة رسم تخطيطي يتضمن الأهداف المختلفة للجامعة في خدمة المجتمع وما يربط بينها من علاقات توجه الأداء الاستراتيجي، ويعكس الأمور والقضايا المهمة لوظيفة الجامعات بخدمة المجتمع، فضلًا عن تصنيف الأنشطة المتضمنة بكل بعد من أبعاد تلك الوظيفة.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق تتشكل أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما الإطار التحليلي لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع؟
- 2- ما واقع وظيفة الجامعات المصرية في خدمة المجتمع؟
- 3- ما المنظور الفكري لمدخل الأداء المتوازن؟ وما تداعياته على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع؟

4- ما ملامح الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تقديم إطار تحليلي فينومينولوجي لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع.
- 2- الكشف عن واقع وظيفة الجامعات المصرية في خدمة المجتمع.
- 3- تعرّف المنظور الفكري لمدخل الأداء المتوازن، وكذلك رصد تداعياته على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع.
- 4- بناء وتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- 1- مواكبة الاهتمام المتزايد بضرورة التركيز على تطوير وتحسين أداء الجامعات في خدمة المجتمع والبحث عن مداخل وأدوات مبتكرة لتحسين وتطوير أدائها الاستراتيجي في تلك الوظيفة؛ حيث إن وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع تعتبر الإطار الذي تنفذ منه الجامعات إلى أغلب فئات المجتمع الخارجي لها، وتحقق من خلالها وظيفتها المجتمعية التي لا تقل أهمية عن وظيفتها في تكوين الكوادر البشرية، ووظيفتها في البحث العلمي، فضلاً عن أنه من خلال تلك الوظيفة يمكن للجامعات أن تقوم بالتسويق لوظيفتها الأخرتين، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- 2- اهتمام الدراسة باتباع أحد المداخل الاستراتيجية الفعالة في تحسين أداء الجامعات في خدمة المجتمع وهو نموذج الأداء المتوازن، وتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع.
- 3- تعدد الجهات التي يمكن أن يفيدها هذا البحث؛ حيث أهمية وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع وتعدد الأقطاب والفئات المشاركة والمستفيدة من أنشطة الجامعات المتنوعة بخدمة المجتمع.
- 4- قد تساهم الدراسة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع؛ ومن ثمّ تطوير هذه الوظيفة التي تقوم بها الجامعات.
- 5- تقديم خريطة استراتيجية تعتبر بمثابة أداة استراتيجية للتسويق لدور الجامعات في خدمة المجتمع، بما يعمل على تأزر المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية في خدمة المجتمع.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

ركزت الدراسة على تعرّف الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في أحد وظائفها وهي خدمة المجتمع، وإمكانية تطوير هذا الأداء باتباع نموذج الأداء المتوازن الذي يعد أحد المداخل الاستراتيجية المعاصرة والفعالة في التخطيط الاستراتيجي.

لقد اقتصرَت الدراسة على الجامعات المصرية الحكومية.
لقد كما تحدد هدف الدراسة في الخروج بخريطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع.

منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات عنها بالإضافة، إلى تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا أو كيفيًا بما يؤدي لفهم علاقة هذه الظاهرة ببعض الظواهر الأخرى ومساعدة الباحث على الوصول لاستنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير أو تحسين الواقع الذي يدرسه (الشربيني وآخرون، 2013، 260)، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لوصف وتحليل نموذج الأداء المتوازن والأسس الفكرية التي بُني عليها.
- كما استخدمت الدراسة أيضًا المنهج الفينومينولوجي -أو الظاهراتي- الذي يمثل أحد طرائق البحث الكيفي الذي يركز على وصف الظاهرة من وجهة نظر الأفراد الذين يعيشون هذه الظاهرة؛ فهو يلخص الأوصاف المكثفة للخبرة البشرية في موضوعات أساسية، ويدرس تصورات الأفراد عنها، وهو يركز بالمقام الأول على التفسير (زيتون، 2006، 198-199)، ويصف الظواهر وصفاً مستقلاً عن الوسائط التجريبية؛ إذ يعتمد على تحليل الظواهر تحليلًا عقليًا مبنياً على القصصية في الشعور، ومرتكزًا على التتالي في عملية التحليل (بوعرفة، 2002، 10)، وتم توظيف هذا المنهج في الدراسة لمناسبته لوصف وتحليل وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع كما تبدو عليه في الواقع الفعلي؛ وذلك لفهم طبيعة تلك الوظيفة، واكتشاف جوهرها من خلال انعكاساتها الفينومينولوجية على أفراد المجتمع، وكذلك الربط بين التحليلات السيسولوجية التربوية لواقع مجالات وأنشطة الجامعة في خدمة المجتمع وعلاقتها بالبنى الاجتماعية الأخرى، وكذلك الكشف عن إدراك أفراد المجتمع لهذه الوظيفة ورصد حاجتهم لها.

ونظرًا لطبيعة المنهج الفينومينولوجي في الوصول إلى استخلاص جوهر الظاهرة من خلال الوصف المجرد لها، وفهم معناها وليس تقديم أحكام عنها؛ فهو يقوم بصورة أساسية على المقابلات المفتوحة غير المقننة والتي تتضمن أسئلة مفتوحة تساعد على تعبير الأفراد عن خبراتهم بحرية، فضلاً عن المحادثات والاجتماعات المركزة والملاحظة بالمعايشة (زيتون، 2006، 204-205)؛ وهو ما قامت الباحثة بتطبيقه على مدار أكثر من ثلاث سنوات؛ حيث عايشت واقع عديد من المجالات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة في خدمة المجتمع مثل التدريب والتعليم المستمر، والقوافل التنموية الشاملة، والندوات التثقيفية والتوعوية، ومحو الأمية، وخدمة البيئة، وذلك من خلال قيامها بالمشاركة الفاعلة ببعض الأنشطة المجتمعية للجامعة، وكذلك القيام بالتدريب ببعض الأنشطة، وقيادة وإدارة بعضها الآخر؛ بما مكّنها من إجراء العديد من المقابلات المفتوحة والمحادثات والملاحظة بالمعايشة مع المستفيدين مما تقدمه الجامعة من خدمات مجتمعية مختلفة سواء من خارج الجامعة أو داخلها، وكذلك مقامي هذه الخدمات والأنشطة داخل الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة التي تمثل الجهات الشريكة للجامعة في تقديم تلك الخدمات؛ بما أضفي معرفة متعمقة بخبرات العديد من الأفراد بالجهات المعنية بوظيفة الجامعة في خدمة المجتمع سواء داخل الجامعة أو خارجها من خلال المعايشة والاحتكاك المباشر بهؤلاء الأفراد.

كما اعتمدت الدراسة أيضاً على أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على: وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يُرغَب في تحقيقه بالمستقبل، ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة (الشميلي، 2017، 24)، وذلك من خلال بناء خريطة استراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، بالاعتماد على نموذج التخطيط ببطاقات الأداء المتوازن.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

الخريطة الاستراتيجية Strategy Map:

تعرف بأنها: عرض مصور من صفحة واحدة يصف ما يجب أن تقوم به المؤسسة في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تنفيذ استراتيجيتها بنجاح؛ ومن ثمّ فهي تعد أداة اتصال فعالة تعمل على توصيل الاستراتيجية لجميع الأطراف المعنية (Niven, 2006, 27)، وهي أحد العناصر الأساسية المهمة لبطاقة الأداء المتوازن: حيث إنها تصف استراتيجية المؤسسة، وتوضح العلاقات السببية بين أهدافها الاستراتيجية (Quezada et al, 2014, 1090- 1091).

الأداء المتوازن Balanced Scorecard:

يعرف الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن بأنه: أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الإدارة الشاملة للمؤسسة، وتوفر إطار لقياس وإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: البعد مالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996, 18). ويمكن تعريفه أيضاً بكونه: "ترجمة الاستراتيجية والرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قِبَل متخذي القرار" (بدرابي، وإدريس، 2009، 129)؛ وعلى ذلك فقد تم تعريف نموذج الأداء المتوازن للمؤسسة التعليمية بأنه: نظام إدارة استراتيجي متكامل يترجم رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تقدم إطاراً للإدارة الاستراتيجية ونظاماً للإدارة ككل (Hladchenko, 2015, 167)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة للأداء المتوازن.

الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن Balanced Scorecard Strategy Map:

أداة مكملية ومدعمة لنموذج الأداء المتوازن تمد المؤسسة بتصور مرئي واضح عن عناصر الخطة الاستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة بينها في ضوء أربعة أبعاد رئيسية هي البعد: (المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)؛ بما يساهم في الوصول إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض في شكل مسارات لتنفيذ الاستراتيجية من أجل توفير الوصلة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Kaplan, Norton, 2004, 9).

وفي ضوء ما سبق فإن الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن تعرّف إجرائياً بأنها: (صورة تخطيطية لما يجب أن تقوم به الجامعات بأبعاد الأداء المتوازن لوظيفتها في خدمة المجتمع: بهدف تحسين أدائها الاستراتيجي وصولاً لتحقيق رسالتها والأدوار المنوطة منها في خدمة المجتمع).

النموذج Model:

هو: "شكل تخطيطي تمثل عليه الأحداث أو الوقائع والعلاقات بينها بصورة محكمة بغرض المساعدة في تفسير تلك الإجراءات أو الوقائع غير المفهومة" (شحاته والنجار، 2003، 317)، وهو التعريف الذي تتبناه الدراسة.

الأداء الاستراتيجي Strategic Performance

تبنى الدراسة تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه: انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستثمار مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (العارف، 2009، 53).

وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع:

تعني العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية (كواشي، 2015، 463)

كما تعرف أيضاً بأنها: نشاط تقوم به الجامعة لحل مشكلات المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة (سعيد، وآدم، 2016، 464)، وتعرف إجرائياً بأنها: منظومة من الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقوم بها الجامعات بوسائل وأساليب متنوعة تلي احتياجات المجتمع التنموية في العديد من المجالات، بما يتناسب مع ظروف وحاجات المستفيدين بمختلف مستوياتهم وفئاتهم، ويمكن أن يسهم بعضها في التمويل الذاتي للجامعات.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لدراسة نموذج الأداء المتوازن كأداة لتقييم أعمال المؤسسات على اختلاف أنواعها الربحية منها وغير الربحية والحكومية وغير الحكومية، لتحليل أثر استخدامها على تحسين وجودة الأعمال والخدمات التي تؤديها تلك المؤسسات، وقد كان لمؤسسات التعليم العالي نصيباً من تلك الدراسات والبحوث التي اهتمت باستخدام نموذج الأداء المتوازن لتطوير إحدى الجامعات أو الكليات أو أحد المراكز البحثية، أو الوحدات الجامعية على اختلاف أنواعها، وقد تنوعت تلك الدراسات بين العربية والأجنبية؛ ولما كان البحث العلمي يمثل طريقاً موصولاً لا يبدأ من فراغ وإنما ينطلق مما انتهى إليه الآخرون ليضيف إليه ويضاعفه فإن من الأهمية أن تستعرض الدراسة الحالية بعضاً من تلك الدراسات الأقرب إلى طبيعة الدراسة الحالية ومتغيراتها، يلها تعقيباً على مجمل تلك الدراسات يتضمن نقاط الاستفادة وجوانب الاتفاق، ثم الاختلاف والتمايز عن تلك الدراسات؛ بما يوضح الإشكالية العلمية التي تناولها الدراسة الحالية وبرزها، ليكون الانتهاء من توضيح هذه الجوانب بمثابة نقطة الانطلاق إلى مضمون الدراسة الحالية بمختلف محاورها، وسيتم مراعاة ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وهو ما يتضح على النحو التالي.

دراسة Sayed 2013 وهدفت إلى البحث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت أن الجامعات من المؤسسات التي تسعى إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كالعديد من المؤسسات، ولكن وُجد أن هناك تباين في الآراء حول

جدوى استخدامها ما بين مؤيد لها ومعارض ومتحفظ، وتوصلت الدراسة إلى أن المخاوف من استخدام البطاقة هي مخاوف غير جادة، لكن العديد من الجامعات تقابلها بصعوبات في استخدامها؛ بسبب كونها لا تمتلك موارد كبيرة، وليس لديها الأساس اللازم للتطوير، وأن الجامعات التي استخدمتها لديها توقعات وفهم واستراتيجيات تنفيذ متنوعة، مما أدى إلى تخلي بعض الجامعات عن تطبيق هذا النهج للافتقار إلى الفهم ومعدل النجاح غير الواضح.

دراسة أبو سفريته 2015 وقد هدفت إلى توضيح مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين مختلف المستويات التنظيمية بجامعة الزاوية، والكشف عن مدى علم أعضاء هيئة التدريس باستراتيجية أعمال الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تمتلك رؤية ورسالة وأهداف، وأنها تقوم بتحليل الأوضاع المحيطة، ولكنها لا تملك خطة استراتيجية موثقة ومعلنة، وقد كان لمحور العمليات الداخلية بطاقة الأداء المتوازن الأولوية في الأهمية؛ بسبب تأثير قسم الجودة، يليه محور التعلم، ثم المحور المالي، يليه محور العملاء، وفي هذا الإطار أيضاً جاءت دراسة دراسة الفقيه 2017 التي انصب هدفها على معرفة مستوى أداء جامعة إب في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود ضعف ملحوظ في مستوى أداء الجامعة على مستوى الأداء إجمالاً، كما أن هناك ضعف بأداء الجامعة على المستوى المالي، وكذلك مستوى المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

دراسة الموسى 2017 التي استهدفت وضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية بالملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الوقوف على واقع تقييم أداء هذه الكليات، واعتمدت على استطلاع رأي الخبراء الذين بلغ عددهم (39) خبيراً للوقوف على رؤيتهم حول مدى ملاءمة المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء المتوازن للكليات التقنية، ومن ثم خرجت بتصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية، وكذلك جاءت دراسة 2017 Ilyasin بهدف بحث استخدام نموذج الأداء المتوازن كنظام لتنظيم التعليم العالي الإسلامي، ليكون أكثر تأهيلاً وقابلية للتسويق والتنافسية عالمياً، وأوضحت الدراسة كيفية استخدام كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن لتحسين جودة التعليم العالي الإسلامي.

دراسة جابر 2018 وسعت إلى البحث في إمكانية استخدام مدخل الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وذلك من خلال عرض مدخل الأداء المتوازن وأبعاده ومبررات استخدامه ومراحله لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأكدت الدراسة أن لمدخل الأداء المتوازن دوراً فعالاً في التطوير الشامل لأداء مراكز البحوث التربوية؛ حيث يحقق المدخل التوازن في قياس مختلف أبعاد ومجالات الأداء بشكل شمولي متكامل، ويتيح إمكانية قياس الأداء الكلي لها، وتصميم وتنفيذ خطط وعمليات التحسين المطلوبة بما يساعد في تطبيق الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها، وكذلك جاءت دراسة حسن 2019 بهدف البحث في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط لجامعة الزقازيق لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكشفت عن ضعف جودة التخطيط الاستراتيجي لجامعة الزقازيق، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتطوير الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة Hegay, Koberidze & Efremov 2019 وقد هدفت إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لمنهجية الأداء المتوازن بالجامعات، وذلك من خلال تحليل هذه المنهجية، وتعرّف خلفية ظهورها وفكرتها ومزاياها وعيوبها، وتحليل أساليب استخدامها بالجامعات بما يتوافق مع كل قسم من أقسامها ووحداتها، وكل مستوى من مستوياتها، وفي هذا الإطار جاءت أيضًا دراسة Al Dahiya 2020 بهدف تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، واعتمدت في أدواتها على استبيان لتحديد آراء القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة مؤتمة حول ملاءمة أبعاد النموذج المقترح، وقامت الدراسة بوضع نموذج مقترح لقياس الأداء كما قدمت مجموعة من التوصيات لتعزيز قياس الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

وجاءت دراسة Lina 2020 لاستكشاف تقييم الإمكانيات الريادية للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لفهم وتطوير مفهوم ريادة الأعمال بالجامعة، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل النوعي ودراسة الحالة لجامعة ياش برومانيا لتحليل إمكانيات ريادة الأعمال بالجامعة وفقًا لنموذج الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن يعد أداة إدارية مفيدة لتقييم وتطوير الإمكانيات الريادية للجامعة، وكذلك جاءت دراسة Sharaf- Addin & Fazel 2021 التي هدفت إلى تطوير نموذج الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء بجامعة بيثشة بالمملكة العربية السعودية، واهتمت الدراسة بوصف كيفية انتقال الجامعة من أداء مهمة إلى رؤية متكاملة باستخدام الأهداف الواردة بخططها الاستراتيجية 2017-2022، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وقامت بتصميم خريطة استراتيجية لتقييم ومراقبة أداء الجامعة نحو تحقيق "التميز التعليمي والبحثي".

دراسة محمد 2021 وقد تحدد هدفها في كيفية تطوير مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت برصد مقومات تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقامت الدراسة بتشخيص واقع مراكز ضمان الجودة بالجامعات، وتعرّف متطلبات تطوير هذه المراكز وذلك من خلال دراسة ميدانية تمثلت في استبانة تم توجيهها إلى 155 فردًا من مديري وحدات ضمان الجودة ونوابهم ومديرو برامج الجودة وعدد من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات توفرت بدرجة متوسطة في بعدي المستفيدين والعملاء وبعد التعلم والنمو، بينما لم تتوفر في كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وانتهت الدراسة إلى بناء خطة تنفيذية لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

ويتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن تلك الدراسات تلاقحت مع الدراسة الحالية في تعرّف المعالجة النظرية لنموذج الأداء المتوازن، والتأكيد على أهميته وتداعياته على تطوير المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، سواء لتحسين أداء الجامعات ككل، أو وحدة من وحداتها، وكذلك تلاقحت مع بعض الدراسات في استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج الدراسة؛ إلا أن هناك نقاط تباين بين تلك الدراسات والدراسة الحالية تمثلت في أن بعض من تلك الدراسات ركزت استخدام نموذج الأداء المتوازن كدراسة حالة لجامعة من الجامعات أو مركز من المراكز البحثية مثل دراسة (جابر 2018)، (حسن 2019)، (Al Dahiya 2020)، (Sharaf- Addin & Fazel 2021)، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على استخدام نموذج الأداء

المتوازن لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بأحد وظائفها وهي خدمة المجتمع، وهو ما يعد من أفضل استخدامات الأداء المتوازن حيث أكدت أدبيات نموذج الأداء المتوازن أن أفضل استخدام له يكون بتطبيقه على قطاع ما أو وظيفة محددة، وقد تمايزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدام المنهج الفينومينولوجي في تعرف أبعاد وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع، وواقع أدائها الاستراتيجي بتلك الوظيفة، وكذلك تصميم خريطة استراتيجية لتحسين هذا الأداء.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها وفقاً لأربعة مسارات هي:

المسار الأول: ويتضمن إطاراً تحليلياً لدور الجامعات في خدمة المجتمع؛ من خلال تعرّف مفهوم خدمة المجتمع ووظيفة الجامعة بخدمة المجتمع، ونشأة هذه الوظيفة وتطورها، وأهدافها، وأبعاد هذه الوظيفة ومجالاتها وأنشطتها، ونماذج وآليات تحقيق الجامعات لوظيفتها في خدمة المجتمع، ويتضمن هذا المسار تطبيق مرحلتين من مراحل المنهج الفينومينولوجي الذي يمثل أحد المناهج المستخدمة بالدراسة.. وهذا ما يمثل الإجابة عن السؤال الأول.

المسار الثاني: ويكشف عن واقع أداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع؛ متضمناً الأبعاد المختلفة لذلك الواقع سواء من المنظور الزمني والتشريعي، أو من منظور واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية وممارساتها الفعلية في خدمة المجتمع، أو من منظور الصعوبات والعقبات التي تواجه الجامعات للقيام بوظيفتها في خدمة المجتمع، وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة، كما أنه يتناول المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل تطبيق المنهج الفينومينولوجي وهي مرحلة (التأمل).

المسار الثالث: ويتناول المنظور الفكري لمدخل الأداء المتوازن؛ من حيث: ماهيته، ونشأته وتطوره، وخصائصه، وأهدافه، وأهميته، وأبعاده، وكذلك تداعيات الأداء المتوازن على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي.. وبهذا تتم الإجابة عن السؤال الثالث.

المسار الرابع: ويتمثل في بناء وتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع، ويتم الاعتماد في هذا المسار على أسلوب التخطيط الاستراتيجي من خلال نموذج التخطيط ببطاقات الأداء المتوازن ليتحقق بذلك الهدف من الدراسة، ومن ثمّ فهو يمثل الإجابة عن السؤال الرابع والأخير من الدراسة، وبانتهاء المسار الرابع تكون الدراسة قد حققت الهدف منها كما اتضح عرضه بمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها.

والمسارات الأربعة للدراسة تتلاقى فيما بينها لتحقيق الهدف العام لها.. وتتضح معالم ومكونات تلك المسارات فيما يأتي.

