

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعات

The Importance of Balanced Scorecard in Managing Intellectual Investment at Universities

د. عبدالسلام احمد الكزة¹

أ. احمد عمر فشتول²

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. كما هدفت إلى التعرف على مدى إلمام المشاركين بالبطاقة واستخدامهم لها ورأيهم في إمكانية تطبيقها بالجامعة محل الدراسة. وقد تبنت الدراسة المنهج الاستنباطي الاستقرائي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد جمعت بيانات الدراسة باستخدام صحيفة الاستبيان وتم تحليل البيانات واختبارها باستخدام الاحصاء الوصفي واختبار t لعينة واحدة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن هناك اتفاقاً لدى المشاركين على أهمية البطاقة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات، وأنه من الممكن تطبيق البطاقة في الجامعة إذا تم تجاوز عقبات عدم التأهيل اللازم وبيئة العمل غير المشجعة على تبني البطاقة، وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة البحوث التطبيقية المتعلقة ببطاقة الأهداف المتوازنة وغيرها من أنظمة المحاسبة الإدارية في مؤسسات تتبع قطاعات اقتصادية مختلفة، وأيضاً في مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح. كما توصي بإدراج البطاقة وغيرها من الأنظمة الحديثة لقياس الأداء ومراقبة التكاليف وإدارة الجودة ضمن المناهج التعليم الجامعي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأهداف المتوازنة، الاستثمار المعرفي، قياس الأداء.

Abstract

The balanced scorecard has notably caught the attention of the practitioners and academics in the field of the management accounting. Using a variety of performance measures focus on both financial and non-financial aspects, the tool has been considered useful to evaluate for-profit and non-for-profit organizations.

This research paper investigates the importance of balanced scorecard in motivating universities intellectual investment. Data was collected using a questionnaire survey distributed on academics at accounting and business administration departments.

The paper reached a conclusion that the participants recognize the importance of the balanced scorecard in supporting the intellectual investment at universities, which can eliminate the barriers and facilitate the adoption of the tool, such as work environment and qualified people.

Research Keywords: Balanced Scorecard, Intellectual Investment, Performance Measurment.

¹ أستاذ المحاسبة المشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

² محاضر بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

1. المقدمة:

تعرف المعرفة بأنها الاستخدام المكثف للمعلومات من أجل خلق الأفكار المبدعة التي تسهل حل المشكلات بالمؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي القائم على التميز من خلال الموجودات الفكرية لها (لويزة، 2016). كما إن الاستثمار المعرفي يمثل أهمية كبيرة في تشجيع الإبداع والابتكار والعمل على تدريب وتأهيل العاملين لرفع كفاءتهم (راتول ومصنوعة، 2011) وكذلك خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تكوين الخبرات والمهارات المعرفية (زغلول، 2010؛ عزيز، 2015). هذا ما أكدته نظرية المؤسسة القائمة على أساس الموارد بأن الاستثمار المعرفي هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو الاقتصاديات دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية (الشمري والحدراوي، 2011)، حيث ينظر إلى الأصول المعرفية بأنها أصول غير ملموسة تدعم القدرات المؤهلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، كما ينظر إليها على إنها مورد استراتيجي تماما مثلها مثل الموارد المادية التي تؤدي إلى خلق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة (زغلول، 2010). كما يؤكد هنده (2016) أن القدرات المعرفية العالمية أصبحت أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

للاستثمار المعرفي أوجه تكامل بينه وبين بطاقة الأهداف المتوازنة The balanced Scorecard حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها "أداة توفر مجموعة من المقاييس تعطي للإدارة العليا نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل باعتبارها مقاييس نهائية وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، باعتبارها مقاييس قيادية وإرشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق البطاقة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية " (دودين، 2010). كما أن طبيعة بطاقة الأهداف المتوازنة ومرونتها والعلاقة التفاعلية بين أهداف ومقاييس جوانبها المختلفة تمنح الباحثين فرصة المرونة في دراستها، فقد ركزت دراسة Mcphail وآخرون (2008) على جانب التعلم والنمو من البطاقة في استكشاف مدى إدراك مديري الموارد البشرية في الفنادق لتطبيقات وأهمية (قيمة) بطاقة الأهداف المتوازنة.

أفترح Martinsons وآخرون (1999) بطاقة أهداف متوازنة تتناسب مع طبيعة تقييم الإدارة لأنظمة المعلومات تتكون من أربع جوانب: جانب اتجاه المستخدم (نظرة المستخدم النهائي) جانب قيمة المنشأة (نظرة المدير)، وجانب العمليات الداخلية (نظرة العمليات)، جانب الجاهزية للمستقبل (نظرة الابتكار والتعلم). بالتالي، فإن التطابق يتم بين مكونات الأصول المعرفية وجانبي العمليات الداخلية والتعلم والنمو للبطاقة، حيث أن الأصول المعرفية تمثل مسببات الأداء للمؤسسة في حين بطاقة الأهداف المتوازنة تمثل أداة لقياس وتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بها (زغلول، 2010). أيضاً أكدت نتائج دراسة الفارس (2010) على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء وكذلك وجود علاقة بين جوانب بطاقة الأهداف المتوازنة وإدارة المعرفة. كما أوصت دراسة سليحات والمحاميد (2013) على ضرورة استغلال المعرفة المتاحة داخل المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها لتحسين الأداء وذلك من خلال استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، كما تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكامل بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي وما يقدمانه للمؤسسة من ميزة تنافسية تمكنها من مواصلة عملها وتحقيق أهدافها. بشكل أكثر تحديداً، تركز هذه الدراسة على جانب التعلم والنمو وجانب العمليات الداخلية من بطاقة الأهداف المتوازنة وعلاقتها بالاستثمار المعرفي في جامعة بنغازي. اعتمدت الدراسة على تكوين إطارها النظري من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

ذات العلاقة، اما الجانب العملي فقد اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة. استنادا على ما تقدمه بطاقة الأهداف المتوازنة كأداة لقياس وتقييم وغدارة الاداء الاستراتيجي بالمؤسسة او المنظمة من جهة وما تمثله من اهمية بالغة في ارتباط احد جوانبها (جانب التعلم والنمو) ارتباطا مباشرا في دعم المؤسسة وزيادة معرفتها من جهة اخرى، يمكن لبطاقة الأهداف المتوازنة ان تلعب دورا كبيرا في إدارة الاستثمار المعرفي داخل المؤسسة وتوجيهه توجيهها استراتيجيا نحو تحقيق افضل النتائج المرتبطة بزيادة وتفعيل المعرفة بالمؤسسة، وهذا ما دفع هذه الدراسة نحو دراسة أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.