أولاً: إطار تحليلي لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع:

إن الجامعة مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي وأنظمة وأعراف وتقاليدها مهنية وأكاديمية محددة لكنها بالأساس مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة أغراضه واحتياجاته لا سيما التعليمية والبحثية، وترتبط بين الجامعة والمجتمع علاقة الجزء بالكل الذي لا ينفك عنه، وهي العلاقة التي تفرض عليها أن تكون وثيقة الصلة بحياة الأفراد داخل المجتمع ويكون لها أدوار

فاعلة في حل مشكلات المجتمع وتلبية تطلعاته وسد ومقابلة احتياجاته والوصول به إلى أفضل المستويات المعرفية والتقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية.. ومن ثمَّ فهذه الوظيفة تحمل العديد من المعاني والدلالات الفينومينولوجية من واقع حياة أفراد المجتمع وخبراتهم على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم، وهو ما يظهر بدءًا من نشأة تلك الوظيفة وتطورها وكذلك أهدافها وأبعادها ومجالاتها وأنشطتها؛ فهي تعد ظاهرة يمكن تناولها وتحليلها من خلال المنهج الفينومينولوجي.

والفينومينولوجيا هي: اتجاه فكري يهتم بفهم الأشياء كما تبدو لنا فيجعل انتباه الباحث في العلوم التربوية يهتم بفهم المعاني الخاصة بالأحداث والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية (شنودة، 1997، 177). والمنهج الفينومينولوجي هو المنهج الذي يعني المعرفة بماهية الظاهرة (هوسرل، 2007، 77)؛ "وهو المنهج الذي يريد للفلسفة أن تصبح علمًا دقيقًا محكمًا ذا دراسة وصفية محضة، ويريد أيضًا أن نتعرف على هذا الذي ندركه، أو نستشعره، أو نتعقله، أو نفكر فيه، أو نتحدث عنه، دون تعمد إلى وضع فروض أو تقديم تفسيرات، لأن هذا المنهج يقوم على أساس الماهية"، ويمر المنهج الفينومينولوجي بثلاث مراحل هي: القصدية وتعني الوعي بالشيء أو الظاهرة، ثم مرحلة الإرجاء ويقصد بها: تعليق الحكم على الظاهرة، أو وضع المعتقدات والأحكام بين قوسين ثم عندما ينتهي الباحث من الوصف يقوم بالرجوع إليها ويزيل ويمسح القوسين وينظر بينها وبين وصفه الماهوي، وأخيرًا مرحلة التأمل وتعني الاستعادة الوصفية للظاهرة المعاشة، أو التعقل بالفعل للحالة المعاشة، واتحاد الذات بالموضوع من أجل التعمق في ذات الموضوع أو الظاهرة المفكر فيها (أبو عزة، 2013، 90-99).

ويتم تطبيق مراحل المنهج الفينومينولوجي بالدراسة الحالية من خلال تطبيق المرحلة الأولى (القصدية) والمرحلة الثانية (الإرجاء) بالمسار الأول من الدراسة الذي يتناول الإطار التحليلي لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع، أما المرحلة الثالثة (التأمل) فيتم تطبيقها بالمسار الثاني من الدراسة الذي يشخص واقع وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع عبر المنظورات المختلفة لذلك الواقع.. ويتضح ذلك فيما يأتي.

1- وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع: مفهومها، ونشأتها، وتطورها:

الجامعات هي: "مؤسسات تعليمية تحتل قمة السلم التعليمي وتقبل طلابها بعد استكمال دراستهم في التعليم العام وعادة ما تضع شروطًا دقيقة لقبولهم فيها أو إجازتهم منها، وتهتم الجامعات بوجه خاص بالمعرفة تحصيلًا وتواصلًا ونشرًا وتطويرًا وتطبيقًا وخدمة للمجتمع، ولها ثلاث وظائف أساسية هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (فلية، والزكي، 2004، 145)، ومن ثمَّ فإنه حتى وإن كانت الجامعات تهتم بالمعرفة بوجه خاص إلا أن هذا الاهتمام بالمعرفة لا بد وأن يكون له صدهاء بخدمة المجتمع التي تمثل بالوقت ذاته وظيفة رئيسية من الوظائف الثلاث الأساسية للجامعات.

وخدمة المجتمع Community Service بمعناها العام تعني: الجهود التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية (مصطفى، 2002، 7)، وحين يكون الحديث عن خدمة المجتمع التي تؤديها الجامعات بصفة خاصة دون سائر المؤسسات الأخرى فلا بد من الانتباه إلى معنى (الجمع) الذي تتضمنه كلمة (الجامعة)؛ إذ إن الجامعة هي التي تجمع وتؤلف وتربط، وتكون ساحة للالتقاء والتكامل والتفاعل، فهي جامعة لعناصر التميز في إعداد النخب وهو المهمة والوظيفة الأساسية لها بالمنظومة التعليمية والسياق المجتمعي العام،

وهي ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتعلم: وعياً بالنفس، وبمحيطه ومكوناته، ووعياً بما يضطرب به العالم من حوله، ووعياً بمفهوم الحاضر وتحسباً لاحتمالات المستقبل، كما أنها جامعة لتأثير المجتمع الذي يؤسسها وهي مسؤولة في الوقت ذاته عن التأثير الإيجابي في مسيرته، عبر الاهتمام بضح مقومات الحركة والحراك بمجتمعها، وإكسابه الحيوية للتجديد والتطوير، والإسهام الفعال بالحضارات الإنسانية الأخرى والثورة العلمية والتكنولوجية الراهنة والممتدة (عمار، 1995، 96-97).

ومن ثمَّ فإذا ما تحددت خدمة المجتمع فيما تقوم به الجامعات من وظيفة في ذلك الشأن فإنها تعني: العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية (كواشي، 2015، 463)، أو أنها: "مجموعة الأعمال والخدمات والمساهمات التي تقدم لأفراد ومؤسسات المجتمع بهدف التنمية والتطور، سواء من خلال التدريب على المهارات التي يحتاجها أفراد المجتمع أو من خلال المساهمة في حل قضايا ومشكلات المجتمع عن طريق البحث العلمي، وتقديم الاستشارات" (صبيحي، 2018، 437)، ويبدو جلياً من تلك التعريفات أن مجالات الجامعة في خدمة المجتمع مختلفة وكذلك تعدد أنشطتها وألياتها وبرامجها في تحقيق هذه الوظيفة.

وما تقوم به الجامعات من وظيفة في خدمة المجتمع يعد مميّزاً عما تقوم به أيًا من المؤسسات الأخرى في خدمة المجتمع فالجامعات ترتبط بالمجتمع بعلاقة جدلية تجعلها تقوده وتتبعه في الوقت نفسه؛ فهي تقوده لكونها مستودعاً للفكر والعلم والبحث والتأصيل، وتتبعه بحكم أنها تمثل إحدى مؤسسات المجتمع التي أنشأها لخدمته، وهو ما جعل وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعات وأدوارها.. وقد اتخذت هذه الوظيفة في نموها وتطورها العديد من المنحنيات التي جعلها تارة يغلب عليها طابع الأبراج العاجية في استقلالها وتنحيمها عن كل ما يخص المجتمع من متطلبات وقضايا ومشكلات واهتمامات، وتارة تكون مرآة لاحتياجات مجتمعها وأفراده وتكون مسؤولة بصورة كبيرة عن تنمية المجتمع وتلبية متطلباته، وهو ما يظهر جلياً فيما مرت به هذه الوظيفة من مراحل نمو وتطور متعاقبة تتمثل في خمس مراحل هي:

❖ **المرحلة الأولى:** وتلك المرحلة تبدأ من العصور الوسطى حيث بداية نشأة الجامعات، التي جاء اصطلاحها مأخوذاً من كلمة Universitas التي تعني الاتحاد أو التجمع، وقد تم استخدام هذا المصطلح لتعبير عن تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب، وهذا التجمع قد جاء على غرار الاتحادات الحرفية والصناعية التي كانت تقوم بدور تعليمي مهم بالعصور الوسطى وامتد حتى العصور الحديثة، وكان هدف هذه الاتحادات مهنيًا تمامًا ويقوم على أساس التخصص، وهو ما تبنته الجامعات الأولى؛ حيث كانت تعد الأفراد للمهن المختلفة في الطب والقانون واللاهوت والتدريس (مرسي، 2002، 9-13)، وهو ما جعل الجامعات بهذا الوقت تصب كل اهتمامها على الدراسات الفلسفية واللاهوتية، فكادت تكون منفصلة تمامًا عن المجتمع.

❖ **المرحلة الثانية:** وتتمثل هذه المرحلة في عصر النهضة والاكتشافات الجغرافية، وقد بدأت تهتم الجامعات في تلك المرحلة بدراسة العلوم لتعرف أسرار الطبيعة وإحياء الفنون القديمة وتطويرها، وكانت الجامعة في تلك الفترة منعزلة عن حركة التغيير الاجتماعي، وحصرت نفسها في وظيفة التدريس بالوقت الذي كانت فيه المجتمعات الأوروبية تشهد تغيرات واسعة بفعل الكشوف الجغرافية وازدهار حركة التجارة وظهور بعض التيارات الفكرية الجديدة؛ ومن ثمَّ كانت الجامعة بذلك الوقت مهمشة اجتماعياً (محمود، 2004، 25).

❖ **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي نتجت عن الثورة الصناعية والتكنولوجية وفيها ظهر كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومن ثمَّ ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالدراسات المعنية بمقابلة تلك الاحتياجات، ووعلى ذلك تحولت الجامعات من العناية بفكر الرجل الحر، وإعداد الشباب للمهن الرفيعة المختلفة، وإعداد مراكز للأدب والعلوم الفلسفية والدينية والقانونية إلى الاهتمام بالدراسات العلمية والتطبيقية المرتبطة بالحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد قطعت بالفعل شوطاً كبيراً في ذلك، ومن ثمَّ فهذه المرحلة تعد البداية الحقيقية لظهور وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع والأهمية النسبية لتلك الوظيفة.

❖ **المرحلة الرابعة:** وفي هذه المرحلة أصبح للمجتمع احتياجات من نوع جديد فرضتها الظروف والتغيرات المحلية والعالمية التي جعلت لزاماً على الجامعة إما أن تستجيب لتلك الاحتياجات أو تنعزل عن المجتمع، وتتعلق هذه الحاجات بمشاكل البيئة، وقطاع الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى الحاجات الخاصة بأفراد المجتمع، وهذا يعني ألا تقتصر خدمات الجامعة على طلابها أو خريجها فقط بل أن تمتد خدماتها لكافة أفراد المجتمع لإشباع حاجاتهم إلى العلم والثقافة والمعالجة العلمية لمشكلاتهم الاجتماعية، وهو ما أوجد علاقة وثيقة بين الجامعة والمجتمع خارج أسوار الجامعة وامتداخلة مع المجتمع، وكذلك امتداد فروع المجتمع داخل الجامعة بحيث تستطيع الجامعة الإسهام بحل مشكلاته (الضبياني، 2018، 122).

❖ **المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة التي تضاعفت فيها التطورات والتغيرات وتسارعت بصورة كبيرة تتطلب من الجامعة ليس فقط الاستجابة للاحتياجات المجتمعية المختلفة والبحث في كيفية إشباعها بطرق وآليات متنوعة وإنما يتطلب ما هو أدق وأبعد من ذلك من خلال استباق احتياجات الأفراد قبل بروزها على السطح؛ أي تكون الجامعات صاحبة الدور القيادي في استقراء المستقبل واحتياجاته وتبديع وتبتكر في تقديمها وتلبيتها بمجالاتها وأنشطتها وآلياتها المختلفة قبل حتى أن تظهر في صور احتياجات ملحة، وما يبرز بالوقت الحالي من تغيرات ومستجدات متلاحقة تنبئ بأننا على أعتاب هذه المرحلة وأن الجامعات أصبحت مطلَّبة بالماضي قدماً فيها.

ويتبين من تلك المراحل المتلاحقة والمتعاقبة إن وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع لم تكن محددة وثابتة بمستوى وشكل معين على مدار الوقت؛ وإنما اتسمت دوماً بكونها وظيفة جدلية ومتذبذبة تتباين صعوداً وهبوطاً من فترة لأخرى ولم تتخذ مساراً محددًا لها مع بداية نشأتها.. كما أن هذا التطور بوظيفة الجامعات بخدمة المجتمع يشير إلى أن ثمة تطوراً في إدراك أفراد المجتمع وخبراتهم حول ماهية تلك الوظيفة وأهميتها؛ فهي لم تتطور من فراغ وإنما بناء على احتياجات فعلية لأفراد المجتمع لما تقدمه من أنشطة لخدمة المجتمع بالمجالات المختلفة فضلاً عن ثقمتهم بالمؤسسة الجامعية، وهو ما جعل وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع تقوم على أبعاد رئيسية، وتنصب حول تحقيق عدة أهداف تمثل ترجمةً لاحتياجات أفراد المجتمع من خدمات المجالات المختلفة التي تستطيع الجامعات أن تقدمها في ضوء ما تتمتع به من إمكانيات بشرية ومادية وتنظيمية ومعرفية، وهو ما يتضح من خلال ما يلي.

2- أبعاد وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع:

لما كانت القاعدة الأساسية لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع تتمثل بالاستجابة للاحتياجات الفعالة والأساسية لتنمية المجتمع فقد قامت هذه الوظيفة على ثلاثة أبعاد متكاملة ومتراصة فيما بينها هي:

أ- البعد الجغرافي: ويطلق على هذا البعد أحياناً التعليم الإرشادي أو التعليم بغرض خدمة المجتمع المحيط بالجامعة، أو التعليم خارج جدران الجامعة، ويقصد به تقديم المناهج النظامية التي تؤدي إلى الحصول على درجات جامعية لهؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور للجامعة عن طريق فتح فصول دراسية نهائية أو مسائية أو عن طريق الدراسة عن بعد.

ب- البعد الزمني: ويسمى هذا البعد أحياناً التعليم المستمر أو التعليم العالي للكبار، ويقصد به توفير فرصة الدراسة للكبار الذين أتموا تعليمهم الرسمي بالمدارس لتحسين مستواهم، وزيادة كفاءتهم المهنية كمواطنين، وذلك عن طريق إلقاء المحاضرات، والتعليم عن بعد، وتدريب المناهج القصيرة، وعقد ندوات البحث، وتطبيق البرامج الجامعية الملائمة لخدمة الكبار، وغير ذلك من أشكال التعليم المستمر.

ت- البعد الوظيفي والخدمي: ويشمل هذا النوع ما يسمى بالخدمات التعليمية والأبحاث التطبيقية، ويتمثل في استثمار الموارد الجامعية لمقابلة احتياجات واهتمامات المجتمع المحيط، وإشباع احتياجات أفراد المجتمع بغض النظر عن السن أو الجنس أو الخبرات التعليمية السابقة، وكذلك تقديم الاستشارات للهيئات والأفراد بالمجالات المختلفة (بريني، 2018، 171-172).

ويتضح من تلك الأبعاد التي تقوم عليها وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع أنها تدور بالأساس حول متطلبات الأفراد واحتياجاتهم من الجامعات؛ وهذا يعني أنه لما ظهرت وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع فإنها قد تمحورت حول تطلعات أفراد المجتمع واحتياجاتهم المتوقع من الجامعات أن تلبيها، سواء كانت احتياجات غابيتها إثراء المعرفة وتطويرها، أو كانت لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المتجددة.. وعلى ضوء تلك الأبعاد حددت الجامعات أهداف وظيفتها في خدمة المجتمع والتي تتبين فيما يلي.

3- أهداف الجامعة من خدمتها للمجتمع:

تنظم أهداف وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع في ثلاث مجموعات من الأهداف تتمثل في: (الإدارة العامة للتخطيط، 2014، 16)

أ- الأهداف المعرفية: وتتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً وتطويراً وانتشاراً، ومن أهمها: نشر نتائج الأبحاث للاستفادة منها في حل قضايا ومشكلات المجتمع، وإجراء البحوث لمعالجة المشكلات التي يمكن أن تعوق تقدم المجتمع وتطوره.

ب- الأهداف الاقتصادية: وهي مجموعة الأهداف التي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع، والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من معارف ومهارات وقيم اقتصادية، بالإضافة إلى إمداد المجتمع بما يحتاجه من إمكانات بشرية، وما يحتاج إليه من خبرات فنية للتغلب على مشكلاته الاقتصادية، وربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقات تشاركية واستشارية.

ج- الأهداف الاجتماعية: وهي الأهداف التي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع، وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية وتتمثل في: (تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل: مكافحة الأمية، ونشر الوعي الصحي، وتكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع والبيئة، الربط بين الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع، إجراء البحوث البيئية التي تعالج بعض المشكلات)

ويندرج في إطار هذه الأهداف العامة مجموعة من الأهداف الفرعية لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع تتمثل في:

- أ- الارتقاء بالمجتمع فكريًا وعلميًا وثقافيًا.
- ب- توفير الإمكانيات البحثية والعلمية لحل مشكلات المجتمع وتمدنه.
- ج- الخدمة العامة للارتقاء بالمجتمع حضاريًا وفكريًا.
- د- الإبداع الفني وبناء الشخصية المميزة واستثمار الطاقات الثقافية والفنية والأدبية لأفراد المجتمع عن طريق أنشطة متنوعة.
- هـ- نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة ومعرفة الأساليب الفنية المستخدمة وتتبعها لركب التقدم العلمي والتكنولوجي.
- و- التنمية الفنية والروحية وتنمية المهارات مثل مهارات القيادة والاتصال وغيرها، إلى جانب تنمية التخصصية المهنية، ورفع مستوى المهارة التي تتطلبها المهن والأعمال المختلفة. (بوربعين، وعطار، 2016، 233-234)

وتلك الأهداف تشكل حزمة متكاملة فيما بينها تصف أبعاد وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع، وتعكس إدراك الجامعات وهي تقوم بوظيفتها في خدمة المجتمع لما ينبغي أن تقوم بالسعي لتحقيقه، ومن ثم قامت بتنظيمها وتنسيقها في ثلاث فئات من الأهداف يتم ترجمتها إلى مجالات وأنشطة وآليات واضحة ومحددة تمكّنها من تحقيق تلك الأهداف ويتبين ذلك كالتالي.

4- مجالات الجامعة لخدمة المجتمع:

تتعدد مجالات الأنشطة التي تقدمها الجامعات لخدمة المجتمع لتحقيق الأهداف المنوطة منها في هذه الوظيفة، وقد تم الاتفاق على تحديد تلك المجالات فيما يأتي: (الإدارة العامة للتخطيط، 2014، 18-30)، (حنك، ورضوان، 2020، 175-177)، (عامر، 2020، 161-164)

- أ- **التدريب والتعليم المستمر:** وهو يمثل أحد المجالات الرئيسية لوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع، وهو يشمل كل فرصة تعليمية أو تدريبية تقدم لأفراد المجتمع من غير طلابها بغض النظر عن مستواهم التعليمي الذي وصلوا إليه؛ حيث إن التعليم والتدريب المستمر أو التربية المستمرة بوجه عام أصبحت مطلبًا من مطالب التنمية المستدامة، كما أنها تعد من أكثر ضروريات واحتياجات المجتمع التي تتطلب التزام الجامعات بالقيام بهذه المهمة لتتطلبها العلمية والتقنية والاجتماعية والتنظيمية التي تستطيع الجامعات توفيرها، وتقوم الجامعات بممارسة دور مؤثر في التدريب والتعليم المستمر من خلال ما تقدمه من دورات تدريبية للعاملين في المجالات والدوائر الحكومية المختلفة التي يتصل عملها بالمواطنين وحياتهم اليومية مثل التعليم أو الصحة أو الاقتصاد، وذلك لرفع كفاءتهم وتنمية قدرتهم على ممارسة مهامهم.
- ب- **البحوث التطبيقية والاستشارات:** وتعتبر أحد المجالات التي تمثل جانبًا مهمًا من جوانب خدمة الجامعة للمجتمع؛ حيث إن الجامعة تقوم بخدمة المجتمع من خلال ربط ما تقوم به من أبحاث واستشارات وبحوث تطبيقية بواقع المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثمّ تعمل على حل المشكلات التي يواجهها المجتمع.
- ج- **المشاركة المجتمعية:** وهو المجال المعني بعمليات التواصل بين الجامعات والمجتمع كدليل للدور المؤثر لها، وأنها لا تعمل بمعزل عن أفراد المجتمع بل تسعى للتوغل بين فئاته وشرائحه المختلفة؛ وذلك من خلال المشاركات الاجتماعية التي تنعكس بصورة أساسية على تناول

قضايا المجتمع ومشكلاته، والخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعات بذلك المجال تقوم على المبادرة الذاتية من الجامعات لتقديم تلك الخدمات والأنشطة بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة. د- الاستفادة من منشآت الجامعات ومرافقها: فقد أصبحت الجامعات ملزمة بتقديم الاستفادة من مرافقها مثل: المستشفيات الجامعية أو مباني الجامعات أو ملاعبها أو معاملها لكافة أفراد المجتمع، وذلك مقابل رسوم تساعد في التمويل الذاتي للجامعة، وعلى الصعيد المقابل فإن مراكز الجامعة ووحداتها ذات الطابع الخاص تقوم بالعديد من المشروعات في التعليم والتدريب وحماية البيئة وتصميم نظم الإدارة البيئية وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية والمحافظة على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها.

5- أنشطة وبرامج الجامعات في خدمة المجتمع:

تقوم الجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع خلال تقديمها مجموعة من الأنشطة والبرامج المتنوعة التي تم تصنيفها في عدة تصنيفات منها ما يرى أن تلك الأنشطة والبرامج يمكن تنقسم إلى:

- للمنشط والبرامج الرياضية: وتهدف إلى تنمية المهارات البدنية وتطوير الممارسات الرياضية على مستوى المجتمع ككل، بالإضافة إلى الترويج عن النفس، وقد تكون تلك الأنشطة الرياضية موجبة للمنتسبين للجامعة أو لأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي من خارج الجامعة.
- للمنشط والبرامج الثقافية: وتهدف إلى تنمية الطاقات الفكرية للأفراد، والتدريب على البحث العلمي والإطلاع وتكوين البنية المعرفية.
- للمنشط والبرامج الفنية: وتهدف هذه الأنشطة إلى إبراز المواهب وصقلها، ورفع مستوى التذوق الفني.
- للمنشط الدينية: وتهدف إلى ترسيخ القيم والمبادئ الدينية.
- للمنشط الاجتماعية: وتهدف لتنمية الروابط الاجتماعية وبث روح التعاون بين أفراد المجتمع وترسيخ قيم المواطنة. (صبيحي، 2018، 439-440)

وهناك من صنفها على أنها تضم نوعين من الأنشطة والبرامج: النوع الأول هو: البرامج والأنشطة العامة لخدمة أفراد المجتمع مثل البرامج التي تقدمها الجامعات في الحاسب الآلي، أو اللغات، أو رعاية الأمومة والطفولة، والتغذية، والصحة العامة، إلى جانب المعارض العامة والمعارض النوعية والعلمية والفنية، أما النوع الثاني فهو: البرامج والأنشطة المهنية التي تتمثل في أنشطة وبرامج التدريب أثناء الخدمة، والتي يتم تقديمها للأطباء أو المهندسين أو المعلمين أو المحاسبين وكذلك برامج وأنشطة التدريب التحويلي، وهذه الأنشطة والبرامج تحظى بأهمية خاصة ويكاد يُنظر إليها على أنها أحد جوانب النظام التعليمي المستمر الذي يستهدف تنمية وتطوير المهن داخل المجتمع.

وبعد تحديد أبعاد وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع ومن ثمَّ تحديد أهدافها ومجالاتها وأنشطتها وبرامجها فمن المهم تعرُّف آلياتها المستخدمة في ذلك؛ حيث إن تلك الآليات هي التي تترجم تلك الأهداف والمجالات والأنشطة إلى واقع وممارسات فعلية، وهو ما يتبين فيما يلي.

6- آليات الجامعات في خدمة المجتمع:

نظرًا لتعدد مجالات وأنشطة وبرامج الجامعات في خدمة المجتمع وتنوعها فإن الجامعات تتبنى عدة آليات لتنفيذ تلك الأنشطة والبرامج باختلاف مجالاتها، ويتم المفاضلة بين تلك الآليات

حسب طبيعة المجال والنشاط المقدم والهدف الذي يسعى لتحقيقه، وكذلك مراعاة الفئة المستهدفة، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي لكل فئة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المنطقة الجغرافية التي يخدمها ذلك النشاط والبرنامج الذي تقدمه الجامعات ومتطلباتها واحتياجاتها ومشكلاتها، وتباين هذه الآليات فيما بين: (الدورات التدريبية، ورش العمل، المراكز المهنية والصحية، القوافل، نشرات التوعية، المؤتمرات، المعارض، الحلقات العلمية، الخدمات المكتبية).

ويمكن عرض نماذج لاستخدام تلك الآليات كما يلي: (بسطويسي، 2018، 391-393)، (عامر، 2020، 174)

- أ- تقديم الدورات المتنوعة بكافة المجالات للراغبين في الحصول على دورات تدريبية متخصصة بمجال ما.
- ب- تقديم برامج في تعليم الكبار للمساهمة في محو الأمية ووضع الخطط القومية بهذا المجال وإعداد البحوث والدراسات الميدانية لمؤسسات محو الأمية وتعليم الكبار، وكذلك تقديم برامج تدريبية لكافة العاملين بهذا المجال.
- ج- تقديم استشارات موجهة للمتخصصين والمهتمين بدراسة مشكلات المجتمع وحاجاته، وتقديم المشورة الفنية للأفراد الذين يواجهون أية مشكلات تتعلق بما يحيط من قضايا.
- د- إصدار نشرات للتوعية لإشراك الطلاب بالحملات المختلفة لتوعية أفراد المجتمع بالمشكلات المحيطة بهم مثل المشكلة السكانية وقضايا ومشكلات البيئة.
- هـ- إصدار المجالات العلمية لتوعية الأفراد بالتراث والثقافة والهوية العربية والمصرية.
- و- تنظيم قوافل لخدمة الأفراد في مجالات العلاج والتوعية البيئية والاجتماعية، وتقديم كافة خدمات للأفراد بجميع فئاتهم.
- ز- تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية والمعارض بهدف زيادة الاحتكاك العلمي بين الأكاديميين وافراد المجتمع.

ثانياً: واقع وظيفة الجامعات المصرية في خدمة المجتمع (دراسة تحليلية):

إن تقديم رؤية فينومينولوجية لواقع وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع يتطلب أن يتم تناول هذا الواقع من ثلاثة منظورات تتمثل فيما يلي:

المنظور الأول: الواقع الزمني والتشريعي لوظيفة الجامعات المصرية بخدمة المجتمع:

لقد ذهبت العديد من الآراء والدراسات إلى أن نشأة وظيفة خدمة المجتمع في مصر وكافة الدول العربية ترجع إلى التأثير بجامعة الدول المتقدمة، وطبيعة العصر ومتطلباته، ونمو الحركة الاجتماعية بالبلدان العربية وما ترتب على ذلك من زيادة الوعي بأهمية التعليم الجامعي ودوره في المجتمع، بالإضافة إلى تبني سياسات وخطط تنموية لتطوير وتحسين الحياة المجتمعية وهو ما تطلب أن يكون للجامعات دور بارز في خدمة المجتمع، وإعداد الأفراد المؤهلين لذلك، فضلاً عن حاجة الجامعة لمساندة المجتمع وتأييده وتمويله ومن هنا لجأت الجامعات أن تنص في صلب تشريعاتها على خدمة المجتمع على أنه هدف من أهدافها التي تسعى لتحقيقها من خلال مجالات متعددة، وقد ظهر الاهتمام بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع واضحاً جلياً وبدأ في التنامي منذ أواخر تسعينيات القرن العشرين: حيث بدأ استحداث وكالة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بكل

كلية على حدة وعلى مستوى الجامعة أيضاً يكون مهمتها تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع (حسن، 2016، 46).

ولكن ترى الدراسة أن الواقع في مصر قد يبدو مختلفاً عن ذلك؛ حيث إن الجامعة في مصر منذ نشأتها الأولى قد قامت لخدمة المجتمع ومعالجة قضايا ومشكلاته ولهذا أنشئت بالأساس؛ فبمراجعة تاريخ التعليم المصري نجد أن الجامعة الأهلية قد أنشئت إبان الاحتلال لإعداد القيادات الواعية المفكرة لكل قطاع من قطاعات العمل بعيداً عن المدارس العليا التي جعل منها الاحتلال مجرد معامل تفرخ موظفين أو مستخدمي لدواوين الحكومة، فضلاً عن السعي الدؤوب لتنمية الوعي الوطني لأفراد المجتمع بأهمية الاستقلال ومقاومة الاحتلال الذي كان يعد القضية المجتمعية الأولى بذلك الوقت؛ كما كان من أهم الأسس التي تم أخذها بالاعتبار عند قيام الجامعة المصرية ضرورة أن يكون لها طلاب مقيدون بالدراسة ويمتحنون فيما يتلقونه مع إباحة حضور بعض الدروس للراغبين في التعليم من غير هؤلاء الطلاب ليفقهوا في العلم، ويقتبسوا من تلك الدروس ما يتمون به كمالهم العلمي (أحمد، وعلي، 1983، 419-421)، ومن ثمّ فالجامعات في مصر قد قامت بالفعل منذ نشأتها الأولى بوظيفتها في خدمة المجتمع لكن دونما نص أو إفصاح صريح ربما لأنها لم تكن بحاجة إلى نص بذلك؛ فهي بالأساس منشأة لخدمة المجتمع وقضايا الملحة بذلك الوقت، أو لربما لتأخر النص والتطور التشريعي الذي ينظم عمل الجامعات بصورة كلية، وهذا لا ينفى تأثر نمو وتطور تلك الوظيفة بالاحتكاك بالجامعات الأجنبية وتبني سياسات وخطط تحسين الحياة الأفراد داخل المجتمع، بالإضافة إلى حاجة الجامعة لمساندة المجتمع وتأييده وتمويله، فضلاً عن كسب ثقته وتأكيد ظنه في دورها المهم في تنميته وتطويره للأفضل.

وبفحص التطور التشريعي لوظيفة الجامعة في خدمة المجتمع يتبين أن عبارة خدمة الجامعة للمجتمع كوظيفة للجامعة وردت للمرة الأولى في النصوص التشريعية بمصر بالقانون رقم 345 لسنة 1956 الذي جعل للجامعة مسئولية اجتماعية بل جعل خدمة المجتمع من وظائف التعليم الجامعي، وقد نص في مادته الأولى على: أن يختص التعليم الجامعي بخدمة المجتمع والأهداف القومية (القانون رقم 345 لسنة 1956)، ثم صدر القانون رقم 184 لسنة 1958 بشأن تنظيم الجامعات الذي نص على أن: "تعني الجامعات بإجراء البحوث العلمية وتشجيعها لخدمة المجتمع" (قانون 184، 1958، 7)، وبصدر القانون رقم 49 لسنة 1972 -المعمول به حالياً- حاول المشرع أن يجعل الجامعة أكثر إيجابية في خدمة المجتمع والأهداف القومية؛ فجعل خدمة المجتمع في مقدمة أهداف الجامعة؛ حيث نص في المادة الأولى على: "أن تختص الجامعة بكل ما يتعلق بالتعليم والبحث العلمي الذي تقوم به في كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً" (قانون 49 لسنة 1972، 2006، 4) ولذا تؤكد الخطط الجديدة للتعليم الجامعي على قيام الكليات بوظائف مختلفة غير المهمات التدريسية والبحث العلمي تندرج جميعها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. (الشحنة، 2019، 16)

ويرتبط بذلك التطور التشريعي ما تضمنه قانون تنظيم الجامعات في تنظيمه (للمجالس والقيادات المسئولة) من النص في مادته 35 مكرر، والمادة 36 على تشكيل مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة على مستوى الجامعات وتحديد اختصاصاته وضوابطه، وكذلك ما ورد بالمادة 47 من جواز وجود وكيل للكلية يكون مختصاً بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة (قانون 49 لسنة 1972، 2006، 12-15).. لكن ما يمكن ملاحظته أن القانون أجاز وجود وكيل لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ولم يجعل ذلك وجوبياً كما هو الحال في الشئون الخاصة

بالتعليم والطلاب وكذلك ما يختص بشئون الدراسات العليا والبحوث، حيث جعل وجود وكيلين للكلية في هذه الشئون إلزامياً على جميع الكليات والمعاهد، وإن كانت لا توجد كلية من الكليات بالوقت الراهن تخلُّ من وكيل للكلية مختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ومما يرتبط بالواقع التشريعي أيضاً لوظيفة الجامعة في خدمة المجتمع ما نص عليه قانون تنظيم الجامعات ببابه السادس المادة (307-308) من إمكانية إنشاء وحدات ذات طابع خاص بقرار من مجلس الجامعة من وحدات: (مستشفيات الجامعة وكلياتها ومعاهدها- حساب البحوث بالجامعة- مراكز التجارب والبحوث الزراعية- ورش الجامعة وكلياتها ومعاهدها- مركز الحساب العلمي- المعمل التجاري الإحصائي- مطبعة الجامعة- مراكز الخدمة العامة- وحدات التحاليل الدقيقة): بهدف معاونة الجامعة في القيام برسالتها سواء في تعليم الطلاب أو تدريبهم أو مجال البحوث، وكذلك إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى حل المشاكل الواقعية التي يواجهها النشاط الإنتاجي أو دور الخدمات أو مواقع العمل المختلفة بالمجتمع، بالإضافة إلى معاونة النشاط الإنتاجي بالأساليب العلمية التي تؤدي إلى تطوير وخلق أساليب جديدة يترتب عليها وفرة الإنتاج وتعدده وتحسينه، والإسهام في تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة، وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات، إلى جانب القيام بالأعمال الإنتاجية للغير (قانون 49 لسنة 1972، 2006، 122-123).

وتأمل الواقع الزمني والتشريعي يتبين أن وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع هي من الوظائف الأساسية التي قامت عليها الجامعات منذ نشأتها الأولى؛ إلا أن بروزها ووضوحها بالصورة الملانمة لأهميتها وعلى النحو المنوط منها فإنها جاءت متأخرة نوعاً ما ليسبقها في ذلك وظيفتي الجامعة في التعليم والبحث العلمي، وهو ما جعل أيضاً من مسميات تلك الوظيفة (الوظيفة الثالثة للجامعات) حيث جاء ذلك المسمى وفقاً لترتيب تلك الوظيفة بين وظائف الجامعة الأخرى، أما من الناحية التشريعية فقد قطنَ إليها المشرع منذ صدور النصوص التشريعية الأولى لتنظيم الجامعات، واهتم بتنظيم مجالسها واختصاصاتها، والقيادات المسنولة عنها.

ويتضح أيضاً من الواقع التشريعي أنه نظراً لأهمية تلك الوظيفة وتشعبها وتعدد أغراضها ومجالاتها وأنشطتها فإن القانون قد جعل وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع تؤدي بطريقتين؛ الطريقة الأولى تتمثل في تأدية الجامعات لهذه الوظيفة وتنظيمها تنظيمًا دقيقاً موجهاً لخدمة رسالة الجامعة في خدمة المجتمع كجزء من الأهداف العامة للجامعة وأنشطتها الكلية؛ بحيث تمثل برامج الجامعة وأنشطتها في خدمة المجتمع أحد مهامها التي يتم الإشراف عليها تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً من قبل المجالس الجامعية المسنولة، بالإضافة إلى الطريقة الثانية وهي الطريقة التخصصية التي تتمثل في تعهد الوحدات ذات الطابع الخاص -على اختلاف كياناتها- بتقديم أنشطة وبرامج متخصصة لخدمة المجتمع تمثل أحد مصادر التمويل الذاتي للجامعات، وعلى ذلك فإن الواقع التشريعي لوظيفة الجامعات بخدمة المجتمع اتسم بالوضوح والتنظيم الدقيق لهذه الوظيفة، وهو ما يتطلب في المقابل أداءً استراتيجياً على مستوى عالٍ في تأدية الجامعات لهذه الوظيفة، لكن هل ذلك ما يتحقق بالفعل؟.. يمكن الإجابة عن ذلك من خلال المنظور الثاني من تأمل الواقع، والذي يقوم بالكشف عن واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات وممارساتها في خدمة المجتمع، ويتم تحليله كما يلي.

المنظور الثاني: واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات وممارساتها في خدمة المجتمع:

بالرغم من الوتيرة المتصاعدة لأهمية وخطورة وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع إلا أن هناك ضعفًا في أداء الجامعات لدورها في خدمة المجتمع؛ "فأداء الجامعات لدورها في خدمة المجتمع ليس على درجة من التكامل والشمول وما يزال سطحيًا؛ فالجامعات بصفة عامة عاجزة عن بناء علاقة تفاعلية قوية مع مجتمعيها، ويظهر ذلك من خلال ضعف إسهام الجامعات في توثيق علاقتها بالمجتمع في المجالات المختلفة اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا وثقافيًا وبيئيًا (عطية، 2016، 115-121)، كما أن هناك غياب للفلسفة الواضحة التي تحدد معطيات ومقومات الممارسة الجامعية في أدائها لهذه الوظيفة، والافتقار إلى وجود سياسة محددة وخطط عمل واضحة ومعايير مقننة يمكن الحكم في ضوءها على إنجازات المؤسسة الجامعية في هذا المجال وتقييم أداء المنوطين بها (حسن، 2016، 45).

هذا بالإضافة إلى محدودية وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع، ونقص المساحة المخصصة لها على خريطة العمل الجامعي؛ فهي تعد أكثر وظائف الجامعات قصورًا وتمييزًا؛ حيث إن العلاقة بين الجامعة والمجتمع تكاد تكون في معظمها مشاركات ومساهمات عفوية سواء في علاقة الجامعة بالمجتمع أو علاقة المجتمع وأفراده بالجامعة، وتنحصر أغلبها في مبادرات تطوعية خيرية لا ترقى إلى الشراكات الاحترافية، كما أن هناك ضعفًا في ارتباط البحوث الأكاديمية بالمشكلات المجتمعية والتنموية، فضلًا عن فقر الدعم والموارد المالية المخصصة لخدمة المجتمع، وغياب استثمار وتسويق الشراكات المجتمعية بالجامعة لتحفيز المستفيدين وحثهم على إقامة شراكات مع الجامعات، وكذلك الافتقار إلى وجود مسوح وإحصاءات تتابع وترصد احتياجات المجتمع بأفراده وقطاعاته المختلفة (حسين، 2020، 724-729)، وهو ما أوجد فجوة بين متطلبات المجتمع وما تقدمه الجامعات من خدمات؛ تولّد عنها شبه اضطراب في روابط التعاون والمشاركة بين الجامعات ومجتمعاتها، فلا توجد بين الطرفين علاقة تبادلية وتشاركية تقوم على تكافؤ العرض والطلب.

فواقع التعليم الجامعي المصري يشير إلى قصور في مستويات إرضاء المستفيد من خدمات الجامعة؛ فهناك علاقة ضعيفة بين مخرجات الجامعة المتمثلة في الخريجين والبحث العلمي وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة في حل مشكلات المجتمع، وضعف الارتباط بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي إليه على المستوى المحلي أو الوطني سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية بسبب النمطية وانفصال نتائج التعليم عن مطالب سوق العمل وغياب التنسيق والتخطيط بين التعليم الجامعي وما تتطلبه مشاريع التنمية وأهدافها وقلة الكوادر من خريجي الجامعات القادرة على تحمل مسؤولية الإسهام في برامج التنمية الشاملة أو حتى متطلبات القطاع الخاص (حنفي، 2010، 53)، وهو ما يتطلب أن تضع الجامعة أهدافًا واضحة قابلة للتنفيذ تتوافق مع أهداف المجتمع، وأن تعمل على نشر ثقافة خدمة المجتمع وتنمية البيئة (الشحنة، 2019، 12).

وكذلك فإن هناك ضعف في جدوى برامج ودعاوي تنمية المجتمع لغياب آليات وخطط المشروعات البحثية والتطبيقية التي تساهم بها الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة؛ فهناك محدودية لقدرة الأبحاث التطبيقية التي تخدم المجتمع والبيئة المحيطة بالقدر الكافي والقادر على تحقيق ما يناط منه في هذه الوظيفة، فضلًا عن ضعف القدرة على تسويق الأبحاث التطبيقية التي تقوم بها الجامعات، كما أن هناك ضعف في قناعة أعضاء هيئة التدريس

بجدوى الانفتاح على المجتمع ومؤسساته، بالإضافة إلى ضعف وعي مؤسسات المجتمع وأفراده بأهمية وجدوى دور الجامعات وإسهاماتها في خدمة المجتمع، وقلة درايتهم بطبيعة عمل الكليات والوحدات ذات الطابع الخاص، واعتقاد بعض الأفراد والمؤسسات أن أعضاء هيئة التدريس أشخاص أكاديميين غير ملمين بالمشكلات الحقيقية للمجتمع، وأن دراسة الجامعات لمشكلاتهم تستغرق وقتاً طويلاً، وأن الخدمات التي تؤدها الجامعات باهظة التكاليف (بسطويسي، 2018، 425-423).

ومؤشرات واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع توضح ما يلي: (حسين، 2020، 724-729)، (الشحنة، 2019، 12)، (بسطويسي، 2018، 423-425)، (حسن، 2016، 44-45)، (عطية، 2016، 121-126)، (محمد، 2015، 418)، (إبراهيم، 2014، 148-149)، (عبدالغفار، 2013، 869-871).