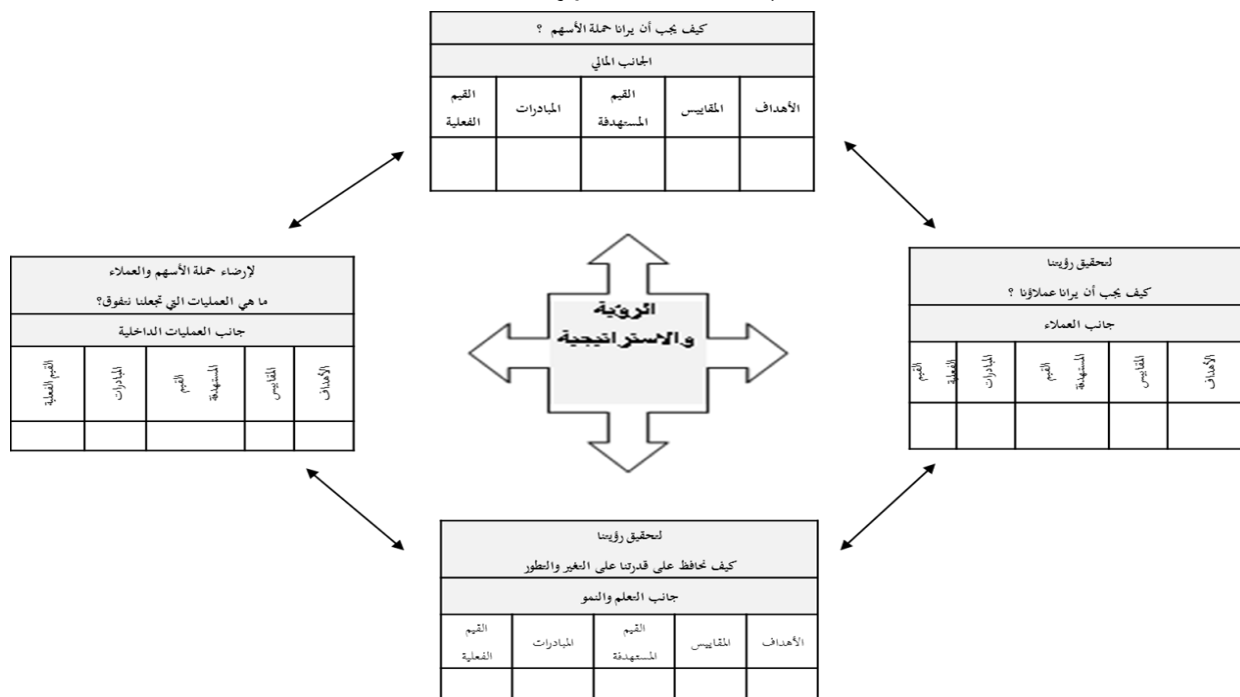
2. الاطار النظري

1.2 بطاقة الأهداف المتوازنة:

تعرف بطاقة الاهداف المتوازنة balanced scorecard على أنها "مدخل لتوفير معلومات للإدارة لمساعدتها في تصميم وتحقيق سياستها الاستراتيجية، وتركز على الحاجة إلى توفير معلومات تهتم بجميع جوانب الأداء بشكل موضوعي وخالي من التحيز وتحتوي عناصر مالية وغير مالية وتغطي جوانب مثل الربحية، رضا العميل، الكفاءة الداخلية، والابتكار" (CIMA Official Terminology, 2005).

ابتكرت بطاقة الأهداف المتوازنة على يد الباحثان Robert Kaplan and David Norton من خلال مقالته التي نشرت في العدد الاول لمجلة Harvard Business Review سنة 1992، كأداة تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تساعد الإدارة على قياس وتقييم الأداء بشكل واضح وشامل (Kaplan & Norton, 1992) وذلك تعتبر البطاقة أحد المداخل الهامة التي ظهرت خلال العقود الاخيرة تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة وزيادة حاجة المؤسسات الى العمل على تطوير منتجاتها من خلال العمل على تحسين عملياتها الداخلية وزيادة وتحسين عمليات الابتكار والتعلم (فشتول، 2013) ولبطاقة الاهداف المتوازنة اربع جوانب رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع رؤية واستراتيجية المؤسسة (شكل 1) وهي كالتالي:

شكل 1: بطاقة الأهداف المتوازنة



المصدر: Kaplan and Norton (1996)

جانب التعلم والنمو: يهدف هذا الجانب الى تكوين البنية الاساسية للمؤسسة وذلك من خلال تحسين قدرات العاملين بجميع مستوياتهم وتحسين نظم المعلومات والاجراءات التنظيمية بهدف مساعدة المؤسسة على الابتكار والتطوير والتحديث المستمر للعمليات التشغيلية قصيرة وطويلة الأجل (Kaplan & Norton, 2004). كما يهدف هذا الجانب الى وضع استراتيجيات خاصة بكفاءة الموظفين والعاملين لدى المؤسسة، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة والمعرفة في أداء الأعمال التنفيذية والتشغيلية المشتقة من الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة (دودين، 2010).

جانب العمليات الداخلية: يهدف هذا الجانب الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين العلاقة مع العملاء والاحتفاظ بهم بغية زيادة ايرادات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها (شاهين، 2002)، وذلك من خلال زيادة عمليات الابتكار والتطوير لمنتجات وخدمات جديدة تلبي رغبات العملاء ومن ثم البدء في عمليات التصنيع والتسويق لهذه المنتجات المبتكرة او المطورة وصولاً الى تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها بعد عملية البيع (Kaplan & Norton, 1996).