- 1- وجود قصور في أداء الجامعات بخدمة المجتمع: فهي لا تلبى احتياجات المجتمع المحيط، وما تقدمه من ممارسات وأنشطة وخدمات ليس على المستوى المطلوب منها كمؤسسة لها دور فاعل في تنمية المجتمع ونهضته.
- 2- الافتقار إلى وجود سياسة محددة وخطط عمل واضحة لخدمة المجتمع بأغلب الجامعات المصرية.
- 3- ضعف مشاركة الجامعات في حل مشكلات المجتمع.
- 4- إن الوحدات الداعمة لخدمة المجتمع داخل الجامعات غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأمثل: نتيجة وجود بعض السلبيات مثل ضعف قنوات الاتصال بين أجهزة الجامعة ومؤسسات المجتمع المحيط بها، وندرة متابعة أجهزة الجامعة للبرامج التي تقدمها بمجال خدمة المجتمع.
- 5- عدم وجود نظام فعال لدعم الاتصال بين الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية وبين منظمات الأعمال.
- 6- غياب الفلسفة الواضحة التي تحدد معطيات ومقومات الممارسة الجامعية في خدمة المجتمع، ونقص المساحة المخصصة لخدمة المجتمع على خريطة العمل الجامعي.
- 7- ندرة قيام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي لإصلاح وتطوير وظيفتها ودورها في خدمة المجتمع.
- 8- غلبة الطابع التطوعي على أداء وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع، فهي تكاد تكون في معظمها مشاركات ومساهمات عفوية تأخذ شكل المبادرات الخيرية التطوعية.
- 9- افتقار الجامعات إلى وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ بوظيفتها في خدمة المجتمع.
- 10- وجود بعض المعوقات الإدارية التي تواجه الجهاز الإداري لمشروعات خدمة المجتمع في الجامعات خاصة بمجال التخطيط، بالإضافة إلى ضعف الموارد والمخصصات المالية.
- 11- تدنٍ تسويق الخدمات الجامعية وتحفيز المستفيدين لإقامة شراكة مع الجامعات.
- 12- ضعف الاهتمام بنشر ثقافة خدمة المجتمع بين الأفراد داخل الجامعات، وغياب المناخ الداعم والبيئة التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تأدية أدوارهم في خدمة المجتمع.
- 13- ضعف تنظيم برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وضعف ارتباط البحوث الأكاديمية بالمشكلات المجتمعية التنموية، وتدني دعم البحوث التطبيقية التي تخدم المجتمع وتسهم في حل مشكلاته، وتلبي احتياجاته.

- 14- ضعف الجامعات في تحقيق الشراكة المجتمعية المحلية أو الدولية مع الجهات والهيئات المعنية بخدمة المجتمع.
- 15- قصور الجامعات في عمل مسوح ترصد وتتابع احتياجات المجتمع والقيام بتلبيتها من خلال ما تقدمه من أنشطة تعليمية وبحثية وخدمية، وكذلك هناك ضعف في اهتمام الجامعات بقياس مستوى أداء الخدمات التي تقدمها، وقياس مدى رضا الأطراف المجتمعية المختلفة حول ما تقدمه من أنشطة وخدمات.

ولكن بالرغم من مؤشرات قصور الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع إلا أن هناك بعض المؤشرات والتوجهات الإيجابية بهذا الأداء تتمثل في أن فكرة ارتباط الجامعات بالمجتمع أصبحت الآن أكثر رسوخًا من أي وقت مضى لا سيما مع التطور التكنولوجي والمعرفي، والتغير المتسارع في الأنماط التعليمية، مما جعل هناك تزايدًا في الرغبة الأكاديمية على مستوى الجامعات لتوسيع مظلة خدمة المجتمع، والتواصل مع المؤسسات المجتمعية، والتفاعل مع مشروعات التنمية والاشتراك بها (عطية، 2016، 118)، بالإضافة إلى الانتشار الواسع للوحدات ذات الطابع الخاص بكافة الجامعات، وزيادة تقبل أعضاء المجتمع الداخلي للجامعات للتطوير وإقبالهم على المشاركة بأنشطة خدمة المجتمع، ونمو الوعي والرغبة لدى أغلب طلاب الجامعات للمشاركة بأنشطة خدمة المجتمع (حسن، 2016، 45)، وكذلك فإن بعض الجامعات تقوم بأدوار مناسبة في نشر الوعي الصحي، وخدمة قطاع التعليم قبل الجامعي (محمد، 2015، 418).

وتأمل وتحليل مظاهر ومؤشرات واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات وممارستها في خدمة المجتمع في ضوء ماتم توضيحه سلفًا، بالإضافة إلى الملاحظة بالمعايشة لكثير من الأنشطة والخدمات والممارسات الفعلية للباحثة بالأنشطة المختلفة التي تقوم بها الجامعة في خدمة المجتمع من التدريب والمشاركة المجتمعية وإدارة بعض تلك الأنشطة المجتمعية التي تقدمها الجامعة، والمقابلات المفتوحة لها مع المنوطين بتلك الأنشطة والخدمات يمكن استخلاص أن الضعف بالأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع قد يرجع إلى الحدائثة النسبية لقطاع خدمة المجتمع بالجامعات، وحدائثة الاهتمام بعلاقة التكافؤ بين العرض والطلب التي تربط بين الجامعات والمجتمع وسوق العمل، كما أن هناك تفاوتًا واضحًا بين الجامعات في الاهتمام بخدمة المجتمع نظرًا لتباين الإمكانيات المادية والبشرية وتفاوتها من جامعة إلى أخرى، حتى أن في السنوات القليلة الماضية امتد نشاط الخدمات المجتمعية لبعض الجامعات بمحافظات أخرى بها جامعات أيضًا، ومن ذلك على سبيل المثال ما تقوم به جامعة عين شمس من أنشطة وخدمات مجتمعية خارج نطاق محافظة القاهرة وتمتد لتشمل محافظات الوجه البحري والقبلي.

وكذلك فإن ثمة اختلاف في الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع يرجع لاختلاف الفئات المجتمعية وطبيعة وثقافة الأفراد المناطق من الجامعات تقديم أنشطة وخدمات لهم؛ حيث يتباين الطابع الغالب على المحافظة التي تقع بها كل جامعة ما بين ريفي وحضري، فطبيعة وحجم الأنشطة المجتمعية المقدمة بالمناطق الريفية تختلف عن طبيعة وحجم الأنشطة المجتمعية المطلوب تقديمها بالمناطق الحضرية، كما أن وعي وإدراك أفراد المجتمع لأهمية وطبيعة الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات يختلف ما بين المناطق الريفية والحضرية فيجعل هناك تفاوتًا في إقبال أفراد المجتمع على الاستفادة من خدمات وأنشطة الجامعات بخدمة المجتمع، وهو ما يتطلب من الجامعات التخطيط ووضع الإجراءات والخطوات التنفيذية التي تراعي ذلك التباين.

ويشير الواقع الفعلي إلى أن الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع لا يزال بعيداً عن تحقيق الأهداف المنشودة، فهي تحتاج للمزيد من التخطيط المستقبلي لتفعيل أدائها في خدمة وتنمية مجتمعيها، بالإضافة إلى حاجتها لإجراءات أكثر فاعلية لتحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة، كما أن هناك افتقاراً لوجود خطة متكاملة في خدمة المجتمع والإدارة الاستراتيجية لتلك الخطة بما يتيح التنظيم والتنسيق والتنفيذ لهذه الخطة على الوجه الأمثل والانطلاق لتحديد أهداف جديدة في خدمة المجتمع والعمل على تنفيذها، بالإضافة إلى القصور في قياس المردود المجتمعي للأنشطة والخدمات المقدمة لتقويمها بما يتيح تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي لهذه الوظيفة بصورة تتناسب مع أهميتها، إلى جانب ضعف تنفيذ برامج الجامعات في خدمة المجتمع وتنفيذ الأنشطة المخطط لها في خدمة المجتمع بالفترات الزمنية المحددة لها كجزء من استراتيجية الجامعة وبما يتماشى مع رؤية مصر 2030.

لكن على الصعيد المقابل فهناك سعي حثيث للارتقاء بما تؤديه الجامعات في خدمة المجتمع نابع عن تأثير العديد من القوى والعوامل المؤثرة في أدائها الاستراتيجي وممارساتها في تلك الوظيفة منها ما هو خارجياً، ومنها ما هو داخلياً نابعاً من داخل الجامعات نفسها؛ فمن القوى والعوامل الخارجية الاهتمام المتزايد من الدولة بتفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحث الجامعات على المشاركة الفاعلة في حل القضايا المجتمعية مثل قضية الأمية، والتغير المناخي، ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي والصحي، وتفعيل دور الجامعات في المبادرات الحكومية مثل مبادرة حياة كريمة، فلما أعلنت الحكومة سعيها للقضاء على العشوائيات دعت الجامعات أن تمارس دورها المعاون لأجهزة الدولة في تطوير المجتمع البشري القاطن لتلك المناطق مع التطوير المجتمعي والإنشائي، وقد كان لجامعة القاهرة تجربة رائدة في هذا المجال في منطقة (عشش السودان) بمحافظة الجيزة، مما جعل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تسعى لعمل مسابقة: (أفضل جامعة في مشروع تطبيقي مرتبط بالمجتمع: مشروع ارتقاء وتطوير متكامل لمنطقة سكنية في ضوء تنمية الموارد المستدامة) حتى تقوم كافة الجامعات المصرية بتطبيق هذا المشروع، بالإضافة إلى التأكيد على دور الجامعات في دعم وتنمية البيئة وحل مشكلاتها وقضاياها، وهو ما جعل المجلس الأعلى للجامعات يطلق مسابقة: (أفضل جامعة صديقة للبيئة) عام 2021م، تتضمن عشرة معايير ويتم تطبيقها وبشارك فيها على كل الجامعات المصرية.

وتتمثل القوى والعوامل الداخلية المؤثرة على الاهتمام بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع كونها تمثل أحد مصادر التمويل الذاتي للجامعات الذي يساعد الجامعات في الإنفاق على أنشطتها المختلفة لتحسين الخدمات الطلابية والبحثية والمرافق الجامعية، بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تمثل معياراً من معايير الجودة المطلوبة للحصول على الاعتماد، وكذلك فإن لها دور كبير في تصنيف الجامعات فهي محور من محاور التصنيفات العالمية للجامعات على مستوى العالم، والتي أصبحت معظم الجامعات المصرية -الحكومية منها والخاصة- تسعى بخطى دؤوبة ليتم إدراجها بقوائم تلك التصنيفات، أو المضي قدماً في هذا الترتيب نحو الأفضل؛ وهو ما جعلها تولي اهتماماً لوظيفتها في خدمة المجتمع لتحقيق هذا الهدف، وذلك فضلاً عن الإقبال الملحوظ لفئات المجتمع الداخلي للجامعات على المشاركة بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وما تم عرضه سألماً يقودنا للسؤال عما إذا كان القصور في الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع عن عمدٍ منها وتغافل لأهمية هذه الوظيفة؟.. وهو ما تتضح إجابته خلال عرض المنظور الثالث لواقع وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع.

المنظور الثالث: واقع الصعوبات والعقبات التي تواجه الجامعات في خدمة المجتمع:

إن قصور الجامعات وضعف أدائها الاستراتيجي وممارساتها لوظيفتها في خدمة المجتمع لم تكن تعمدًا منها في ذلك وإنما يشترك في ذلك القصور وجود العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها في أداء هذه الوظيفة؛ يرتبط بعضها بأمور تنظيمية، أو تمويلية، أو تسويقية، أو ما يرتبط بالبنية التحتية للجامعات وإمكاناتها المادية والبشرية.

ويعد الأبرز في تلك العقبات الكثافة العالية لأعداد الطلاب بالجامعات مما يجعل من عمليات التنظيم للعملية التعليمية، والعمل على تجديدها، وحل مشكلاتها وتخطيها تستحوذ على الاهتمام الأول للجامعات ومعظم أنشطتها ومقدراتها، فضلاً عن كونها تؤدي إلى الضغط على المرافق الجامعية فتكون في حالة لا تتيح لها استقبال المزيد من المترددين والمستفيدين من المجتمع الخارجي، فهي تكاد تفي بمتطلباتها التعليمية بصعوبة، حتى أن منها ما يعجز عن ذلك.

هذا بالإضافة إلى بعض المعوقات الإدارية التي تواجه الجهاز الإداري لمشروعات خدمة المجتمع في الجامعة بمجال التخطيط وكذلك ندرة الكوادر البشرية القادرة على التخطيط لتلك الوظيفة؛ لقلة وجود متخصصين في مجال خدمة المجتمع، وكثرة الضغوط والأعباء على أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على كفاءة أدائهم في مجال خدمة المجتمع، بالإضافة إلى محدودية الحرية الأكاديمية المتاحة لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع، وعزوف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن تحقيق هذا الهدف؛ وهذا بدوره يسهم بشكل كبير في ضعف تحقيق أدوارهم بهذا المجال (عبدالغفار، 2013، 890).

بالإضافة إلى العديد من الصعوبات التي تواجه وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع منها:
(حسين، 2020، 724-729)، (بسطويسي، 2018، 454-455)، (حسن، 2016، 45).

- 1- مركزية التخطيط للبرامج التنموية، من حيث إعداد المحتوى العلمي، وأساليب التنمية والتقييم، وبذلك تبعد عن احتياجات المجتمع وكذلك التداخل بين البرامج التنموية نظراً لتعدد مجالات التنمية.
 - 2- ضعف التمويل الكافي لأنشطة الجامعات في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والافتقار إلى سياسة تمويلية ثابتة.
 - 3- نقص الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة لتقديم البرامج المتنوعة في خدمة المجتمع بالمستوى المقبول من الجودة والكفاءة.
 - 4- مقاومة ثقافة اعتماد برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
 - 5- استخدام الأساليب التقليدية في تقديم البرامج التنموية للمجتمع.
 - 6- ضعف كفاءة القائمين على إدارة مراكز خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- قلة الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لمجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات، والافتقار إلى الكوادر المؤهلة والمدربة.

وفي إطار ما تم عرضه من واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع بالمنظورات الثلاثة لهذا الواقع يتضح أن الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع لا يزال بعيداً عن تحقيق رسالة الجامعات ودورها القيادي في تحقيق أبعاد هذه الوظيفة؛ فهناك العديد من مظاهر وجوانب القصور بهذا الأداء لعل أوضحها وأخطرها ضعف التخطيط

الاستراتيجي المناسب لتلك الوظيفة بما يتماشى مع تطورها والتزايد المطرد لأهميتها مع المتغيرات والتطورات المتلاحقة، خاصة في ظل تعدد مجالات تلك الوظيفة وتشعب أنشطتها وبرامجها وعلاقتها بالعديد من الفئات والأطراف ذات الصلة من العاملين عليها ومقدميها وكذلك المستفيدين منها سواء داخل الجامعات أو خارجها؛ ومن ثمَّ فهذا يستلزم العمل على التخطيط الجاد لتفعيل أداء الجامعة وتحسين كفاءتها في خدمة المجتمع من خلال التخطيط الاستراتيجي لتطوير وإصلاح أوضاع وظيفتها في خدمة المجتمع، فالجامعات المصرية لديها القدرة على تحمل مسئوليتها تجاه خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته لكنها فقط تحتاج إلى التخطيط الجيد لكافة أبعاد هذه الوظيفة.

وبانتهاء مرحلة التأمل لظاهرة وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع يتنحى المنهج الفينومينولوجي؛ حيث تبدو الحاجة للمنهج التخطيطي بما له من خصائص وأدوات وآليات تجعله قادرًا على معالجة القصور بالأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع وما يعتره من ضعف.. ويتم الاستعانة تحديداً بنموذج التخطيط بالأداء المتوازن؛ الذي يمثل أكثر النماذج التخطيطية مناسبة لطبيعة وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع ويعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع بما ينعكس على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها لتلك الوظيفة، بالإضافة إلى تصميم خريطة استراتيجية تقوم على نموذج الأداء المتوازن لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، وهو ما يوضحه ويتناوله تفصيلاً المحورين التاليين من الدراسة، وبيانها كما يلي.

ثالثاً: الأسس النظرية والفكرية للأداء المتوازن:

ويتناول هذا المحور عدة نقاط تتبين تفصيلاً فيما يلي:

1- ماهية الأداء المتوازن:

الأداء المتوازن لغويًا:

يتكون مصطلح الأداء المتوازن من مفردتين هما: (الأداء- المتوازن)، وللمفردتين من الدلالات اللغوية ما يتفق مع المفهوم الاصطلاحي؛ حيث إن كلمة الأداء في اللغة تعني التأدية، وأدى الشيء: قام به، وتأدى الأمر: أنجز (مجمع اللغة العربية، 2008، 10)، كما يعني الأداء أيضًا: "إتيان الواجب في الوقت المحدد" (الجرجاني، 2004، 16)، أما كلمة المتوازن فهي من (وزن) أي ثقل شيء بشيء مثله (الفراهيدي، 2003، 368)، وارتزن: اعتدل بالآخر وصار مساويًا له في الثقل، "وتوازن الشيطان: تساوى في الوزن" (مجمع اللغة العربية، 2008، 667)؛ وعلى ذلك فالمفردتين مجتمعتين معًا تعنيان أداء الأمور أو الواجبات بالوقت المحدد وبشكل متساو، بحيث لا يطغى أداء أحد هذه الأمور أو الواجبات على الآخر في الاهتمام بإنجازه أو الزمن المستغرق لإتمام هذا الإنجاز.

ومن ثمَّ يتبين من الفحص اللغوي لمفهوم (الأداء المتوازن) أنه يعكس الدلالة الاصطلاحية لهذا المفهوم؛ حيث يتضمن المفهوم اللغوي معنى تأدية المهام وإنجازها، بالإضافة إلى أنه يتضمن تحقق التساو والاعتدال في هذا الإنجاز، وهو بالفعل الأساس الذي بُني عليه المعنى الاصطلاحي لمفهوم الأداء المتوازن وانطلق منه؛ حيث يقوم المصطلح على تأدية المهام والأعمال مع مراعاة التوازن بين الأبعاد المختلفة -سواء المالية أو غير المالية- دون أن يطغى أحد الأبعاد على بعد آخر، أو الاعتماد على قياس منظور دون الآخر كما كان يحدث قبل ظهور الأداء المتوازن؛ حيث كان يُكتفى بمقاييس المنظور المالي فقط لتقدير أداء المؤسسات مع إهمال باقي الأبعاد والمقاييس غير

المالية، لتظهر فكرة الأداء المتوازن تصحيحاً لذلك التوجه بهدف تحقيق أداء أفضل يؤدي إلى تطوير المؤسسات والارتقاء بأدائها وقدرتها على تحقيق غاياتها.. وهو ما يتبين تفصيلاً من خلال تناول التعريف الاصطلاحي لمفهوم الأداء المتوازن وما يليه من بيان لنشأة وتطور المصطلح وأهميته وأهدافه ووظائفه، وذلك كما يلي.

الأداء المتوازن اصطلاحاً:

لقد حظي الأداء المتوازن بالعديد من التعريفات الاصطلاحية التي كان للحدثة النسبية للمفهوم، وتطوره بصورة مستمرة في نفس النطاق الذي نشأ فيه، وتركيزه منذ نشأته على أبعاد وغايات ووظائف واضحة ومحددة أثر بارز على اتفاقها مع بعضها البعض بدرجة كبيرة، ومن هذه التعريفات أنه: نظام يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي انطلاقاً من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، ومن تحديد عوامل النجاح الحرجة، وبناء المقاييس المالية وغير المالية، وقياس الأداء في المجالات الحرجة لها (Brown, 2012, 40)، وبعد الأداء المتوازن أحد الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، ويهدف إلى تطوير مقاييس تستند فلسفتها على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو (حمدان، وإدريس، 2007، 300)، ويعتبر أول نظام تم تصميمه لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات مستمرة للتحسين، ويقوم بوصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة، فهو نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المغربي، 2007، 70).

ومفهوم قياس الأداء المتوازن يقوم على أبعاد زمنية هي: الأمس، واليوم، والغد؛ حيث تسعى المؤسسات إلى الرقابة والتحليل والدراسة والتحكم من خلال ربط الأداء التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى؛ ومن ثمّ فهي تركز على مجموعة من مقاييس الأداء الحاكمة في مجالات مستهدفة وذات مغزى لها، فما تفعله اليوم هو من أجل الغد وهو ما سيظهر تأثيره فيما بعد الغد (اليماني، 2015، 152).. وعلى ذلك فالأداء المتوازن هو تعبير عن: (النجار، 2014، 200)

للم تحول من مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ، أي التحول إلى الأفعال والنتائج.

للم مراعاة معايير الأداء.

للم التنسيق بين معايير الأداء (المالي، والفني، والعملاء، والتعلم والنمو).

للم وصف المكونات الأساسية للأداء بالتركيز على البعد: (الزمني، والمالي وغير المالي، والاستراتيجي، والبيئي).

2- نشأة وتطور الأداء المتوازن:

ظلت المقاييس المالية هي محور قياس الأداء لمدة طويلة من الزمن وأنها هي الوحيدة القادرة على إيجاد القيمة للمؤسسات، ولكن مع مرور الوقت وكثرة التطورات والتغيرات ظهرت حاجة ملحة لتناول وقياس محاور أخرى مهمة مثل: العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الموظفين وتعلمهم ونموهم، وهو ما قاد كابلان ونورتون Kaplan & Norton للقيام بدراسة أجريت على عشرات المؤسسات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء، وكان الدافع لتلك الدراسة هو الاعتقاد المتزايد بأن المقاييس المالية للأداء أصبحت غير فعالة، وقد وجد بالفعل أن هذه المؤسسات محل الدراسة لم تكن تستخدم مقاييس مكملية للمقاييس المالية في قياس الأداء، ومن

ثمَّ قدم كابلان ونورتون أداة جديدة لقياس الأداء أضافا فيها ثلاثة مقاييس جديدة تكون مكملة للمقاييس المالية، وتكون بمثابة محركات للأداء المستقبلي للمؤسسات وهذه المقاييس هي: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأطلقا على هذه الأداة الجديدة لقياس الأداء مسمى (بطاقة الأداء المتوازن)، وقد برز استخدام بطاقة الأداء المتوازن بسبب فعاليتها كأداة لمواجهة تحديات عديدة منها: الدور المتزايد للأصول غير الملموسة في الاقتصاديات الحديثة، والقصور في المقاييس المالية، وكذلك تحديات تنفيذ الاستراتيجية (Niven, 2006, 11).

ومرت بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من مراحل التغيير والتطوير التي طرأت عليها من أوائل تسعينيات القرن العشرين وحتى الآن، وتتمثل هذه المراحل في ثلاثة أجيال تتبين ملامحها فيما يلي:

❖ **الجيل الأول:** ويمثل هذا الجيل الفترة من 1992-1996، وشكّل الأداء المتوازن في هذا الجيل نقلة في عمليات قياس وتقييم الأداء؛ حيث إنه دمج بين المقاييس المالية وغير المالية في أداة واحدة دون سيطرة للمقاييس المالية وحدها على عملية قياس الأداء، بالإضافة إلى كونه أضاف ثلاثة أبعاد جديدة لقياس وتقييم الأداء لم تكن موجودة من قبل هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، فضلاً عن أنه من خلال أبعاده المختلفة وما ينطوي عليه من مؤشرات استطاع الربط بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات بالممارسات اليومية لكافة العاملين بها؛ ولكن وُجّهت مجموعة من الانتقادات لنموذج الأداء المتوازن بهذه الفترة تتمثل في: عدم ترابط مؤشرات الأداء مع الأبعاد، والافتقار إلى وجود ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة، وغياب الآلية التي يتم من خلالها وضع وتحقيق الأهداف. (كواشي، وبودودة، 2017، 237)

❖ **الجيل الثاني:** وشكّل هذا الجيل الفترة من 1997-2000، وظهر لتفادي الانتقادات والمشكلات التي ظهرت بالجيل الأول؛ لا سيما أنه تم إدخال عدد من التحسينات جعلت نموذج الأداء المتوازن- متمثلاً في بطاقة الأداء المتوازن- أكثر وضوحاً من خلال الربط بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وبين عملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الاستراتيجية والأهداف، وكذلك ترجمة كل بعد من أبعاد البطاقة إلى أربعة عناصر مترابطة هي: (الأهداف، المؤشرات، المستهدفات، المبادرات)، وهو ما يطلق عليه مسمى علاقة السبب بالنتيجة، والذي يعني وجود مؤشر بعينه مرتبط بهدف واضح ومحدد (Rangarajan & Mshra, 2014, 5-6)

ومن ثمَّ فقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن من مجرد أداة لقياس وتطوير الأداء- كما كانت في الجيل الأول- لتصبح جوهر عملية الإدارة في الجيل الثاني؛ وذلك من خلال ربطها بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف القصيرة الأجل، وكذلك التركيز على علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة بما ينعكس إيجابياً على الأداء الشامل للمؤسسة (Anthoula & Hatzigeorgiou, 2011, 68)، كما تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كأداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية والنتائج الفعلية؛ وذلك لمعرفة أسباب الأداء غير المرضي.. وقد توالى التطورات على نموذج الأداء المتوازن سواء بالتركيز على التطبيقات العملية له أو من خلال إثراء الأطر النظرية التي تقوم عليها فكرة قياس الأداء المتوازن ليكون ذلك تمهيداً لظهور الجيل التالي من الأداء المتوازن أو من بطاقة الأداء المتوازن، والذي تتبين ملامحه كما يأتي.

❖ **الجيل الثالث:** ويبدأ هذا الجيل من 2001 وحتى الوقت الحاضر، وهو الجيل الأكثر تطوراً للأداء المتوازن؛ حيث تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كنظام تواصل يربط

جميع أطراف المؤسسة وعناصرها، ويساعد على توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها، بالإضافة إلى استخدام عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واختيار المقاييس، ووضع الغايات، كما يحقق الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن تضمين تفاصيل وعناصر جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة (كواشي، والسعيد، 2017، 237).

ومن أبرز العناصر التي ظهرت في الجيل الثالث للأداء المتوازن ما يطلق عليه بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد ظهرت كأحد أنماط التطور في بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث اتضح في سياق تطور أدوات ومقاييس تقويم الأداء أنه من الأفضل أن يصبح نظام القياس موجهاً نحو الاستراتيجية، وأن يتم اشتقاق الأهداف والمقاييس المتضمنة في بطاقة الأداء المتوازن من رسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجياتها، وبذلك يكون هذا النظام مفيداً في توصيل الاستراتيجية وتنفيذها (Pietrzak, 2014, 29)، ومن ثمّ تعتبر الخرائط الاستراتيجية أكثر إبداعاً في تطور نموذج الأداء المتوازن؛ فبينما كانت بطاقة الأداء المتوازن فيما سبق تركز على تحسين نظام قياس أداء المؤسسة فإن الخريطة الاستراتيجية أصبحت بمثابة الأداة التي تربط مقاييس الأداء مباشرة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونتائجها، كما أن الخرائط الاستراتيجية المعدّة جيداً تعمل على تحسين أداء الوظائف الأخرى للمؤسسة مثل: التخطيط الاستراتيجي، ووضع الميزانية، والرقابة، والعمليات، ونظام الأجور؛ ومن ثمّ فهي تعمل على تحسين تنفيذ الاستراتيجية (Armitage & Scholey, 2006, 4-5).

وعلى ذلك فإن هذا الجيل من الأداء المتوازن قد تلافي الانتقادات والمآخذ السابقة على بطاقة الأداء المتوازن بالجيلين السابقين؛ وهو ما جعلها تنتشر انتشاراً واسعاً حول العالم باعتبارها أداة رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية حتى أصبحت بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية مقبولة وفعالة على نطاق واسع؛ مما جعل مجلة هارفارد بزنس ريفيو تشيد بها وتعتبرها واحدة من الأفكار الـ(75) الأكثر تأثيراً في القرن العشرين (نيفين، 2016، 30).. ومنذ انطلاق فكرة الأداء المتوازن من قبّل كابلان ونورتون كأداة للرقابة الاستراتيجية وهي أصبحت أحد أهم المداخل المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية وأداة قيمة لتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؛ حيث تميزت بتمركزها حول رؤية المؤسسة واستراتيجياتها ونظرتها المتوازنة لمحاور الأداء الاستراتيجي (عبيد، 2009، 26)؛ مما جعلها تلقى إقبالاً كبيراً لاستخدامها بالمؤسسات الربحية وغير الربحية على حد سواء، وأصبحت تحظى باهتمام الباحثين والممارسين لبحث ودراسة تداعياتها على تطوير وتحسين أداء المؤسسات.

وعلى الرغم من التطورات التي لحقت بنموذج الأداء المتوازن بأجياله المختلفة، والإقبال الكبير على تطبيقه إلا أن خاصية التوازن التي قام عليها النموذج بالأساس ظلت السمة المميزة له عبر تطوره المختلفة حتى أنه يمكن اعتبارها سبب الانتشار الكبير لنموذج الأداء المتوازن؛ فبالتدقيق بالأجيال المختلفة للأداء المتوازن يمكن استنتاج أن فكرة التوازن التي قام عليها النموذج نفسها تطورت وتوسعت على مدار الأجيال المختلفة للأداء المتوازن فقد قام هذا التوازن بالجيل الأول على مجرد تحقيق التوازن في التركيز على أبعاد ومنظورات الأداء المختلفة، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية في عمليات قياس الأداء، أما بالجيل الثاني فقد تمثل التوازن أيضاً في تحقيق التوازن بين مكونات كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن؛ كت تحقيق التوازن بين المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها، والتوازن في العمليات الداخلية والخارجية، بينما مع التطورات والعناصر المختلفة التي ظهرت بالجيل الثالث للأداء المتوازن والتركيز على ربط الأداءات

المختلفة باستراتيجية المؤسسة قد أضاف أهمية لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذلك التوازن القائم على الربط بين مؤشرات القياس التنظيمي السابق والحالي والمستقبلي... وسمة التوازن التي يقوم عليها نموذج الأداء المتوازن تعتبر السمة والخاصية الأساسية التي تركز حولها مجمل خصائص الأداء المتوازن والتي تتبين فيما يلي.

3- خصائص نموذج الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة منها: (Kaplan & Norton, 2001, 87)، (Banker & Pizzini, 2004, 7)، (النجار، 2014، 203)

- أ- مواءمة الأهداف الاستراتيجية العامة بالأهداف الفرعية، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية.
- ب- التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء المختلفة السابقة والحالية.
- ج- تنفيذ الأهداف المالية من خلال المحركات غير المالية للأداء.
- د- تقديم الرقابة الاعتيادية وإعطاء التحذيرات المبكرة للمشكلات.
- هـ- تحقيق التغذية الراجعة والتحسينات المستمرة.
- و- التركيز على الأداء الداخلي والخارجي معاً.
- ز- التوازن بين مقياس النتائج المتوقعة والأداء الفعلي المتحقق.

4- أهداف نموذج الأداء المتوازن:

للأداء المتوازن العديد من الأهداف التي يسعى لتحقيقها من أهمها: (Morisawa, 2002, 21)، (عبدالحليم، 2005، 19)، (حمدان، وإدريس، 2007، 308)

- أ- ربط الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ب- التأكيد على أهمية الاعتماد على مؤشرات وصفية غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية.
- ج- نشر التعلم التنظيمي من خلال مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الاستراتيجية.
- د- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة.
- هـ- توفير خدمة الاتصال الاستراتيجي لربط الإدارة العليا للمؤسسة بكافة الأفراد.
- و- قياس أداء المؤسسة عبر أربعة منظورات متوازنة تتمثل في المنظور المالي، ومنظور المستفيدين، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.
- ز- دعم التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

5- أهمية نموذج الأداء المتوازن:

يستخدم نموذج الأداء المتوازن على نطاق واسع بمختلف المؤسسات نظراً لما يتمتع به من أهمية كبيرة ترجع إلى أنه: (Ronchetti, 2006, 28)، (المغربي، 2009، 68-69)

- أ- يعتبر نظاماً إدارياً يحفز التغيير والتطوير بالمجالات الحرجة كالمنتجات والعملاء وتطوير وتنمية العاملين.
- ب- يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجياتها؛ بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة.
- ج- يربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمؤسسة.

- د- يساعد في تحقيق وتنسيق المبادرات الاستراتيجية.
 - ه- يربط بين مقاييس الأداء والنجاح الاستراتيجي.
 - و- يساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلاً.
 - ز- يوفر للمؤسسة أسس اتخاذ القرار في ضوء معلومات دقيقة خاصة بكل بعد من أبعاد الأداء.
- 6- أبعاد نموذج الأداء المتوازن:

إن أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها كان لزاماً عليها أن تتصف رؤيتها بالشمولية، وعدم التركيز على بعد واحد من أبعاد الأداء الاستراتيجي وتهمل بقية الأبعاد؛ ومن ثم فقد درجت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها على تقديم رؤية أكثر توازناً لأداء المؤسسة؛ حيث تتجاوز البعد المالي للأداء لتشمل أبعاد أخرى هي بعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، فضلاً عن البعد المالي أيضاً، وبذلك فإن هذه الأبعاد تشمل الأفراد، وثقافة المؤسسة، والملكية الفكرية، والبنية التحتية والتكنولوجية. (Person, 2013, 6)، ويمكن توضيح كل بعد من تلك الأبعاد كما يلي:

أ- البعد المالي:

وهو البعد أو المنظور الذي يهتم بوصف لما تتوقعه المؤسسة أو المستفيدين منها فيما يتعلق بالربحية، ويرتبط هذا البعد بالقضايا المتعلقة باستراتيجيات التكلفة والاستثمار والحسابات (المغربي، 2006، 412)، ومن ثم فهذا البعد يضم الأهداف والمؤشرات المالية مثل: العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتج، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك المقاييس المالية مثل النسب المئوية، والأرقام المالية (أبو ماضي، 2018، 52)، ويعتبر هذا البعد أو المنظور من أهم الأبعاد في المؤسسات الربحية ولكن أهميته قد تقل تدريجياً مع اختلاف طبيعة كل مؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، لكنه لا يمكن الاستغناء عنه في تقييم الأداء بكافة المؤسسات حتى بالمؤسسات غير الربحية مثل الجامعات؛ حيث إنها لا بد وأن تحافظ على وجود موارد كافية لها للحفاظ قدرتها على البقاء والاستمرار في أنشطتها ولا سيما أنشطتها وفاعليتها، والبعد المالي فيما تقوم به الجامعات من مجالات وأنشطة خدمة المجتمع لا يتمثل فقط في إنفاق الجامعات على تلك الأنشطة وإنما يتضمن أيضاً أحد مصادر حصول الجامعات على بعض الموارد المالية التي تساعد في الإنفاق على تلك الأنشطة بل والإنفاق على بعض أنشطة الجامعة في وظيفتها بالتدريس وتنمية الموارد البشرية وكذلك البحث العلمي؛ ومن ثم فالبعد المالي فيما تقوم به الجامعات من خدمة المجتمع هو بعد مميز يحمل جانبي الإنفاق والحصول على موارد في آنٍ واحد.

ب- بعد المستفيدين أو العملاء:

ويشمل هذا البعد أهدافاً تتعلق بإرضاء وخدمة المستفيدين، وتحقيق رغباتهم من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لشكواهم، وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وكذلك الأسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمات (أبو ماضي، 2018، 52)، ويمكن تصنيف المستفيدين مما تقوم به الجامعات من خدمات للمجتمع إلى: (مستفيدين من داخل الجامعات- ومستفيدين من المجتمع الخارجي للجامعات)، وكلا النمطين من المستفيدين سواء داخل الجامعات أو خارجها له أهميته النسبية في بعد العملاء والمستفيدين بالأداء المتوازن؛ حيث لا بد من تلبية احتياجات الفئات التي تمثل المجتمع الداخلي للجامعات من طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو أعضاء الجهاز الإداري، فهم بالأساس أعضاء بالمجتمع الكلي فضلاً عن أنهم منوطين

بخدمة الجامعات بوظائفها المختلفة، وهم المسئولون عن تنفيذ وتقديم الأنشطة المختلفة للجامعات في خدمة المجتمع الخارجي بمجالاتها المختلفة، ومن ثم فإنه ينبغي مراعاة احتياجاتهم المجتمعية المختلفة والعمل على تلبيتها.

أما المستفيدين من المجتمع الخارجي فيمثلون كل فئات المجتمع التي لا تنتهي إلى المجتمع الداخلي للجامعات بصرف النظر عن مستواهم الاجتماعي أو التعليمي أو الاقتصادي، وهم يشكلون أهمية كبيرة لأداء الجامعات لوظيفتها بخدمة المجتمع؛ حيث إنها إن لم تستجب لمتطلبات المجتمع الخارجي، وتدرس احتياجاته وتلبيها، وتتابع شكواهم وآرائهم فيما تقدمه من خدمات أو منتجات وتعتني بالطريقة التي تؤدي بها هذه الخدمات فإن ذلك من شأنه انصراف المستفيدين من أفراد المجتمع الخارجي عن الجامعات وما تقدمه من خدمات وبالتالي يضعف دور الجامعات في خدمة المجتمع بما يؤثر على علاقتها بالمجتمع الذي توجد فيه وعلى وظيفتها الأخرتان في البحث العلمي وإعداد وتأهيل الكوادر البشرية من خلال برامجها المختلفة، وهو ما قد يؤثر أيضاً على موارد الجامعات، وأحد مصادرها في الإنفاق على أنشطتها المختلفة، وينعكس ذلك بدوره على البعد المالي.

ج- بعد العمليات الداخلية:

ويعني هذا البعد بجميع الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم تلبية احتياجات المستفيدين وغايات وأهداف أصحاب المصلحة، ويفترض أن يتضمن بعد العمليات الداخلية ما له الأثر المباشر على رضا المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه من الضروري أن تحدد بطاقة الأداء المتوازن العمليات الجديدة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة (أبو ماضي، 2018، 52)، ومن ثم فهذا البعد يصف الطرق التي سيتم من خلالها إيجاد القيمة المضافة للخدمات المقدمة، وكيف سيتم تحقيق ذلك، وكذلك جهود التطوير بالمؤسسة، كما يشكل هذا البعد تحليلاً لعمليات المؤسسة الداخلية ويتضمن تعرّف الموارد والقدرات التي تحتاجها المؤسسة للارتقاء بذاتها (المغربي، 2006، 415).

وعلى ذلك فإن بعد العمليات الداخلية بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع يعني بالمجالات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها الجامعات لخدمة المجتمع من مجالات وأنشطة وفعاليات متعددة، بالإضافة إلى الآليات التي تتبعها في تقديم تلك الأنشطة والفعاليات، وبتعزيز هذا البعد على تحسين الأداءات الاستراتيجية للجامعات في تقديم تلك الأنشطة والفعاليات، وتدعيم الآليات المستخدمة في ذلك لتقديم خدمات متميزة تلي الاحتياجات وتحقق رضا المستفيدين من أعضاء المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات على اختلاف مستوياتهم التعليمية أو المهنية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الثقافية؛ بما يجعلها تستحوذ على أعلى قدر من ثقة هؤلاء المستفيدين فيما تقدمه من أنشطة وفعاليات تجعلهم يقبلون على ما تقدمه وتوفره لهم من خدمات بالمجالات المختلفة، ومن ثمّ يمكن ملاحظة أن بعد العمليات الداخلية يرتبط بعلاقة سببية ببعد المستفيدين؛ فالأداء الاستراتيجي بالعمليات الداخلية لوظيفة الجامعات بخدمة المجتمع ينعكس بدوره على بعد المستفيدين وكذلك البعد المالي لهذه الوظيفة.

د- بعد التعلم والنمو:

وهو البعد الذي يمكّن المؤسسة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا البعد ينبغي أن تدرس المؤسسة ما يجب أن

تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات المستخدمين، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي توجد القيمة المضافة للمستخدمين (المغربي، 2006، 415)، ومن ثمَّ فهذا البعد تعمل من خلاله المؤسسة على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافاً أخرى مثل تطوير الخدمات المقدّمة للجمهور، بالإضافة إلى تقديم الحوافز الكافية للموظفين من أجل دعم روح الإبداع والتطوير والابتكار (الغالي، وإدريس، 2009)، ويتضمن ذلك البعد تنمية رأس المال البشري المنوط بأنشطة وخدمات المجتمع بالجامعات، وكذلك تطوير رأس المال التنظيمي لها، والاستثمار في رأس المال المعرفي والتكنولوجي؛ بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في خدمة المجتمع.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً قوياً لإدارة وتقييم الأهداف البيئية والاجتماعية ومن ثمَّ فقد تضمنت التوجهات الحديثة لتطوير البطاقة إضافة البعد البيئي والبعد الاجتماعي لها نظراً لأهميتهما وتأثيرهما المباشر على أداء المؤسسات فهما يدعمان المصلحة العامة، ويعملان على إضفاء طابع الاستدامة على البطاقة؛ حيث إنهما يهدفان بصورة أساسية إلى ممارسة الأنشطة والبرامج المختلفة بالمؤسسة بطرق وأساليب تزيل أو تتفادى وتقلل التأثيرات البيئية والاجتماعية السلبية، والعمل على مضاعفة الآثار الإيجابية على البيئة والمجتمع، ورفع الاستفادة من الموارد الاجتماعية والبيئية للأجيال الحالية دون التأثير على حقوق الأجيال القادمة، وقد قامت الدراسة الحالية بإضافة هذين البعدين، لكونهما لازمان لطبيعة الدراسة؛ فهما يمثلان أهمية كبيرة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تمثل الجامعات بما تقوم به من أدوار ووظائف كياناً مهماً في تحقيق هذه التنمية.. ومن ثمَّ يمكن تناولهما بالتوضيح كما يلي:

هـ- البعد الاجتماعي: وهو يعني الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة المجتمع الخارجي، ويشمل هذا البعد المسؤولية الاجتماعية والقانونية، والأخلاقية والإنسانية تجاه المجتمع (أبو ماضي، 2018، 53)، ويمكن القول بأن هذا البعد يهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الإطار الذي تعمل فيه؛ ومن ثمَّ فإن هذا البعد في حالة الجامعات يهتم بتأثيرها على أغلب النظم الاجتماعية والعلاقة التي تربط بينها وبين كافة المؤسسات والنظم المجتمعية الأخرى.