جانب العملاء: يهدف هذا الجانب الى تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة وذلك من خلال تبني استراتيجيات تكفل الاحتفاظ بهم وارضائهم والحصول على اكبر حصة سوقية مقارنة مع المنافسين، وذلك من خلال تحديد متطلبات وحاجات العملاء من السلع والخدمات (مسودة، 2004). كما يهدف هذا الجانب الى ربط العمليات الداخلية للمؤسسة بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبها العملاء في السوق المستهدف (محمد، 2010).

الجانب المالي: يهدف هذا الجانب الى تعزيز الوضع المالي للمؤسسة وذلك من خلال وضع استراتيجيات تربط مابين الاداء المالي طويل الاجل و مسببات الاداء المتمثلة في جوانب البطاقة الاخرى (جانب التعلم والنمو، جانب العمليات الداخلية، جانب العملاء) (فوده، 2005) وهذا متماشي مع الفرض الرئيسي للبطاقة والذي ينص على وجود علاقة السبب والنتيجة (السببية) بين جوانب البطاقة الاربعة من خلال ترجمة الهدف المالي للمؤسسة الى اعمال تشغيلية تحقق الربح المستهدف (الخولي، 2001).

كما انه يمكن استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية او تجارية او صناعية، خاصة او عامة، صغيرة او كبيرة، وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات السابقة وذلك بسبب ما تهدف اليه البطاقة في قياس وتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة بغض النظر عن حجمها او نشاطها او ملكيتها.

2.2 الاستثمار المعرفي:

تعرف المعرفة بأنها "رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للفناء، وإنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات، إذ إنها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعلومات وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها للاستغلال الأمثل وصيانتها" (الهالي، 2011). وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية متمثلة في خبرات الأفراد ومهاراتهم المعرفية والتي عادة ما يكون لها منافع كثيرة للمؤسسة، وكذلك مصادر خارجية متمثلة في المشاركة في المؤتمرات واستقطاب الخبرات المتميزة ومتابعة الأخبار وجمع البيانات والمعلومات عن جميع الأطراف المحيطة بالمؤسسة والتبادل المعرفي مع المؤسسات الأخرى (لويضة، 2016). تنقسم المعرفة إلى نوعان معرفة ضمنية تعتمد على الخبرة الشخصية والحكم الشخصي والحدس وهي معرفة غير ملموسة ويصعب انتشارها بسبب صعوبة ترميزها ولفظها ويتم التعبير عنها عن طريق الممارسة؛ والمعرفة الظاهرة والتي يمكن ترميزها وتخزينها وكتابتها كما يمكن مشاركتها مع الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة (الهالي، 2011).

أما الاستثمار في المعرفة فهو عبارة عن توظيف الأموال من قبل المؤسسة للحصول على الموارد البشرية عالية التخصص وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها (زبير ووجدي، 2011). يتمثل الاستثمار المعرفي في مجموعة من المدخلات التي تقوم بها المؤسسة في ميادين مختلفة لدعم المواهب البشرية والعمل على ابتكار وتطوير جميع المهارات والتقنيات التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وتكوين قيمة مميزة وفريدة عن غيرها من المؤسسات (راتول ومصنوعة، 2011). يهدف الاستثمار في المعرفة إلى التضحية بموارد مالية حاضرة في مقابل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفورات أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر للمؤسسة (زبير ووجدي، 2011)، وتظهر أهمية الاستثمار المعرفي أيضاً في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة ربحيتها كما يعمل على تشجيع الإبداع والابتكار والتطور ومواكبة التطورات التكنولوجية المتزايدة والمتجددة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عزيز، 2015).

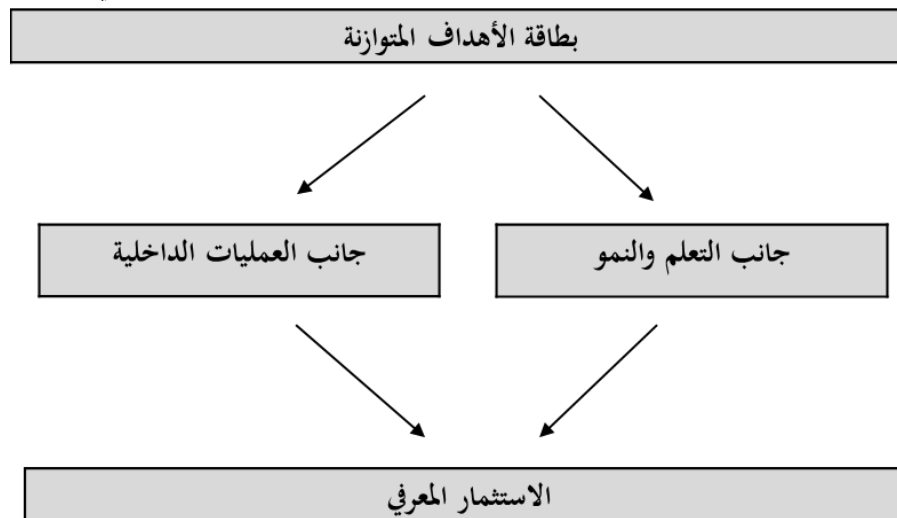
3.2 أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في زيادة الاستثمار المعرفي:

ترتبط بطاقة الأهداف المتوازنة بالاستثمار المعرفي ارتباطاً تكاملياً (زغلول، 2010)؛ (هندة، 2016)؛ (سليحات والمحاميد، 2013)؛ (الصغير، 2014)؛ (Mcphail وآخرون، 2008)، من نواحي متعددة أهمها، تعزيز الأصول البشرية والأصول التنظيمية للمؤسسة وخلق بنية تحتية للمعرفة، وأيضاً العمل على تحقيق التكامل الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية داخل وخارج المؤسسة وذلك من خلال العمل على التطوير والتحسين المستمر لقدرات العنصر البشري ومواكبة التطورات البيئية المحيطة وزيادة قيمة المؤسسة وكذلك تفعيل التوجه التنفيذي نحو استراتيجية المؤسسة، كما تتمثل أوجه التكامل في دعم بطاقة الأهداف المتوازنة لمؤشرات الأداء التي تدعم الاستثمار المعرفي (زغلول، 2010).