و- البعد البيئي: ويقوم هذا البعد على الارتقاء بممارسات الإدارة البيئية، والعمل على التحسين المستمر للأداء البيئي، وممارسة الأنشطة التي تتجنب أو تقلل أو تتحكم في التلوث والتغيرات المناخية، والاستجابة للقوانين واللوائح البيئية التي تحكم ممارسات المؤسسة، وتدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية غير المعروف تأثيرها، وتخفيض استعمال الموارد القابلة للنفاذ، والترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها، فضلاً عن تعريف الأفراد بواجباتهم ومسئولياتهم البيئية (عبد الحليم، 2005، 2).

ولقد تعددت الآراء حول كيفية إدخال ودمج البعد الاجتماعي والبعد البيئي بنموذج الأداء المتوازن حيث توجد عدة صور لدمجهما بالنموذج: فيمكن دمجهما في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بصورة ضمنية، وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية)، أو إضافتهما كبعد خامس يقوم بالتركيز على الشئون الاجتماعية والبيئية للمؤسسة وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف)، أو يتم تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي وتسمى هذه الطريقة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة) (عبد الحليم، 2005، 24-25).. وتتبنى الدراسة طريقة بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف، إلا

أنها تقوم على إضافة البعد الاجتماعي والبعد البيئي إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية للأداء المتوازن كل بعد مستقل بذاته وليس كبعد واحد يضمهما معاً لتتكون بذلك الخريطة الاستراتيجية المقترحة للأداء المتوازن من ستة أبعاد تتكامل فيما بينها لتكون بذلك أكثر تفصيلاً وشمولاً.

وينبغي التأكيد على أن التوازن سمة أساسية بين تلك الأبعاد إلا أن الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاط المؤسسة والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، هذا فضلاً عن أن تلك الأبعاد متكاملة فيما بينها وكل منها يصب في الآخر، وتمثل العلاقة القائمة بين هذه الأبعاد مجتمعة علاقة السبب بالنتيجة.

وعلى ضوء العرض المفصّل للأداء المتوازن يمكن التأكيد على أهم الملامح التي تجعله الأكثر مناسبة ليكون المسار التخطيطي الملائم لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، وهي:

- ❖ أنه متعدد الأبعاد: فهو يركز على كافة أبعاد الأداء الاستراتيجي وهو ما يشمل كافة أبعاد وظيفة الجامعات بخدمة المجتمع، حتى ببعدَي المسؤولية المجتمعية والبعد البيئي المستحدثين بالأداء المتوازن فهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع.
- ❖ التوازن: فالأداء المتوازن يقوم على تحقيق التوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بكافة الأبعاد بصورة متوازنة دون أن يطغى أحد الأبعاد على الآخر؛ وهو ما يعمل على الارتقاء بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع بصورة كلية وشاملة.
- ❖ السببية والتكاملية بين الأبعاد: فكل بعد من الأبعاد الستة للأداء المتوازن بوظيفة الجامعات في خدمة المجتمع يتداعى على بقية الأبعاد ويؤثر فيها وتؤثر فيه، وكل أداء يشمل أي بعد من الأبعاد يمثل في حد ذاته نتيجة لأداء معين في بعد آخر وبالوقت نفسه فهو يمثل سبباً لأداء معين في بعد آخر، لتخرج الأبعاد الستة متكاملة فيما بينها بما يحقق تحسين الأداء الاستراتيجي.
- ❖ الأداء المتوازن يمثل انعكاساً للاستراتيجية: فالأداء المتوازن لوظيفة الجامعات بخدمة المجتمع لا يقوم في فراغ وإنما يقوم على تحقيق استراتيجية الجامعات التي تمثل خدمة المجتمع أحد الغايات لأي جامعة من الجامعات، وتنص عليها رؤيتها ورسالتها.
- ❖ التحديد الدقيق لمقاييس النجاح: وذلك من خلال تحديد الأهداف والعمليات والأنشطة الأساسية للتحسين وكذلك وصف المؤشرات والمستهدفات والمبادرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ فالأداء المتوازن ينطلق من استراتيجية الجامعة وينتهي إلى تقييم نتائج تحقيق هذه الاستراتيجية ومقاييس نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها ورسالتها في خدمة المجتمع، مروراً بوصف وتحليل التكتيكات والأنشطة التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الاستراتيجية.

وهذه الملامح تقود إلى مزيد من التوضيح لتداعيات نموذج الأداء المتوازن على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع، وهو ما يتم تناوله فيما يلي.

7- تداعيات الأداء المتوازن على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع:

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا ومهمًا لكافة المؤسسات، كما أنه يعد العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة والممارسة الإدارية والأدب الاستراتيجي؛ مما جعله من أكثر مجالات الاهتمام بحثًا ودراسة لاعتبارات تتعلق بكونه محورًا مركزيًا لتعريف مدى نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، فضلًا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه (حمدان، وإدريس، 2007، 290)، وقد ارتبط مفهوم الأداء بمدى تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم التعبير عن النتائج المالية والتشغيلية بالأداء المالي أو التشغيلي، أما النتائج المرتبطة بالأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الاستراتيجية فتعرف بالأداء الاستراتيجي (حجازي، وعبدادوي، 2015، 56)؛ فالأداء الاستراتيجي هو مرآة لأداء المؤسسة على المستوى الشامل، ولذلك فهو يعرف بكونه انعكاس لقدرة المؤسسة على أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل والتي ترتبط ببقاء المؤسسة ونموها وتكيفها، فهو يمثل ترجمة لاستراتيجية المؤسسة إلى نتائج تنظيمية واقتصادية واجتماعية بما يحقق التكامل بين نتائج المؤسسة التشغيلية والإنتاجية (السعد، ومنهل، والعبادي، 2012، 174-176).

فالأداء الاستراتيجي هو: انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستثمار مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (العارف، 2009، 53)، ويصف الأداء الشامل على مستوى المؤسسة، كما أنه يركز على الأداء المستقبلي لها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، ويوازن بين توجهات المؤسسة البعيدة والقريبة المدى، بالإضافة إلى أنه يتضمن كل النواتج المتوقعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي، كما يسهم في تقديم تغذية راجعة شاملة لاستراتيجية المؤسسة بما يساعد في تقليص الفجوة الاستراتيجية (السعد، والمنهل، والعبادي، 2015، 170-177).. ويعد قياس الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات مهمة للارتقاء بالأداء وإحداث التطوير وتصحيح المسار الاستراتيجي للهيئات على كافة أنماطها؛ بما يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك (Kaplan & Norton, 2005, 11).

وإذا أرادت المؤسسة تحقيق النجاح الاستراتيجي فعلها أن تترجم استراتيجيتها إلى فعل، وأن تتوافق حول أهدافها الاستراتيجية، وتتأكد من مساهمة كل فرد من أفراد المؤسسة في تحقيق ذلك النجاح، ومن ثمّ يعتبر نموذج الأداء المتوازن من أكثر الأساليب فعالية في بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز بالمؤسسة (Person, 2013, 15)؛ فهو يمثل ذلك التخطيط المتمركز حول المستقبل، ونظام لعمليات التحسين التي تهدف إلى التركيز على إدارة عملية التغيير من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعمل على ربط استراتيجية المؤسسة بأعضائها، وإمدادهم بالتغذية العكسية الفعلية عن تحقيق الأهداف (Shulliang, 2016, 363)، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال: (Morisawa, 2002, 21)، (عبدالحليم، 2005، 19)، (حمدان، وإدريس، 2007، 308)، (اليماني، 2015، 187)

أ- ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات ومبادرات يفهمها جميع العاملين بالمؤسسة؛ لإزالة عائق الرؤية.

- ب- إزالة العائق البشري من خلال تسلسل فهم الاستراتيجية لكافة المستويات الإدارية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل بالمؤسسة وإعطاء فرصة للعاملين لكي يساهموا في وضع الأهداف الاستراتيجية.
- ج- إزالة عائق الموارد من خلال توزيع الموارد المالية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.
- د- قياس عمليات تحسين الأداء، والتأكد من الحقائق، وتعرف فرص التحسين.
- هـ- زيادة فهم احتياجات العملاء، وتوضيح احتياجات المتعاملين.
- و- ضمان التفاعل الإيجابي بين الوحدات التنظيمية، والربط بين مقاييس الأداء والمكافآت.
- ز- وصف المكونات والمحاور الأساسية لأبعاد الأداء الاستراتيجي بالتركيز على البعد المالي، والبعد الزمني، والبعد البيئي، والبعد الاستراتيجي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الأهداف التشغيلية قصيرة المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

هذا بالإضافة إلى الدور المهم للخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي وتداعياتها عليه؛ حيث إن تبني الخريطة الاستراتيجية يساعد في التغلب على صعوبات توصيل استراتيجية المؤسسة من خلال عرضها في صورة رسم تخطيطي مختصر يتضمن الأهداف المهمة والعلاقات الحاسمة بينها والتي توجه الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (Sales & Huxley, 2013, 110)، كما أنها تهتم بوصف كافة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مما يدعم تنفيذ الاستراتيجية (Hansen & Schaltegger, 2018, 943)، بالإضافة إلى أنها تسهم في وصف العلاقات التي قد تتطلب تفسيراً مرهقاً يسهل نسيانه، كما أكدوا على أن العرض المصور للاستراتيجية يحول البيانات الخام إلى صور يمكن فهمها بسهولة وسرعة؛ حيث إنها صيغة متاحة وبسيطة لعرض المعرفة (Sales & Huxley, 2013, 110).

وفي ضوء جميع ما سبق يعتبر نموذج الأداء المتوازن أفضل المداخل في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع؛ حيث إنه يقوم بإدارة الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، كما أنه يؤدي العديد من الوظائف التي تنعكس على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تتمثل في:

- ❖ التخطيط للأداء الاستراتيجي: فنموذج الأداء المتوازن يقوم بتوضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الجامعات في خدمة المجتمع انطلاقاً من التشريعات التي تقوم عليها هذه الوظيفة، وكذلك فإنه يتولى عملية التخطيط بما تنطوي عليه من تحديد الأهداف، ومؤشرات قياس كل هدف من تلك الأهداف الموزعة على كافة أبعاد الأداء، والمستهدفات المأمول تحقيقها خلال الفترات الزمنية للتنفيذ، وكذلك وضع المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف، وربطها بأبعاد الأداء المختلفة.
- ❖ تنسيق وتنظيم الأداء الاستراتيجي: فالأداء المتوازن يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنوطة من الجامعات في خدمة المجتمع وتنظيمها؛ وذلك من خلال تحديد مقاييس الأداء والمستهدفات للفرق التوجيهية، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين الأهداف والأنشطة المختلفة ومن ثم فإن كافة الأعمال والأنشطة تسير باتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف.
- ❖ إدارة الأداء الاستراتيجي: فالأداء المتوازن يعمل كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع من خلال عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه لكافة الأنشطة والأبعاد

المتضمنة بهذه الوظيفة، وإبصال معلومات التقدم الخاصة بتطبيق الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحديد وضعية الجامعات في خدمة المجتمع وقياس تقدم أدائها بهذه الوظيفة لاتخاذ القرارات المناسبة.

- ❖ نشر الاستراتيجية وتسويقها: فالأداء المتوازن يقوم على التحديد الدقيق لأبعاد الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع ويحدد الأهداف والمؤشرات والمستهدفات والمبادرات اللازمة لتحقيق استراتيجية الجامعة في خدمة المجتمع، ويقوم بنشرها على كافة المعنيين بالأنشطة والخدمات التي تقوم بها الجامعات في خدمة المجتمع وتعميمها عليهم.
- ❖ قياس الأداء الاستراتيجي وعوائد الاستراتيجية: ويتم من خلال التحديد المسبق للأهداف والمؤشرات والمستهدفات من الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تتضح الأداءات الجيدة والضعيفة، والمسئوليات والإجراءات التصحيحية.

هذا بالإضافة إلى أهمية الخريطة الاستراتيجية التي تعد إحدى الوسائل التي تستخدم في قياس التقدم بالأداء تجاه تحقيق الأهداف؛ فهي تقوم بترجمة رسالة الجامعات في خدمة المجتمع لمجموعة من الأهداف والأبعاد الواضحة ذات العلاقات المتكاملة والمحددة المسارات، كما أنها تصف العلاقات التي تحتاج تفسيرًا كبيرًا وهي الإشكالية التي تعاني منها الجامعات بوظيفتها في خدمة المجتمع؛ حيث تعدد الأطراف ذات الصلة بهذه الوظيفة داخل الجامعات وخارجها، بالإضافة إلى كونها تعد أداة اتصال قوية تشير لجميع المعنيين على محركات النجاح بوظيفة خدمة المجتمع التي تؤديها الجامعات، وتقدم وسائل لجميع المستفيدين كي يحددوا كيفية إسهامهم في تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تتفادى العبارات الإنشائية التي تحتوي عليها الخطط الاستراتيجية والتي قد لا توضح للكثيرين أو تعنيهم تفاصيلها، فضلاً عن كونها تمتاز بالإيجاز والوضوح فهي تختصر الاستراتيجيات والأهداف والأنشطة وتصف العلاقات والترابطات برسم تخطيطي بصفحة واحدة فقط، فضلاً عن كونها تتيح استخدام الرسوم والأشكال والألوان بصورة تجعلها مناسبة للجميع مهما كانت مستوياتهم، أو فئاتهم، أو خلفياتهم العلمية والأكاديمية.

وعلى ضوء جميع ما تقدم وتم تناوله بالمسارات الثلاثة السابقة من الدراسة يبقى المسار الرابع والأخير، الذي يتضمن تصميم وبناء الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، وهو ما تتضح معالمه فيما يلي.

رابعاً: الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع:

إن الخريطة الاستراتيجية قد سُميت بهذا الاسم انبثاقاً عن نماذج الخرائط المتعارف عليها؛ فهي أشبه بها لكونها منوطة بتحديد المواقع والمسارات والطرق والروابط والعلاقات بين النقاط والمحاور والأبعاد المختلفة، ومن ثمّ فإن الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تقوم برسم الطرق، وبيان العلاقات والروابط بين المحاور والأبعاد المختلفة للأداء الاستراتيجي، وتوضيح خطوط السير اللازمة لهذا الأداء وصولاً لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المنوطة من الجامعات في خدمة المجتمع، وكذلك فهي تعتمد على مجموعة من المفاتيح التي تمثل القواعد والأعمدة التي تقوم عليها هذه الخريطة، وبيان هذه المفاتيح يتمثل فيما يلي:

المفتاح الأول: المنطلقات التي تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية:

إن بناء وتصميم خريطة استراتيجية منهجية لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع لا ينشأ منقطعاً في فراغ وإنما يتطلب أن يتم في ضوء تحديد دقيق للمنطلقات والأسس التي يقوم عليها هذا التحسين والتي تتمثل في الأهداف الرئيسية التي نشأت في إطارها ووظيفة الجامعات في خدمة المجتمع، والتي تسعى دوماً لتحقيقها وهي:

- أن الهدف العام من وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع هو تفعيل دور الجامعات في حل مشكلات المجتمع، بالإضافة إلى الإسهام في قضايا التنمية، فضلاً عن كون الجامعات تمثل بيوت خبرة متميزة بالمجالات المختلفة.
- تعد الخدمات والأنشطة المختلفة التي تقوم بها الجامعات في خدمة المجتمع أحد المصادر الأساسية في تنمية الموارد الذاتية للجامعات، والتي تستطيع من خلاله تحسين الخدمات التعليمية والبحثية وخدمة الأنشطة المختلفة للجامعات، وهو ما تؤكد عليه الخطط الاستراتيجية المتعاقبة للجامعات، وتتطلع غايات الجامعات وأهدافها الاستراتيجية إلى تنمية ذلك الدور.
- إن الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعات في خدمة المجتمع منوطة بتلبية احتياجات أفراد المجتمع الداخلي والخارجي لها؛ والمشاركة بدور فعال في تنمية قدرات ومهارات الأفراد، ونشر الوعي الثقافي، وإقامة مشروعات إنتاجية وخدمية متنوعة.
- إن وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع تمثل البوتقة التي تتلاقى بها جميع وظائف الجامعات: فهي تسهم بفعالية في وظيفة إعداد الكوادر البشرية من خلال الإسهام في تعليم الطلاب وتدريبهم، وتقديم الاستشارات اللازمة لهم، وتنمية المهارات الفنية والرياضية والثقافية والتكنولوجية للطلاب والخريجين، وتساهم في تنمية البحث العلمي من خلال تقديم البحوث والدراسات والاستشارات ذات العائد التطبيقي وتسويق الخبرات البحثية، فضلاً عن خدمة المجتمع وتنمية البيئة بأشكالها المتنوعة.
- إن وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للجامعات؛ وهو ما يجعل هناك تحدياً كبيراً أمام الجامعات بكلياتها ووحداتها المختلفة في الاستمرار بالحفاظ على تلك الميزة، خاصة في ظل تضاعف المؤسسات والهيئات المناظرة التي تقدم نفس الخدمات، وتزايد حدة التنافس بين المراكز الخدمية الجامعية وغير الجامعية في تقديم برامج وخدمات متميزة تلبي الاحتياجات التنموية المختلفة في إطار رؤية التنمية المستدامة للدولة 2030.

المفتاح الثاني: الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم وبناء الخريطة الاستراتيجية:

- 1) بيان الاتجاه: ويوضح تنظيم الأهداف والأنشطة بوجه عام، فلا يمكن الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لاتجاهها.
- 2) الأهداف الاستراتيجية: وتتناول الرؤية الشاملة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، ووضع الأهداف الاستراتيجية المترابطة مع هذه الرؤية، وإبراز علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف بوضوح.
- 3) أبعاد الخريطة: تتضمن الخريطة عدة أبعاد تمثل طبيعة عمل الجامعات بخدمة المجتمع، وهذه الأبعاد هي: (بعد التمويل، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وكل بعد من تلك الأبعاد يحتوي مجموعة من

الأهداف التي تصب في اتجاه ذلك البعد التي تصفه والتي تعد من أبرز ما تقوم به الجامعات من عمليات وإجراءات وخطوات باتجاه ذلك البعد.

(4) الربط الاستراتيجي للمحاور: ويبين أن هناك ثلاثة أنماط من المحاور والأبعاد التي تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع، النمط الأول يركز على الأبعاد الداخلية المتمثلة في: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما النمط الثاني فيركز على الأبعاد الخارجية للأداء المتوازن وهي: بعد العملاء، والبعد المالي، بالإضافة إلى النمط البيئي بين النمطين الداخلي والخارجي المتمثلة في البعد البيئي والاجتماعي، وكل بعد من هذه الأبعاد يرتبط بباقي الأبعاد بعلاقة السبب والنتيجة.

(5) المقاييس والمبادرات: وتشير إلى الاتفاق على الأهداف والمقاييس وتحديد المبادرات اللازمة لتدعيم قدرة الجامعات على فحص ومراقبة تطور أدائها الاستراتيجي تجاه تحقيق الأهداف.

وعلى ضوء المنطلقات والاعتبارات الرئيسية لبناء وتصميم الخريطة الاستراتيجية فإن محاور الخريطة الاستراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تتمثل فيما يلي.

المفتاح الثالث: محاور الخريطة الاستراتيجية:

هناك عدة محاور تقوم عليها الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تتمثل فيما يلي:

1- الرؤية الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع في: (أن يكون للجامعات الدور القيادي الرائد في خدمة المجتمع وتحقيق تطلعاته التنموية المختلفة بما يتواءم مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030)

2- الرسالة المقترحة:

تتمثل الرسالة المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات بخدمة المجتمع في: (المساهمة الفعالة للجامعات المصرية في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته من خدمات وأنشطة التدريب والتعليم المستمر والبحوث التطبيقية والاستشارات، والمشاركة المجتمعية والاستفادة من منشآت الجامعات ومرافقها، من خلال ما تمتلكه من رأس مال مادي وبشري وفكري وتنظيمي بما يعكس على ميزتها التنافسية وتحقيق وظيفتها الثالثة على الوجه الأمثل)

3- الأهداف الاستراتيجية:

- تفعيل مساهمة الجامعات في المبادرات المجتمعية التي تتبناها الدولة.
- التعاون مع المؤسسات المجتمعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد المجتمع.
- دعم وتنمية الموارد الذاتية للجامعات.
- تقديم خدمات وأنشطة مجتمعية متميزة.
- تنمية برامج التدريب والتعليم المستمر التي تقدمها الجامعات والتوسع فيها.
- تفعيل البحوث التطبيقية التي تخدم المجتمع وتساهم في حل مشكلاته.
- الارتقاء بجودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي لها.

- التسويق الاستراتيجي للخدمات المجتمعية للجامعات.
- تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص لتنمية الموارد المادية للجامعات.
- الدعم المادي لأفراد المجتمع والخريجين وتأهيلهم لريادة الأعمال.
- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية لدى أفراد المجتمع الداخلي للجامعات (من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم).
- دعم الاستدامة البيئية والتوجه الأخضر باستراتيجيات الجامعات وخططها التنفيذية.
- دعم التميز البيئي للجامعات ورفع الكفاءة البيئية لخدماتها وأنشطتها.
- مواجهة التغيرات المناخية من خلال الابتكارات البحثية والخدمية للجامعات.
- 4- الأبعاد الاستراتيجية الممثلة للأهداف الاستراتيجية ومقاييس النجاح فيما:
- أ- البعد المالي (التمويل):
- ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (1) أهداف ومؤشرات ومستهدفات البعد المالي (التمويل)

البعد المالي (التمويل)		
الأهداف (Objectives)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	المستهدف (Target)
1- دعم وتنمية الموارد الذاتية للجامعات	للقيمة المنح والتبرعات والعقود الآتية من الشراكات المجتمعية. للإعانة المادي للأنشطة والخدمات المجتمعية. للتقديم خدمات مجتمعية مبتكرة ذات عائد.	من المستهدف تحقيق 25% من الأهداف والمؤشرات المالية كل ثلاثة أشهر من كل عام
2- تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص لتنمية الموارد المادية للجامعات	لضمان جودة الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص. للاستحداث خدمات جديدة للوحدات ذات الطابع الخاص تكون ذات عائد لعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوحدات ذات الطابع الخاص	جامعي، ليكون المتحقق 100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.
3- ترشيد النفقات وتحسين أوجه الصرف على الأنشطة والخدمات المجتمعية	للتقليل نسبة النفقات المهدرة بالأنشطة المختلفة. للاعتماد على الخامات والمعدات ذات التكلفة المناسبة. لترشيد الإنفاق على الفعاليات والندوات.	

ب- بعد المستفيدين:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (2) أهداف ومؤشرات ومستهدفات بعد المستفيدين

بعد المستفيدين		
المستهدف (Target)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	الأهداف (Objectives)
من المستهدف تحقيق 25% من أهداف ومؤشرات بعد المستفيدين كل ثلاثة أشهر من كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.	<p>لعدد أفراد المجتمع الذين يحضرون إلى الجامعة أو يستخدمون مرافقها.</p> <p>لنمو عدد الأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية المقدمة.</p> <p>لعدد شراكات وبروتوكولات تعاون مع العديد من المؤسسات.</p>	1- زيادة عدد المستفيدين من الخدمات والأنشطة المقدمة من داخل الجامعات.
	<p>لعدد أفراد المجتمع المشتركين في أنشطة التواصل المجتمعي.</p> <p>لقيمة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعات قياساً بالجهات الأخرى.</p> <p>لعدد الأنشطة والخدمات المقدمة للأفراد.</p> <p>لنسبة الإقبال على الالتحاق بالأنشطة المختلفة.</p>	2- تقديم خدمات وأنشطة مجتمعية متميزة بتكلفة مناسبة.
	<p>لنتائج استبيانات تحديد احتياجات المستفيدين.</p> <p>لقرارات الندوات والحوافل التنموية.</p> <p>لنتائج استطلاعات الرأي حول الأنشطة والخدمات المقدمة.</p>	3- تحديد احتياجات المستفيدين من المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات.
	<p>لنسبة الإقبال على الالتحاق بالأنشطة المختلفة من أفراد المجتمع الداخلي.</p> <p>لقيمة دعم الأنشطة المقدمة لأفراد المجتمع الداخلي.</p> <p>لعدد الملتحقين بالأنشطة من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأعضاء الجهاز الإداري بالجامعات.</p>	4- دعم الأنشطة والخدمات للمستفيدين من المجتمع الداخلي

ج- بعد العمليات الداخلية:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (3) أهداف ومؤشرات ومستهدفات بعد العمليات الداخلية

بعد العمليات الداخلية		
المستهدف (Target)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	الأهداف (Objectives)
من المستهدف تحقيق 25% من أهداف ومؤشرات العمليات الداخلية كل ثلاثة أشهر من كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.	لتنفيذ دور وحدة الإبداع والابتكار لتنمية الثقافة الريادية للطلقات	1- الدعم المهني لأفراد المجتمع والخبيرين وتأهيلهم لريادة الأعمال.
	لتنفيذ برامج ودورات تدريبية متخصصة لتنمية الثقافة الريادية للطلقات.	
	لتنفيذ عقد مسابقات للمشروعات والأنشطة الابتكارية بين الطالبات	
	لتخصيص جوائز للمبتكرين وتكريمهم.	
	لتنفيذ برامج ودورات تدريبية في ريادة الأعمال	
	لتنفيذ عدد المشروعات والأنشطة الابتكارية للطلقات	2- تفعيل البحوث التطبيقية التي تخدم المجتمع وتساهم في حل مشكلاته.
	لتنفيذ عدد المبادرات البحثية ذات الأثر المباشر على المجتمع.	
	لتنفيذ عدد البحوث التطبيقية التي تساهم في حل المشكلات المجتمعية	
	لتنفيذ توفير الخدمات والاستشارات التربوية والنفسية.	3- تنمية برامج التدريب والتعليم المستمر وتطويرها.
	لتنفيذ عدد الأنشطة والخدمات التدريبية المقدمة.	
	لتنفيذ توسيع الفعاليات والتدريب الرياضي والفنية والثقافية المقدمة.	
	لتنفيذ تقديم خدمات رياضية وفنية وثقافية متميزة لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي للكلية.	4- الارتقاء بجودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي لها.
	لتنفيذ وجود روضة نموذجية لرعاية الأطفال.	
	لتنفيذ التوسع في الإعلام بالأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات.	5- التسويق الاستراتيجي للخدمات المجتمعية للجامعات.
	لتنفيذ استثمار التكنولوجيا في تسويق الخدمات المجتمعية للجامعات.	
	لتنفيذ تنوع آليات الإعلام عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات.	
	لتنفيذ وجود صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات.	

د- بعد التعلم والنمو:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (4) أهداف ومؤشرات ومستهدفات بعد التعلم والنمو

بعد التعلم والنمو		
المستهدف (Target)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	الأهداف (Objectives)
من المستهدف تحقيق 25% من أهداف ومؤشرات التعلم والنمو كل ثلاثة أشهر من كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من	<p>للم عدد أعضاء هيئة التدريس والطلاب المشتركين في أنشطة قطاع خدمة المجتمع.</p> <p>للم عدد الأكاديميين المنخرطين في مجالس استشارية تطوعية.</p> <p>للم عدد الموظفين والطلاب المتطوعين لتقديم الخدمات والمرافق للمجتمع.</p> <p>للم استقطاب الكوادر المتخصصة للعمل بالأنشطة المختلفة.</p> <p>للم وجود آليات لتحفيز المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.</p>	<p>1- تنمية رأس المال البشري:</p> <p>-الاهتمام بتنمية مهارات وكفايات مديري الأنشطة، ومسؤولي الخدمات المجتمعية.</p> <p>-نشر ثقافة المشاركة المجتمعية لدى أفراد المجتمع الداخلي.</p>
المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.	<p>للم المشاركة الاجتماعية متضمنة في رسالة الجامعة.</p> <p>للم وجود خطة عمل لدى الجامعة للمشاركة المجتمعية.</p> <p>للم المشاركة المجتمعية متضمنة في السياسة العامة للجامعة واستراتيجياتها.</p> <p>للم عدد الفعاليات المتاحة لخدمة المجتمع.</p> <p>للم وجود معايير لاختيار الكوادر المتخصصة للعمل بالأنشطة المختلفة.</p> <p>للم اعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء.</p> <p>للم درجة الرضا الوظيفي للقائمين على أنشطة خدمة المجتمع.</p>	<p>2- تطوير رأس المال التنظيمي:</p> <p>-وضوح تدرج السلطة والمسئولية للأنشطة والمهام.</p> <p>-التحديد الدقيق للاختصاصات والمسئوليات.</p> <p>-الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي.</p> <p>تحقيق التعاون والشفافية والمحاسبية.</p>
	<p>للم عدد المشاريع المتعلقة بالتواصل الاجتماعي.</p> <p>للم تعدد آليات التواصل بين المجتمع الداخلي والخارجي للجامعات.</p> <p>للم وجود قاعدة بيانات للمستفيدين.</p> <p>للم وجود مواقع إلكترونية للمراكز والوحدات الخدمية بالجامعات.</p> <p>للم أتمتة الخدمات والأنشطة المقدمة.</p> <p>للم التسويق الإلكتروني للخدمات والأنشطة والفعاليات المقدمة.</p>	<p>3- الاستثمار في رأس المال المعرفي والتكنولوجي</p>

هـ- البعد الاجتماعي:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (5) أهداف ومؤشرات ومستهدفات البعد الاجتماعي

البعد الاجتماعي		
المستهدف (Target)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	الأهداف (Objectives)
من المستهدف تحقيق 25% من أهداف ومؤشرات البعد الاجتماعي كل ثلاثة أشهر من كل عام جامعي، ليكون المتحقق 100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.	للمبادرات التي تم المشاركة فيها. للمبادرات والمشاريع الجامعية التي تستهدف الفئات المحرومة من المجتمع. للعائد المجتمعي من المشروعات والخدمات التي تشارك بها الجامعة في مبادرات الدولة. للمنسبة المخصصة من ميزانية الجامعات للمشاركة المجتمعية. للمشاركة في حل بعض المشكلات المجتمعية الملحة مثل مشكلة الأمية. للمشاركة في برامج التوعية بالقضايا المجتمعية. للمشاريع وورش العمل المقدمة حول القضايا المجتمعية المعاصرة، والمستجدة.	1- تفعيل مساهمة الجامعات في المبادرات المجتمعية التي تتبناها الدولة. 2- التعاون مع المؤسسات المجتمعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد المجتمع.
	للمشاركة في حل بعض المشكلات المجتمعية الملحة مثل مشكلة الأمية. للمشاركة في برامج التوعية بالقضايا المجتمعية. للمشاريع وورش العمل المقدمة حول القضايا المجتمعية المعاصرة، والمستجدة.	2- التعاون مع المؤسسات المجتمعية لتقديم خدمات متنوعة لأفراد المجتمع.
	للمشاركة في حل بعض المشكلات المجتمعية الملحة مثل مشكلة الأمية. للمشاركة في برامج التوعية بالقضايا المجتمعية. للمشاريع وورش العمل المقدمة حول القضايا المجتمعية المعاصرة، والمستجدة.	للمشاركة في حل بعض المشكلات المجتمعية الملحة مثل مشكلة الأمية. للمشاركة في برامج التوعية بالقضايا المجتمعية. للمشاريع وورش العمل المقدمة حول القضايا المجتمعية المعاصرة، والمستجدة.

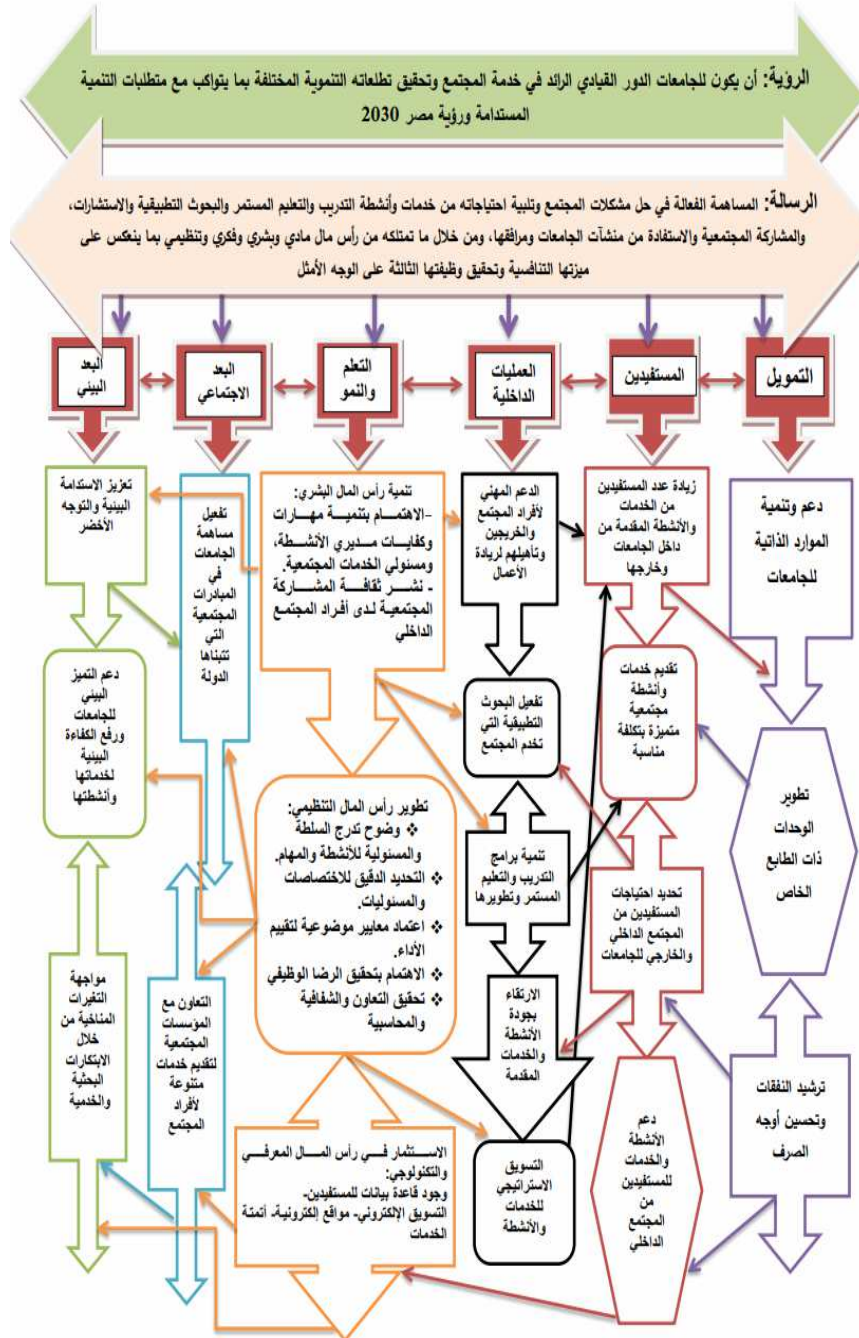
و- البعد البيئي:

ويتضمن الأهداف والمؤشرات والمستهدفات المبينة بالجدول الآتي:

جدول (6) أهداف ومؤشرات ومستهدفات البعد البيئي

البعد البيئي		
المستهدف (Target)	المؤشرات/ المقاييس (Measures)	الأهداف (Objectives)
من المستهدف تحقيق 25% من الأهداف والمؤشرات البيئية كل ثلاثة أشهر من كل عام جامعي، ليكون المتحقق	لزيادة عدد المرافق الجامعية المزروعة. لزيادة الفعاليات الخاصة بالاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر. للمحافظة على نظافة المرافق الجامعية بصورة مستمرة. لزيادة معدلات المحافظة على المصادر المائية بالجامعات.	1- تعزيز الاستدامة البيئية والتوجه الأخضر
100% مع انتهاء كل عام لتبدأ دورة جديدة من المؤشرات، مع مراعاة التباين بين الجامعات في الظروف والإمكانات.	للتوسع في مشروعات تدوير المخلفات والنفايات التي تديرها الجامعات. لزيادة عدد أسطح المباني المزروعة بالجامعات. للإهتمام بتنوع مصادر الطاقة المستخدمة وخاصة مصادر الطاقة النظيفة. لزيادة عدد الأنشطة والمرافق الجامعية التي تستخدم الطاقة الشمسية.	2- دعم التميز البيئي للجامعات ورفع الكفاءة البيئية لخدماتها وأنشطتها.
	لعدد الفعاليات والندوات المقدمة عن التغيرات المناخية. لعدد المشروعات التطبيقية التي تصب في مواجهة التغيرات المناخية. لعدد البحوث المبكرة في التصدي للتغيرات المناخية.	3- مواجهة التغيرات المناخية من خلال الابتكارات البحثية والخدمية للجامعات.

ووفقاً لما تقدم فإن تصميم الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع يتمثل بالشكل التالي:



شكل (1) الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع

المفتاح الرابع: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

هناك العديد من العوامل الحاكمة لنجاح تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع تتمثل في:

- ❖ تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.
- ❖ تحديد احتياجات المجتمع والمشكلات التي يعاني منها.
- ❖ وضع خطط محدثة باستمرار لخدمة المجتمع وتنمية البيئة وفقاً للاحتياجات والمشكلات المجتمعية.
- ❖ تطوير الأنشطة والخدمات وتنويعها: وهناك عدة آليات يمكن اتباعها للنجاح في تنمية وتطوير الأنشطة والخدمات منها: التوسع في الخدمات والفعاليات والدورات التدريبية لكل نشاط من أنشطة خدمة المجتمع، وكذلك تنوع الفئة المستهدفة وتلبية احتياجاتها من البرامج والخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعات.
- ❖ الاستثمار في الأنشطة المجتمعية واسعة المجال.
- ❖ عمل خصومات خاصة وعروض موسمية لزيادة الإقبال على الأنشطة والإعلان الموسع عن ذلك: بما يزيد من الإقبال على الخدمات والأنشطة فيزيد العائد.
- ❖ دراسة أسباب ضعف الإقبال على بعض الأنشطة وهبوط مواردها للتوصل إلى أفضل السبل لتنمية هذه الأنشطة.
- ❖ التكامل والتنسيق بين الجامعات وبين الجهات التنفيذية والمؤسسات المجتمعية والمنظمات الأهلية ذات الصلة والاهتمام المشترك.
- ❖ السعي لعقد بروتوكولات تعاون مع الشركاء الاستراتيجيين كوزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلم: وخاصة في مجال تدريب المعلمين بالخدمة، أو البرامج التدريبية للمعلم النوعي، وتقديم الدعم الفني للمدارس، والمصانع والشركات.
- ❖ التوسع في تقديم خدمات الدعم المهني لأفراد المجتمع.
- ❖ التكامل بين كليات الجامعة في تقديم الخدمات المجتمعية وكذلك بين الوحدات ذات الطابع الخاص.

المفتاح الخامس: المبادرات الداعمة (Initiatives):

يستدعي النجاح في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بهذه الوظيفة تبني مجموعة من المبادرات الداعمة منها:

- أ- وضع خطط سنوية وشهرية لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعات.
- ب- التوسع في الخدمات والأنشطة الاجتماعية والفنية والرياضية والثقافية التي تقدمها الجامعات للمجتمع الداخلي والخارجي لها.
- ج- التركيز على تقديم حزم برامج ودورات متكاملة خاصة الدورات والبرامج التي يحتاجها الأفراد للالتحاق بسوق العمل.
- د- زيادة عدد الوحدات ذات الطابع الخاص وتنوع الأنشطة والخدمات التي تؤديها.
- هـ- دراسة احتياجات المجتمع المحيط، ووضع خطط لتلبية هذه الاحتياجات.
- و- وجود دراسات اثنوجرافية عن القضايا والمشكلات التي يعاني منها المجتمع والدراسة الدقيقة لاحتياجات أفراد المجتمع من الدورات والبرامج والخدمات المختلفة لتقديمها بأعلى مستوى من الجودة.

- ز- جودة المدربين، واستقطاب المدربين المتميزين للعمل بالتدريب بالأنشطة التدريبية المختلفة.
- ح- التدقيق في الملفات والعروض المقدمة من المؤسسات والهيئات المجتمعية التي تتعاون معها الجامعات بأنشطتها في خدمة المجتمع.
- ط- تحقيق أقصى استفادة من المرافق التابعة للجامعات من خلال التأجير والتسويق وتقديم الأنشطة المختلفة بتلك المرافق.
- ي- جودة المحتوى التدريبي والموضوعات التدريبية لبرامج التدريب والتعليم المستمر.
- ك- دراسة الوضع التنافسي للبرامج والأنشطة المقدمة والاستفادة من الممارسات والتجارب الناجحة للجامعات في أنشطة خدمة المجتمع المختلفة.
- وبهذا تكون قد تكاملت قوائم ومفاتيح الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع التي تعد من أهم وظائف الجامعات وأكثرها خطورة بالأونة الحالية، وبذلك يكون قد تحقق هدف الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، أسماء حسن أحمد (2014). دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- إبراهيم، مجدي عزيز (2009)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
- أبو سفريته، فتحية رمضان (2015). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، المجلة الجامعة، ع 17، مج 3، 137-160.
- أبو عزة، محمد أبو بكر (2013). خطوات المنهج الفينومينولوجي عند هوسرل، المجلة الليبية للدراسات، ع 3، يوليو، 88-106.
- أبو ماضي، كامل أحمد (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، غزة، مكتبة نيسان للطباعة والنشر.
- أحمد، سعد مرسي، وعلي، سعيد إسماعيل (1983). تاريخ التربية والتعليم، القاهرة، عالم الكتب.
- الإدارة العامة للتخطيط (2014). الوظيفة الثالثة للجامعات، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، وائل محسن (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار وائل للنشر.
- بدرأوي، عبدالرضا فرج، وإدريس، وائل محمد (2009). دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن، زهران للنشر.
- بريني، دحمان (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة آفاق للعلوم، ع 13، 164-174.
- بسطويسي، نشوة سعد (2018). أدوار كليات التربية بمجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة المنوفية، مج 33، ع 4، 359-469.
- بوربعين، وهيبة، وعطار، عبدالمجيد (2016). الجامعة وخدمة المجتمع: نحو مقاربة وظيفية في تنمية وتطوير المسؤولية المجتمعية "جامعة تلمسان نموذجاً"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ع 2، 229-250.
- بوعرفة، عبدالقادر (2002). المنهج الفينومينولوجي- الحقيقة والأبعاد، مجلة الجمعية الفلسفية المصرية، مج 11، ع 11، 7-17.
- جابر، منار محمد (2018). الأداء المتوازن كمدخل لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية: تصور مقترح، الإدارة التربوية، السنة 5، ع 17، مارس 2018، ص 419-520.