لجوانب بطاقة الأهداف المتوازنة بصفة عامة، وجانب التعلم والنمو والعمليات الداخلية بصفة خاصة أهمية كبيرة في تطوير الاستثمار المعرفي؛ حيث يعمل جانب التعلم والنمو على تكوين البنية التحتية للمؤسسة بهدف تطوير مهارات الأفراد من خلال عمليات التدريب والتطوير المستمر وكذلك العمل على تطوير أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية والإدارية بما يلبي احتياجات بيئة العمل. يرى Kaplan and Norton (1996) بأن جانب التعلم والنمو يعمل على غلق الفجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة وما تحتاجه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يتم غلق هذه الفجوة من خلال الاستثمار المعرفي، وبالتالي تتمثل أهمية جانب التعلم والنمو في تأهيل وتطوير الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المعرفة والمهارات اللازمة، وجذب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء. وهذا ما أوصت به دراسة السعدون (2017) بضرورة تعزيز دور الجامعات بالاهتمام بتطوير منتسبيها وزيادة مهاراتهم من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير القدرات والمهارات بالجامعة.

كما يعتبر جانب العمليات الداخلية لبطاقة الأهداف المتوازنة بمثابة حلقة وصل بين تنفيذ ما خطط له في جانب التعلم والنمو من جهة والعمل على دعم الاستثمار المعرفي من جهة أخرى، حيث يهدف هذا الجانب إلى تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها (أبو قمر، 2009) وتعتبر عملية الابتكار والتطوير القائمة على أساس المعرفة هي أول مراحل جانب العمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 1996).

شكل 2: العلاقة المقترحة بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي:



ومن خلال السرد السابق لأهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في زيادة الاستثمار المعرفي، يري الباحثان أن هناك علاقة يمكن تصورها بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي، يوضحها الشكل (2)، تتلخص في أن جانب التعلم والنمو يعمل على تكوين البنية الأساسية للمعرفة بينما يذهب جانب العمليات الداخلية إلى ابعاد من ذلك من خلال ترجمة هذه المعرفة إلى أرقام مادية متمثلة في حصيللة الأداء الذي تم التوصل إليه.

4.2 الدراسات السابقة:

حاول McPhail وآخرون (2008) استكشاف مدى إدراك مديرو الموارد البشرية في الفنادق لتطبيقات وقيمة بطاقة الاهداف المتوازنة، وعلى وجه الخصوص جانب "التعلم والنمو"، معتبرين أنها أكثر أنظمة إدارة الأداء شيوعاً في قطاع الخدمات كوسيلة للتركيز على الموارد البشرية، الأصول غير الملموسة، والمحافظة على معايير منتج ثابتة مع عدم تجاهل الأداء المالي. يخلص McPhail وآخرون إلى ان جوانب الأداء التي تتضمنها البطاقة متداخلة وتلبي استراتيجية المؤسسة من خلال علاقة "السبب والنتيجة" الذي يربط المقاييس بقيمة المؤسسة؛ فالمحافظة على العميل ودوران العمالة يتم تضمينها في بطاقة الاهداف المتوازنة فقط إذا عكست أنشطة تؤديها المؤسسة بهدف تطبيق استراتيجيتها. كما أن تحسين جانب "العمليات الداخلية" (مثل الابتكار وتطوير جودة المنتجات) يحسن من كفاءة الأداء، ويزيد رضا الملاك والعملاء، فيما يهتم جانب "التعلم والنمو" بقدرات ومهارات العاملين وجودة أنظمة المعلومات، وكل ذلك يدعم تحقيق اهداف المؤسسة وينعكس في أداء مالي أفضل.

يقسم McPhail وآخرون (2008) جانب "التعلم والنمو" إلى خمسة عناصر هي: (1) قدرات العاملين، والتي تحدد مدى امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة ويعتبر اساس لتحديد احتياجات التدريب الحالية والمستقبلية؛ (2) نمط حياة العاملين ورضاهم، ويمثل الموازنة بين ضغط العمل وحياتهم الخاصة؛ (3) متابعة ادوات العاملين، ويقصد بها المعدات والتقنية المتوفرة للعاملين والتي تساعد في أداء مهامهم بفعالية؛ (4) تحفيز العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة؛ و(5) تنسيق اهداف العاملين ومدى حماسهم لتحقيقها.

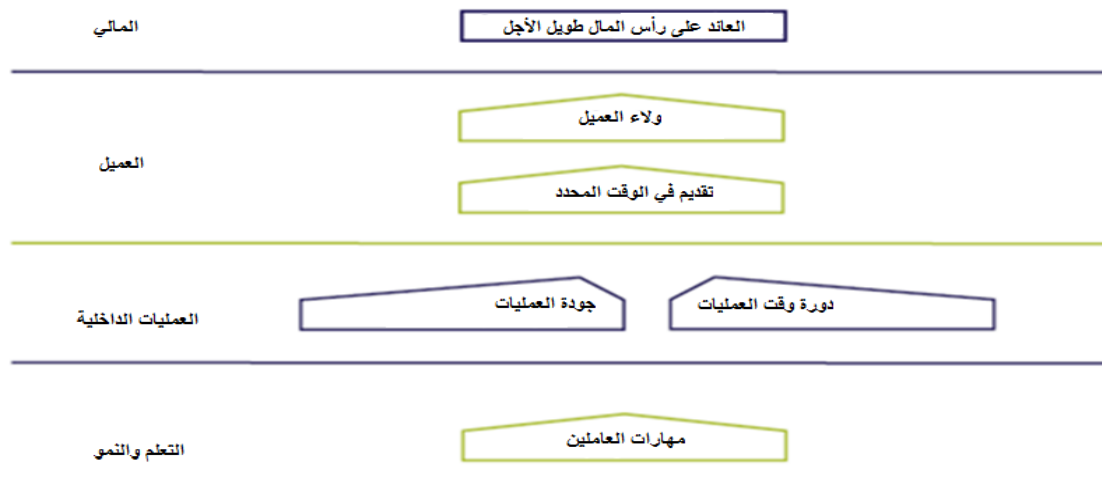
يرى Martinsons وآخرون (1999) أن معظم المؤسسات تتبنى بطاقة الاهداف المتوازنة كأساس لنظام الإدارة الاستراتيجية، بحيث تستخدم لترتيب اعمالهم مع الاستراتيجيات الجديدة، كالتحول من تخفيض التكلفة باتجاه فرص النمو من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مرتبطة بالعمل وتضيف قيمة.

حاول الثويني (2014) دراسة متطلبات بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ومعوقاته بالملكة العربية السعودية، مركزاً على معرفة تقنية البطاقة وآليات بنائها، ونشر هذه الآليات بين منتسبي مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وذلك للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في نظم هذه المؤسسات. يرجع الثويني أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى عدد من العناصر أهمها: أنها تعتبر مقياس لمدى تقدم المؤسسة ومدى توافقها مع رؤيتها ورسالتها وللحكم على جودة العملية التعليمية، كما أنها تعتبر أداة تساعد على تحديد الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، وتعريف العاملين بمهامهم وتحفيزهم، ودعم التواصل بينهم. يقترح الثويني خطوات لبناء بطاقة الأهداف المتوازنة بالمؤسسات التعليمية يمكن تلخيصها في الآتي:

1. تحديد الرؤيا: وتعكس ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتبين الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وقد تصدر من ذهن المدير أو من قبل فريق عمل؛
2. تحديد الخطة الاستراتيجية: تصف القواعد الإجرائية والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل؛
3. تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور: وتعني الانتقال من الاستراتيجية الموصوفة إلى مناقشة المطلوب لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة؛
4. تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها: بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية يتم ترتيب المقاييس الأكثر ارتباطاً، ويمكن مراقبتها وقياسها بالنسبة لكل هدف؛
5. التقييم: يتم وضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المؤسسة لأهداف على المدى القصير وعلى المدى الطويل للاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه. كما يجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا والاستراتيجية وألا تتعارض مع بعضها البعض؛
6. إعداد خطط العمل: وتتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف، والافراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة والمدة مع ضرورة المتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛
7. المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق البطاقة يجب متابعتها بشكل مستمر على أساس يومي من خلال تقارير للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة.

يرى Crabtree and DeBusk (2008) أن المقاييس المالية لتقييم الأداء محدودة الفائدة بسبب ميلها إلى التاريخ والنظر إلى الماضي، مع الاعتقاد بأن تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. من خلال متابعة الاداء المالي لمؤسسات تبنت البطاقة ومقارنتها مع أخرى لم تستخدمها، توصل Crabtree and DeBusk إلى أن هناك تحسن في الأداء المالي للمؤسسات التي استخدمت البطاقة خلال الثلاث سنوات التالية لتطبيقها، وهي تدعم ما لاحظته Kaplan and Norton (2001) من تطور مهم في أداء المؤسسات التي طبقت البطاقة خلال سنتين أو ثلاثة من استخدامها.

شكل 3: العلاقات الرأسية لأبعاد بطاقة الاهداف المتوازنة



المصدر: CIMA Topic Gateway Series No. 2 (2006)

يقترح Vila وآخرون (2010) نموذج مبدئي لبطاقة الاهداف المتوازنة خاص بالمؤسسات السياحية. يتكون النموذج من ستة أبعاد معتمدة على سلسلة القيمة، وهي: البنية التحتية والموارد، الأنشطة والعمليات، العلاقات، النتائج البيئية، النتائج الاقتصادية، والنتائج الاجتماعية. يركز هذا النموذج على التطوير المستمر الذي يجب أن يقاس بأبعاده البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وليس فقط من خلال النتائج المالية. يعالج النموذج، من وجهة نظرهم، القصور في أنظمة القياس الأخرى التي تعتمد بشكل اساسي على النتائج الوسيطة، ويعتبرونه أكثر فائدة في تخطيط وتطبيق الاستراتيجية من خلال خرائط تربطها بالمؤشرات، كخطوة في الاتجاه، بالمقارنة مع النماذج التي تحتوي مجموعة عامة من المؤشرات غير المترابطة فيما بينها من جهة ومع استراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

من خلال مشاركته في عملية إدخال وتطبيق بطاقة الاهداف المتوازنة بمؤسسة ذات هيكل تنظيمي بسيط، وعدد 150 عامل، يجادل Heinz (2001) بأنه تعرف بشكل كبير على عملية ومشاكل تطوير البطاقة. يقترح Heinz: (1) معاملة البطاقة كإطار لقياس الأداء يتم تطويره بناء على الاستراتيجية المتبعة، (2) إدخال الجوانب الأصلية الأربعة بشكل مستقل عن بعضها، (3) استخدام نموذج بطاقة مطبق في مؤسسة أخرى ربما يكون عاملاً مساعداً ولكنه يزيد من خطر عدم العناية الكافية بالخطر التنافسي للمؤسسة، (4) يجب أن يكون هناك تكامل بين البطاقة وأنظمة الإدارة الأخرى مثل التخطيط والموازنة و(5) حتى تلعب البطاقة دورها المطلوب في إدارة النشاط، يجب أن تحل البطاقة (لا ان تكمل) محل نظام قياس الأداء الحالي للمؤسسة.

3. طريقة البحث

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى إلمام واستخدام المشاركين مسبقاً للبطاقة، وإمكانية تطبيقها بجامعة بنغازي كحالة ينتمي إليها مجتمع الدراسة.

تبنت الدراسة المنهج العلمي الحديث أو المنهج الاستنباطي الاستقرائي الذي يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية هي الاستنباط والاستقراء والتجريب، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات

العلاقة للتعرف على أهم المتغيرات المؤثرة بصورة عامة على تحديد واختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. بمعنى آخر تحديد المتغيرات المختلفة التي تمثل أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي في ضوء العوامل بيئة وسياق الدراسة وهو جامعة بنغازي.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان، تعتمد بشكل أساسي على مقياس ليكرت Likert Scale، قسمت إلى جزأين رئيسيين: يتعلق الجزء الأول ببيانات حول المشاركين متمثلة في المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة العلمية والخبرة في مجال التدريس الجامعي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال؛ فيما يهتم الجزء الثاني بأسئلة الدراسة أو البحث.