- الجرجاني، علي بن محمد السيد (2004). معجم التعريفات، تحقيق: محمد صديق المنشاوي، القاهرة، دار الفضيلة.
- الحاج، أحمد علي (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي.. الفكر والتطبيق، عمان، دار المسيرة.
- حجازي، إسماعيل، وعبدلوي، نوال (2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، ع 2.
- حسن، آية جلال (2019). التخطيط الاستراتيجي لجامعة الزقازيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- حسن، فاطمة أحمد (2016). دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية بالتطبيق على الحالة المصرية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 24، ع 2.
- حسين، محمد فتحي (2020). تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية، دراسات المؤتمر الدولي السادس: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم- دراسات وتجارب، كلية التربية للبنين بالقاهرة- جامعة الأزهر، أغسطس 2020، مج 2، ص ص 684-748.
- حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد (2007). عمان، دار اليازوردي.
- حنفي، محمد ماهر (2010). تطوير منظومة التعليم الجامعي بمحافظة بورسعيد في ضوء متطلبات سوق العمل وبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
- حنك، فتيحة، ويوب، رمضان (2020). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة)، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مج 11، ع 1، 168-182.
- ركة، ميادة السيد، والخميسي، السيد سلامة، وغنيم، رانيا وصفي (2018). دور الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 104، 213-234.
- زيتون، كمال عبد الحميد (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً، القاهرة، عالم الكتب.
- السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي (2012). بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، بيروت، دار الكتب العلمية.
- سعيد، فيصل محمد، وأدم، بشري الفاضل (2016). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الفترة من 9-11 فبراير 2016.

- شاهين، محمد أحمد (2011). المسئولية المجتمعية في الجامعات العربية: جامعة القدس المفتوحة أنموذجًا- دراسة وصفية تحليلية، المؤتمر الأول: المسئولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، نابلس، جامعة القدس المفتوحة، 26 سبتمبر 2011.
- شحاته، حسن، والنجار، زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي (2019). دور جامعة بورسعيد في خدمة المجتمع وتنمية البيئة: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، س 6، ع 21، 11-118.
- الشربيني، زكريا أحمد وآخرون (2013). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، الرياض، مكتبة الشقري.
- الشميلي، عائشة يوسف (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شنودة، إميل فهد (1997). الفينومينولوجية استراتيجية بحثية في المجالات التربوية، المؤتمر السنوي الرابع عشر لقسم أصول التربية: البحث التربوي "مفاهيمه- أخلاقياته- توظيفه"، قسم أصول التربية بكلية التربية- جامعة المنصورة، الفترة من 23-24 ديسمبر 1997.
- صبيحي، طارق علي (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 59، ج 2، 430-455.
- الضبياني، عامر محمد، والعنسي، عبدالرحمن يحيى، وشداد، يوسف راشد (2018). دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، ع 50، 117-137.
- العارف، نادية (2009). الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عامر، ربيع عبدالرؤف (2020). أساليب تحقيق دور الجامعة في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، مج 2، ع 1، 150-179.
- عبدالحميد، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 2.
- عبدالغفار، سهير أحمد (2013). تطوير أداء كلية التربية ببورسعيد في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، مجلة كلية التربية، كلية التربية- جامعة بورسعيد، ع 14، 868-901.
- عبيد، عبدالسلام إبراهيم (2009). تقويم الأداء الاستراتيجي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC): دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 11، ع 1.

- عطية، سحر بهجت (2016). دور الشراكة في دعم قدرة الجامعات لخدمة المجتمع: رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 55، ص ص 83-143.
- عمار، حامد (1995). دراسات في التربية والثقافة: من همومنا التربوية والثقافية، القاهرة، الدار العربية للكتاب.
- الفراهيدي، خليل بن أحمد (2003). كتاب العين، تحقيق: عبد الحميد هندراوي، بيروت، دار الكتب العلمية.
- الفيهي، منال أحمد (2017). تقويم أداء جامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة إب، اليمن.
- فلية، فاروق عبده، والركي، أحمد عبدالفتاح (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- كواشي، سامية (2015). خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة للجامعات، مجلة العلوم الإنسانية، مج ب، الجزائر.
- كواشي، مراد رايح، ويودودة، مريم السعيد (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 2.
- مجمع اللغة العربية (2008). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- محمد، مجدي عبدالرحمن (2021). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية، عدد ديسمبر، ج 2، ص ص 45-110.
- محمد، مروة علي (2015). دور بعض جامعات الصعيد في خدمة المجتمع في ضوء بعض التغيرات المعاصرة: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ج 39.
- مرسي، محمد منير (2002). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، القاهرة، عالم الكتب.
- مصطفى، مجدي محمد (2002). تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية: دراسة تطبيقية على مجالات التعليم والصحة والشئون الاجتماعية بمدينة العين، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع 109، ج 2.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2007). برنامج الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2009). بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المنصورة، المكتبة العصرية.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الموسى، ناهد بنت عبدالله (2017). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، ع 14.
- النجار، فريد (2014). الإدارة الاستراتيجية وصناع المستقبل، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- نيفين، بول آر (2016). بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية، ترجمة: الزهراني، أحمد بن عبدالله، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- هوسرل، إدموند (2007). فكرة الفينومينولوجيا خمسة دروس، ترجمة: فتحي إنقزوي، بيروت، المنظمة العربية للترجمة.
- اليمني، محمد مسعد (2015). إدارة المخاطر المالية باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن (مدخل تعظيم القيمة)، القاهرة، دار العلوم العربية للنشر والإعلام.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Abdel Halim, Nadia Radi (2005). Integration of environmental performance indicators in the balanced scorecard to activate the role of business organizations in sustainable development, Journal of Economic and Administrative Sciences, vol. 21, p. 2.
- Abdel-Ghaffar, Soheir Ahmed (2013). Developing the performance of the Faculty of Education in Port Said in the field of community service and environmental development in the light of quality assurance and accreditation standards, Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education - Port Said University, p. 14, 868-901.
- Abu Azza, Muhammad Abu Bakr (2013). Steps of Husserl's Phenomenological Approach, Libyan Journal of Studies, p. 3, July, 88-106.
- Abu Madi, Kamel Ahmed (2018). The balanced scorecard as a tool for evaluating the performance of governmental and non-governmental institutions, Gaza, Nissan Bookstore for printing and publishing.
- Abu Safrita, Fathia Ramadan (2015). The possibility of using the balanced scorecard as a tool for strategic planning, an applied study on Al-Zawiya University, University Journal, p. 17, vol. 3, 137-160.
- Ahmed, Saad Morsi, and Ali, Said Ismail (1983). History of Education, Cairo, World of Books.



- Al-Arif, Nadia (2009). Strategic management, "Management of the Third Millennium", Alexandria, University House.
- Al-Dhabiani, Amer Muhammad, Al-Ansi, Abdul-Rahman Yahya, and Shaddad, Youssef Rashid (2018). The role of Dhamar University in community service from the point of view of faculty members, Journal of Human Sciences, p. 50, 117-137.
- Al-Faqih, Manal Ahmed (2017). Evaluating the performance of Ibb University using the balanced scorecard, Master Thesis, College of Education - Ibb University, Yemen.
- Al-Farahidi, Khalil bin Ahmed (2003). The Book of the Eye, investigation: Abdul Hamid Hindawi, Beirut, Dar Al-Kutub Al-Alami.
- Al-Hajj, Ahmed Ali (2011). Strategic Educational Planning.. Thought and Application, Amman, Dar Al Masirah.
- Al-Jurjani, Ali bin Muhammad Al-Sayed (2004). Definitions Dictionary, investigation: Muhammad Siddiq Al-Minshawi, Cairo, Dar Al-Fadila.
- Al-Maghrabi, Abdel-Hamid Abdel-Fattah (2006). Strategic management by measuring balanced performance, Mansoura, Modern Library.
- Al-Maghrabi, Abdel-Hamid Abdel-Fattah (2007). Strategic management program by measuring balanced performance, Mansoura, Al-Asriya Library.
- Al-Maghrabi, Abdel-Hamid Abdel-Fattah (2009). The balanced scorecard, the contemporary approach to measuring strategic performance, Mansoura, Al-Asriya Library.
- Al-Malkawi, Ibrahim Al-Khlouf (2009). Managing Strategic Performance Using the Balanced Scorecard, Amman, Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution.
- Al-Mousa, Nahid bint Abdullah (2017). The application of the balanced scorecard in evaluating the performance of technical colleges in the Kingdom of Saudi Arabia, a suggested conception, Journal of Educational Administration, p. 14.
- Al-Najjar, Farid (2014). Strategic management and future makers, Alexandria, Knowledge facility.
- Al-Saad, Muslim Allawi, Manhal, Muhammad Hussein, and Al-Abadi, Hashem Fawzi (2012). Balanced Marks Card An Introduction to Sustainable Management, Beirut, Dar Al-Kutub Al-Alamiyyah.

- Al-Shamili, Aisha Yousef (2017). Modern Strategic Management Strategic Planning - Organizational Building - Creative Leadership - Oversight and Governance, Cairo, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Yamani, Muhammad Massad (2015). Managing financial risks using the balanced scorecard methodology (value maximization approach), Cairo: Dar Al Uloom Al Arabiya for Publishing and Media.
- Amer, Rabea Abdel Raouf (2020). Methods of realizing the role of the university in the field of environmental development and community service in the light of contemporary challenges, Algerian Journal of Human Studies, vol. 2, p. 1, 150-179.
- Ammar, Hamed (1995). Studies in Education and Culture: One of Our Educational and Cultural Concerns, Cairo, Arab Book House.
- Arabic Language Academy (2008). Al-Wajeez Lexicon, Cairo, General Authority for Amiri Press Affairs.
- Attia, Sahar Bahgat (2016). The role of partnership in supporting the ability of universities to serve society: a future vision from the perspective of an organization method, Journal of Social Work, p. 55, pp. 83-143.
- Badrawi, Abdel-Reda Farag, and Idris, Wael Mohamed (2009). Studies in strategy and the balanced scorecard, Jordan, Zahran for publication.
- Bastawisi, Nashwa Saad (2018). The roles of the faculties of education in the field of community service and environmental development in the light of the requirements of sustainable development: a proposed vision, Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education - Menoufia University, Vol.
- Bouarfa, Abdelkader (2002). The Phenomenological Approach - Truth and Dimensions, Journal of the Egyptian Philosophical Society, Vol. 11, p. 11, 7-17.
- Bourbain, Haiba, and Attar, Abdul Majeed (2016). University and Community Service: Towards a Functional Approach to Developing and Developing Social Responsibility "University of Tlemcen as a Model", Journal of the Faculty of Arts and Human Sciences, p. 2, 229-250.
- Brini, Dahman (2018). The role of the university in community service, Horizons of Science magazine, p. 13, 164-174.



- El Shahna, Abdel Moneim El-Desouki (2019). The role of Port Said University in community service and environmental development: a field study, *Journal of Educational Administration*, S6, P. 21, 11-118.
- El-Sherbiny, Zakaria Ahmed and others (2013). *Research Methods in Educational, Psychological and Social Sciences*, Riyadh, Al-Shaqri Library.
- Fliha, Farouk Abdo, and Zaki, Ahmed Abdel Fattah (2004). *Dictionary of education terms verbally and idiomatically*, Alexandria, Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing.
- General Administration of Planning (2014). *The third job for universities*, Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Higher Education, Deputy Ministry for Planning and Information.
- Hamdan, Khaled Mohamed, and Idris, Wael Mohamed (2007). *Amman*, Dar Al-Yazordi.
- Hanafi, Muhammad Maher (2010). *Developing the University Education System in Port Said Governorate in Light of Labor Market Requirements and Some Contemporary Global Trends*, Master Thesis, Faculty of Education, Port Said University.
- Hanak, Fatiha, and Bawab, Ramadan (2020). The university and the service function of society (the third job), *Journal of Humanization for Research and Studies*, vol. 11, p. 1, 182-168.
- Hassan, Aya Jalal (2019). *Strategic planning for Zagazig University using the balanced scorecard*, Master Thesis, Faculty of Education, Zagazig University.
- Hassan, Fatima Ahmed (2016). C. Returning to the Kingdom of Saudi Arabia by applying it to the Egyptian case, *Journal of Banking and Financial Studies*, Vol. 24, P. 2.
- Hegazy, Ismail, and Abdawi, Nawal (2015). The Impact of Porter's Competitive Forces Analysis on the Enterprise's Strategic Performance: A Case Study of the Great Mills Corporation of South Biskra, *Economic Researcher Journal*, p. 2.
- Hussein, Mohamed Fathi (2020). *International partnership, studies, partnership, partnership, partnership, partnership, partnership, studies and education*, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, August 2020, volume 2, pp. 684-748.
- Husserl, Edmund (2007). *The Idea of Phenomenology, Five Lessons*, translated by: Fathi Engzo, Beirut, Arab Organization for Translation.

- Ibrahim, Asma Hassan Ahmed (2014). The role of colleges of education in community service and environmental development in light of the standards of the National Authority for Quality Assurance and Accreditation (Proposed Concept), Master Thesis, Girls College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.
- Ibrahim, Magdy Aziz (2009), Dictionary of Teaching and Learning Terms and Concepts, Cairo, World of Books.
- Idris, Wael Muhammad, and Al-Ghalbi, Wael Mohsen (2009). Fundamentals of Performance and the Balanced Evaluation Card, Amman, Dar Wael for Publishing.
- Jaber, Manar Muhammad (2018). Balanced performance as an introduction to developing the performance of Egyptian educational research centers: a proposed vision, Educational Administration, Year 5, p. 17, March 2018, pp. 419-520.
- Kouachi, Mourad Rabeh, and Boudouda, Maryam El-Said (2017). A proposed model for linking the sustainable balanced scorecard and the benchmarking for the overall performance evaluation of the institution: a case study of the Sanitary Ceramics Institution in Al-Mailiya and the New Institution for Sanitary Ceramics in Ghazawat, The Jordanian Journal of Business Administration, Vol. 13, P. 2.
- Kouachi, Samia (2015). Community service is the third function of universities, Journal of Human Sciences, MB, Algeria.
- Mohamed, Magdy Abdel-Rahman (2021). A suggested implementation plan to develop the performance of quality assurance centers in Egyptian universities in the light of the balanced scorecard model, The Educational Journal, December issue, Volume 2, pp. 45-110.
- Mohamed, Marwa Ali (2015). The role of some universities in Upper Egypt in community service in the light of some variables: a field study, the Educational Journal, vol. 39.
- Morsi, Mohamed Mounir (2002). Modern trends in contemporary university education, Cairo, the world of books.
- Mostafa, Magdy Mohamed (2002). Determining the priorities of community service from the perspective of social service: an applied study on the fields of education, health and social affairs in Al Ain City, Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, p. 109, Part 2.



- Nevin, Paul R (2016). The balanced scorecard, step by step, for government and non-profit institutions, translated by: Al-Zahrani, Ahmed bin Abdullah, Saudi Arabia, Institute of Public Administration.
- Obeid, Abdel Salam Ibrahim (2009). Strategic Performance Evaluation According to the Balanced Scorecard (BSC) Perspective: A Case Study in the Iraqi Middle East Investment Bank, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 11, P. 1.
- Rakka, Mayada Al-Sayed, Al-Khamisi, Al-Sayed Salama, and Ghoneim, Rania Wasfi (2018). The role of units of a special nature in community service and environmental development, Arabic studies in education and psychology, p. 104, 213-234.
- Saeed, Faisal Muhammad, and Adam, Bushra Al-Fadil (2016). A proposed vision for developing the role of the university in community service in the light of national standards for quality assurance in higher education, the Sixth International Arab Conference for Quality Assurance in Higher Education, Khartoum, Sudan University of Science and Technology, from 9-11 February 2016.
- Shaheen, Mohamed Ahmed (2011). Social Responsibility in Arab Universities: Al-Quds Open University as a Model- A Descriptive Analytical Study, First Conference: Social Responsibility of Palestinian Universities, Nablus, Al-Quds Open University, September 26, 2011.
- Shehata, Hassan, and Al-Najjar, Zainab (2003). Dictionary of Educational and Psychological Terms, Cairo, The Egyptian Lebanese House.
- Shenouda, Emile Fahmy (1997). Phenomenology is a research strategy in educational fields, the Fourteenth Annual Conference of the Department of Fundamentals of Education: Educational Research "Concepts - Ethics - Employment", Department of Fundamentals of Education, Faculty of Education - Mansoura University, from December 23-24, 1997.
- Subaihi, Tariq Ali (2018). The role of the university in community service, Journal of Social Work, p. 59, vol. 2, 430-455.
- Zaytoun, Kamal Abdel Hamid (2006). Designing qualitative research and processing its data electronically, Cairo, World of Books.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al Dahiyat, Mohammed A. (2020). Measuring the Strategic Performance of Higher Education Institutions: A Balanced Scorecard Approach, Financial Studies Journal, Vol. 24, Issue 1.
- Anthoula, Kladogeni & Hatzigeorgiou, Alexandros (2011). Designing Balanced Scorecard for The Evaluation of Local Authority Organization, European Research Studies Journal, Vol. XIV. Issue 2.
- Armitage, Howard & Scholey, Cameron (2006). Using Strategy Maps to Drive Performance, Canada, The society of Management Accountants of Canada, The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.
- Banker, R. & Pizzini, M. (2004). The Balanced Scorecard Judgment Effects of Performance Measures Linked to Strategy, The Accounting Review.
- Brown, Cindy (2012). Application of The Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges, Planning for Higher Education, July- September 2012.
- Hansen, Eric G. & Schaltegger, Stefan (2018). Sustainability Balanced Scorecard and Their Architectures: Irrelevant or Misunderstood, Journal of Business Ethics, Vol. 150, Issue 4.
- Hegay, Oksana, Koberidze, Aleksander Z. & Efremov, Victor S. (2019). Approaches of Using Balanced Scorecard Method for University Management in Russia, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 119.
- Hladchenko, M (2015). Balanced scorecard- A Strategic Management System of The Higher Education Institution, International Journal of Educational Management, Vol. 29, No. 2.
- Ilyasin, Mukhamd (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education, DINAMIKA ILMU, Vol. 17, No. 2.
- Kaplan, R, Norton, D (2004). Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert & Norton, David (1996). Strategy Learning and The Balanced Scorecard, Strategy and Leadership, Vol. 24, No. 5



- Kaplan, Robert & Norton, David (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2001). Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Accounting Horizon, Vol. 15, No. 1.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2005), The Office of Strategy Management, Strategic Finance Montvale, Vol. 87, Issue 4.
- Lina, Diana Manuela (2020). Balanced Scorecard Framework for Evaluating the Entrepreneurial Potential of the University: Analyzing the Case of A Romanian University, Business and Economic Research, Vol. 10, No. 2.
- Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.
- Niven, Paul R. (2006). Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, 2nd Edition, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Person, Ron (2013). Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel, 2nd Edition, Indiana, John Wiley & Sons.
- Pietrzak, Michal (2014). Using the Strategy Map as A Strategic Communication Tool in Higher Education A Case Study of Warsaw University of Life Science Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 2, No. 2.
- Quezada, Luis Ernesto et al. (2014). A Method for Generating Strategy Maps Using ANP, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 25, No. 8.
- Rangarajan, K. & Mshra, Rakesh K. (2014). Balance Scorecard: Evaluation from Performance Management Tool to Strategic Management System, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 19.
- Ronchetti, Jan L. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organization Journal of Practical Consulting, Vol. 1, Issue 1.

-
- Sales, Kristy & Huxley, Craig (2014). Enhancing Visualization to Communicate and Execute Strategy to Process Maps, Journal of Strategy and Management, vol. 7, No. 2.
- Sayed, N. (2013). Ratify, reject or Revise: Balanced Scorecard and Universities, Journal of International Management, Vol. 27, No. 3.
- Sharaf- Addin, Hussein H., Fazel, Hesham (2021). Balanced Scorecard Development As A Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach, Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, Vol. 17 (1-2).
- Shulliang, Liu & Jing, Wu (2016). Analysis on Combination of Activity Based Costing and Balanced Scorecard, ASSEHR, Vol. 65.