تم استخدام طرق إحصائية مختلفة لتحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبيان تتعلق بالإحصاء الوصفي، مثل التكرارات والنسب المئوية؛ ومقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية؛ والانحراف المعياري. كما تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة One sample T-test لاختبار أسئلة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، ليبيا، البالغ عددهم 62 (35 بقسم المحاسبة و 27 بقسم الإدارة). تم توزيع الاستبيان على جميع افراد مجتمع الدراسة، استلم منها 30 استمارة (معدل ردود 48% تقريباً). جدول 1 يوضح تفصيلياً استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة، وقد تم استهداف أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بهدف الحصول على نتائج لمشكلة الدراسة من الناحية الأكاديمية.

جدول 1: استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

أعضاء هيئة التدريس	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الردود
بقسم المحاسبة.	35	16	46%
بقسم إدارة الأعمال.	27	14	52%
الإجمالي	62	30	48%

4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.4 التحليل الوصفي:

يوضح جدول 2 أن معظم المشاركين في الدراسة (حوالي 87%) يحملون مؤهل الماجستير، فيما يحمل الباقي مؤهل الدكتوراه؛ كما أن حوالي 53% متخصص في المحاسبة، بينما يمثل تخصص إدارة الأعمال 47% من المشاركين. ويبين الجدول أيضاً الدرجة العلمية لعينة الدراسة، حيث تمثل درجة "محاضر مساعد" حوالي 73% ودرجة "محاضر" حوالي 23%، وتمثل درجة "استاذ مساعد" ما نسبته 3.4%، بينما ليس من بين المشاركين في الدراسة من يحمل درجة "استاذ مشارك" ودرجة "استاذ". فيما يتعلق بالخبرة في مجال التدريس، يلاحظ أن حوالي 27% لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات، حوالي 53% خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات، حوالي 13% بسنوات خبرة من عشر إلى خمس عشر، فيما حوالي 7% لديهم خبرة تزيد عن خمس عشر سنة.

جدول 2: نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

البيان	المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ماجستير	26	86.7%
	دكتورة	4	13.3%
	الإجمالي	30	100%
التخصص	محاسبة	16	53.3%
	إدارة أعمال	14	46.7%
	الإجمالي	30	100%
الدرجة العلمية	مساعد محاضر	22	73.3%
	محاضر	7	23.3%
	أستاذ مساعد	1	3.4%
	أستاذ مشارك	0	0%
	أستاذ	0	0%
	الإجمالي	30	100%
سنوات الخبرة في مجال التدريس	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	53.3%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	4	13.3%
	من 15 سنة فأكثر	2	6.7%
	الإجمالي	30	100%

يلخص جدول 3 مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة، حيث يلاحظ من الجدول أن نصف عدد المشاركين لم يدرس البطاقة إطلاقاً، و17% منهم فقط قاموا بتدريسها لطلابهم، الأمر الذي يعد قصوراً في التعليم الجامعي يستدعي إعادة النظر فيه. يشير الجدول أيضاً إلى أن أثنان فقط من المشاركين عملوا لدى مؤسسات تستخدم البطاقة، وواحد فقط عمل لدى مؤسسة حاولت تطبيقها، بينما 27% منهم عمل بمؤسسة تدرس إمكانية تطبيقها.

جدول 3: مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة

م	السؤال	أكثر من مرة	مرة واحدة	ولا مرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.1	هل درست بطاقة الأهداف المتوازنة خلال أي من مراحل دراستكم.	3	12	15	1.60	0.272	50%
2.1	هل تناولتم بطاقة الأهداف المتوازنة ضمن أي من المواد التي قمتم بتدريسها.	2	3	25	1.23	0.229	17%
3.1	هل عملتم مع أي مؤسسة تستخدم بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	2	28	1.07	0.102	7%
4.1	هل عملتم مع أي مؤسسة حاولت أو تحاول تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	1	29	1.03	0.073	3%
5.1	هل عملتم مع أي مؤسسة درست أو تدرس إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	8	22	1.27	0.181	27%
مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة.					1.24	0.501	

بدلالة المتوسط المرجح والبالغ 1.24 والانحراف المعياري 0.501، يمكن القول أن الاتجاه العام للإجابات يشير إلى أن معظم مفردات العينة لم يقوموا بدراسة بطاقة الأهداف المتوازنة ولم يتطرقوا لها خلال دراستهم، كما أن معظم مفردات العينة أيضا لم يعملوا في أي مؤسسة تقوم بتطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بشكل كلي أو حتى جزئي. يشير ذلك إلى ضعف الإلمام بالبطاقة في البيئة الليبية على المستوى الأكاديمي وعلى مستوى الممارسة العملية.

جدول 4: أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.2	دعم جودة الخدمة المقدمة لمنتسبي الجامعة والأطراف التي تتعامل معها.	5	16	8	-	1	3.80	0.847	70%
2.2	دعم شركة تقديم الخدمة.	5	15	9	-	1	3.77	0.858	67%
3.2	دعم التواصل مع طالب الخدمة.	7	18	3	-	2	3.93	0.98	83%
4.2	زيادة رضا طالب الخدمة.	5	15	3	-	2	3.53	1.167	67%
5.2	دعم الموضوعية في التكليف بالوظائف.	5	13	12	-	-	3.77	0.728	60%
6.2	توفير بيئة عمل جذابة للعنصر البشري المؤهل.	5	23	2	-	-	4.10	0.481	93%
7.2	دعم الالتزام بالقيم الجامعية.	8	19	3	-	-	4.17	0.592	90%
8.2	ترسيخ الثقافة المؤسسية والولاء للمنظمة.	6	12	11	1	-	3.77	0.817	60%
9.2	تحديد ووضوح المسؤوليات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة.	7	14	9	-	-	3.93	0.740	70%
10.2	زيادة تأهيل العاملين للقيام بما يوكل إليهم من أعمال.	7	14	8	1	-	3.90	0.803	70%
11.2	توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المتجددة.	7	18	4	1	-	4.03	0.718	83%
12.2	وضع نظام حوافز داعم للأداء.	6	21	3	-	-	4.10	0.548	90%
13.2	دعم تبني الأفكار والمبادرات المقدمة من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.	13	13	3	1	-	4.27	0.785	87%
14.2	تطوير الخدمة الالكترونية في الإدارة.	13	13	3	1	-	4.27	0.785	87%
15.2	تطوير الخدمة الالكترونية في الإجراءات المتعلقة بالطلاب.	9	17	3	1	-	4.13	0.730	87%
16.2	تنسيق جهود التطوير الإداري والأكاديمي.	8	19	2	1	-	4.13	0.681	90%
17.2	متابعة أفضل للأداء.	8	19	2	1	-	4.13	0.681	90%
18.2	دعم وجود هيكل إداري يدعم الأداء.	9	18	3	-	-	4.20	0.610	90%
19.2	وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بالنسبة لمنتسبيها.	11	10	8	1	-	4.03	0.890	70%
20.2	دعم موضوعية قياس الأداء.	10	17	2	1	-	4.20	0.714	90%
21.2	تنفيذ الخطط وفق جداول زمنية محددة.	12	15	3	-	-	4.30	0.651	90%
22.2	تبادل أفضل للمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية.	11	16	2	1	-	4.23	0.728	90%
23.2	إنفاق أفضل للموارد المخصصة للتدريب.	11	16	2	1	-	4.23	0.728	90%
أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.							4.04	0.778	

جدول 4 يتناول السؤال الرئيسي لهذه الدراسة المتمثل في أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في توجيه الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. تضمن المحور 23 سؤالاً حظي السؤال المتعلق بأهمية البطاقة في توفير بيئة عمل جاذبة للعنصر البشري بأعلى نسبة موافقة (93%) فيما حاز السؤال المتعلق بدعم الموضوعية في التكليف بالوظائف بأقل نسبة موافقة (60%). بالمقابل كانت نسبة الإجابة بـ "غير موافق" ضعيفة جداً وتصل إلى الصفر في عدد من الأسئلة. هذه النتائج مدعومة بالمتوسط المرجح العام البالغ 4.04 والانحراف المعياري 0.778، تشير إلى إدراك المشاركين لأهمية البطاقة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات والذي يمكن النظر إليه كخطوة أساسية وهامة لإدخال هذا النظام في مناهج التعليم المحاسبي والإداري من ناحية، وتبنيه عملياً من قبل المؤسسات من ناحية أخرى.

جدول 5: إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.3	العاملين بالجامعة مؤهلين لتطبيق البطاقة ولو بشكل جزئي.	2	4	11	12	1	2.8	0.961	20%
2.3	بيئة العمل بالجامعة مهيأة لتبني تطبيق البطاقة.	2	5	7	14	2	2.70	1.055	23%
3.3	تطبيق البطاقة يدعم التدريب الداخلي وتنمية قدرات العاملين.	4	14	4	7	1	3.43	1.104	60%
4.3	تطبيق البطاقة يدعم ترشيد نفقات التدريب الداخلي.	2	19	6	2	1	3.63	0.850	70%
5.3	تطبيق البطاقة يبين الوظائف التي تحتاج إلى التركيز أكثر في الاستثمار المعرفي.	6	19	3	1	1	3.93	0.868	83%
6.3	تطبيق البطاقة يبرز المؤهلات والخبرات المطلوبة للعمل بالجامعة.	7	18	3	1	1	3.97	0.890	83%
إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي.							3.41	1.072	

يتضمن جدول 5 أسئلة تتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي، وتشير الإجابات إلى أن معظم المشاركين يقرون بضعف تأهيل العاملين بما يمكنهم من تطبيق البطاقة ولو بشكل جزئي، حيث تحصل السؤال على نسبة موافقة بلغت 20%. تجاوزت هذه النسبة بقليل نسبة الموافقة على أن بيئة العمل بالجامعة تدعم تطبيق البطاقة والتي بلغت 23%. بالمقابل، يقر المشاركون بأن تطبيق البطاقة يدعم التدريب الداخلي وتنمية قدرات العاملين (60%)، وترشيد نفقات التدريب الخارجي (70%)، بينما النسبة الأعلى كانت لدور تطبيق البطاقة في بيان الوظائف التي تحتاج إلى تركيز أكبر في الاستثمار المعرفي، وإبراز المؤهلات والخبرات المطلوبة في الجامعة (موافقة بنسبة 83% لكل منهما).

بشكل عام، وبالنظر إلى المتوسط المرجح العام في الجدول وهو 3.41، والانحراف المعياري 1.072، يمكن القول أن هذه الإجابات تدعم الرغبة في تطبيق البطاقة، وفي الوقت نفسه تشير إلى صعوبة تطبيقها لضعف التأهيل وعدم وجود بيئة مناسبة.

2.4 اختبار اسئلة الدراسة:

لاختبار اسئلة الدراسة تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة One sample T-test، مع الاخذ في الاعتبار أن القيمة الاختبارية (المتوسط) هي 2 للمقياس الثلاثي للسؤال الأول و 3 للمقياس الخماسي للسؤالين الثاني والثالث ويتم رفض أو قبول الفرضية بناء على مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). فإذا كانت قيمة الدلالة (P) أقل من α ، يتم الموافقة على سؤال الدراسة.

جدول 6: نتائج اختبار (t) لأسئلة الدراسة

م	اسئلة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الافتراضي	T	درجة المعنوية	القرار الاحصائي
1	إلمام المشاركون واستخدامهم لبطاقة الأهداف المتوازنة.	1.24	0.501	30	2	-8.309	0.000	دال
2	أهمية لبطاقة الأهداف المتوازنة في دعم الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.	4.04	0.778	30	3	7.321	0.000	دال
3	امكانية لتطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في جامعة بنغازي.	3.41	1.072	30	3	2.095	0.021	دال

بالنظر الى النتائج التي تم التوصل اليها من الجدول 6 نجد ان المتوسط الحسابي للسؤال الأول المتعلق بإلمام واستخدام المشاركين في الدراسة لبطاقة الأهداف المتوازنة، كان 1.24 وانحراف معياري 0.501 تقع ضمن نطاق درجة عدم الموافقة، كما ان قيمة الدلالة P أقل من مستوى المعنوية 0.05. عليه تعزز هذه النتيجة النتائج التي توصل إليها التحليل الوصفي ومفادها ضعف إلمام المشاركين في الدراسة ببطاقة الأهداف المتوازنة وعدم استخدامها في أي من المؤسسات التي عملوا بها.

فيما يتعلق بالسؤال الثاني والمتمثل في أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي، نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي 4.04، بانحراف معياري 0.778، تقع ضمن نطاق درجة الموافقة، كما ان قيمة الدلالة P أقل من مستوى المعنوية 0.05. عليه تعزز هذه النتيجة النتائج التي توصل إليها التحليل الوصفي ومفادها وجود إدراك لدى المشاركين في الدراسة بأهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لاختبار السؤال الثالث المتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في جامعة بنغازي، بلغ 3.41، بانحراف معياري 1.072، تقع ضمن نطاق درجة الموافقة التي تدعم نتائج التحليل الوصفي، المتمثلة في وجود قناعة لدى المشاركين بإمكانية تطبيق البطاقة بجامعة بنغازي، بالرغم من نقص التأهيل المطلوب، وعدم وجود بيئة عمل داعمة لتطبيق البطاقة.

5. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعات، معتمدة على آراء أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا. كما حاولت اختبار مدى إلمام المشاركين بنظام البطاقة واستخدامها، وإمكانية تطبيقها بجامعة بنغازي. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال البالغ عددهم 62 عضواً، وزعت عليهم استمارات استبيان، استلمت منها 30 استمارة، تم تحليلها وصفيًا، وباستخدام اختبار t لعينة واحدة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها؛ قصور معرفة المشتركين بالدراسة بنظام بطاقة الاهداف المتوازنة، وغالباً عدم استخدامها في اي مؤسسة عملوا لحسابها، وعدم توفر التأهيل لدى العاملين بالجامعة واللازم لتطبيق البطاقة، وكذلك عدم وجود بيئة عمل مناسبة تدعم هذا التطبيق. بالمقابل، تشير النتائج إلى إدراك المشاركين في الدراسة بأهمية البطاقة وتطبيقها في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعة من عدة جوانب أهمها؛ جودة الخدمة المقدمة، توفير بيئة عمل جاذبة للعنصر البشري المؤهل، زيادة تأهيل العاملين، تطوير الخدمات الإلكترونية، إنفاق أكثر للموارد المخصصة للتدريب، وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

توصي الدراسة بزيادة البحوث التطبيقية المتعلقة ببطاقة الأهداف المتوازنة وغيرها من أنظمة المحاسبة الإدارية في مؤسسات تتبع قطاعات اقتصادية مختلفة، وأيضاً في مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح. كما توصي بإدراج البطاقة وغيرها من الأنظمة الحديثة لقياس الأداء ومراقبة التكاليف وإدارة الجودة ضمن مناهج التعليم الجامعي، والتدريب المستمر في منشآت الأعمال. وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء حالة تطبيقية لإدخال بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسة اقتصادية ومتابعة تطبيقها وتعميم نتائج التجربة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبوقمر، محمد احمد محمد، (2009) "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [2] الثويني، يوسف بن محمد، (2014)، "متطلبات قياس الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته" المجلة الدولية للتربية، المجلد 3، العدد 10.
- [3] الخولي، هالة، (2001)، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد السابع والخمسون، ص 1-47.
- [4] السعدون، هدى مؤيد حاتم، (2017)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- [5] الشمري، محمد جبار والحدراوي، حامد كريم، (2011)، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد السابع، العدد 18، العراق، ص 173-218.
- [6] الصغير، ريغة أحمد، (2014)، "تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- [7] الفارس، سليمان، (2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ص 59-85.
- [8] الهلالي، الهلالي الشربيني، (2011)، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر.
- [9] راتول، محمد ومصنوعة، أحمد، (2011)، "الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص 1-18.
- [10] دودين، أحمد يوسف، (2010)، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال" دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى.

- [11] زعلول، جودة عبدالرؤوف محمد، (2010)، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [12] زبير، محمد و جدي، شوقي، (2011)، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية" الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- [13] سليحات، نمر عبدالحميد و المحاميد، اسعود محمد، (2013)، "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، عمان، الأردن، ص 1-21.
- [14] شاهين، عبدا لحמיד أحمد، (2002)، "مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 297-347.
- [15] عزيز، دحماني، (2015)، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- [16] فوده، شوقي السيد، (2005)، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 2-47.
- [17] فشتول، احمد عمر بشير، (2013)، "بطاقة الأهداف المتوازنة وإمكانية تطبيقها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
- [18] محمد، نبيل عبدا لمنعم، (2010) "إطار مقترح لاستخدام مغل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، ص 1-119.
- [19] مسودة، سناء نظمي، (2004) "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [20] لويضة، فرحاتي، (2016)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- [21] هندة، مدفوني، (2016)، "رأس المال البشري في الجامعات بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 127 - 147.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- [1] CIMA Topic Gateway Series No. 2: Balanced Scorecard, (2006): CIMA Publishing.
- [2] CIMA Official Terminology, (2005), Oxford: CIMA Publishing.
- [3] Crabtree, A. D. and DeBusk, G. K., (2008), The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns, Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, No. 24, 8-15.

- [4] Heinz, A., (2001), Applying the balanced scorecard concept: An experience report, *Long Range Planning* (34), 441-461.
- [5] Kaplan, R, and Norton, D., (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, (70) January-February, 71-79.
- [6] Kaplan, R, and Norton, D., (1996), Linking the balanced scorecard to strategy, 39 (1), *California Management Review*, 39-76.
- [7] Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- [8] Kaplan, R, and Norton, D., (2004), Measuring the strategic readiness of intangible assets, *Harvard Business Review*, February, 1- 13.
- [9] Martinsons, M., Davison R. and Tse, D., (1999), The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems, *Decision Support Systems*, (25), 71-88.
- [10] McPhail, R., Herington, C. and Guilding, C. (2008), Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, (27), 623-631.
- [11] Vila, M., Costa, G. and Rovira, x., (2010), The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example, *Tourism Management*, (31), 232-239.