

قياس مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال.

الباحث الأول	الباحث الثاني
د. علا حمود الليمون	عودة عطية الليمون
أستاذ مساعد/ جامعة مؤتة	جامعة الحسين بن طلال
كلية إدارة الأعمال	كلية إدارة الأعمال

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الأداء الجامعي وفقاً لمعايير بطاقة الأداء المتوازن (المنظور التعليم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، والمنظور المالي، ومنظور العملاء) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال، وبيان الفروق في الأداء في ضوء متغيرات الدراسة من حيث نوع الكلية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات الاستبانة. وتكون عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم (71) قيادياً كعينة مسح شامل، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى أن متوسط الحسابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد الأداء المتوازن (3.02). كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تغزى للمتغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في جامعة الحسين بن طلال. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات العلمية مثل ضرورة توفير الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمجتمع، وتوفير موازنات تتناسب مع احتياجاتها لتحسين مستوى أداؤها وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وتطوير أساليب التدريس لديها.

الكلمات الافتتاحية: الأداء الجامعي، بطاقة الأداء المتوازن، القيادات الأكاديمية، جامعة الحسين بن طلال.

Measuring the level of university performance using the balanced performance card of academic leaders at Al Hussein Bin Talal University.

Abstract

The present study aimed at identifying the level of university performance according to the balanced scorecard and its four dimensions of performance (including education and its growth, internal processes, and financial and customers perspectives) for the academic leaders at Al-Hussein Bin Talal University. The study aimed to find out whether there are differences in performance according to job title or position, college, and years of service. The analytical descriptive approach was used to collect data. The study sample consisted of all 71 academic leaders at the university. The statistical analysis was performed to analyze data. The results showed that the mean score of the dimensions of the balanced scorecard was medium and the overall average was (3.02). The results also showed that there were significant differences in performance according job title, type of college, and years of service, job title. The study recommended that there is a need to increase the university financial allocations to provide distinguished community services, to improve the level of performance at university, to fulfill its goals, and to improve its teaching approaches.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Academic Leadership, Al Hussein Bin Talal University.

مقدمة:

تعد عملية تقويم الأداء الجامعي من أهم الأدوات الإستراتيجية التي تمارسها الجامعة في جميع مستوياتها، وهي بذلك تشكل أداة رئيسة لعمليات التصحيح والتحسين، وتحسين الجودة المطلوبة، ولذلك تحتاج الجامعة إلى تقييم مستويات أدائها بصورة مستمرة ودورية ليتسنى لها تحديد الانحرافات باعتبار بطاقة الأداء أصبحت نظاماً قيادياً متكاملاً يسعى إلى توجيه الأداء وتحسينه لتحقيق الجامعة رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والتفصيلية.

في مجال المؤسسات التعليمية بما فيها التعليم العالي تعكس بطاقة الأداء المتوازن العوامل الحاسمة في نجاحها، وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطاءها الأهمية النسبية لذلك، وكونها تواجه العديد من التحديات كضعف الإنفاق، وعدم تحقيق مستويات مقبولة من البنية التحتية، والافتقار لثقافة التقييم الذاتي، فإن ذلك يؤثر سلباً على جودة مخرجاتها التعليمية، وضعف توافرها مع متطلبات التنمية وسوق العمل من جهة، وضعف مخرجاتها البحثية المتعلقة بخدمة المجتمع من جهة أخرى.

يحتم ذلك على مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات أن تتفاعل وتتكيف مع متطلبات الواقع المحلي والإقليمي، وهذا يتطلب تقييماً لمستويات الأداء للوقوف على جوانب الضعف والقصور التي تحد من قدرتها على التفاعل والتكيف، والعمل على معالجة الخلل وتحسين الأداء من أجل الارتقاء بمستويات أداء الجامعة من مختلف الجوانب المناطة بها من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع لإيصال رؤية الجامعة ورسالتها واتجاهاتها الإستراتيجية لتحقيق النجاح في مسيرتها التعليمية والتنظيمية. وتحديد بطاقة الأداء المتوازن التي تؤدي إلى ترجمة إستراتيجياتها إلى أهداف وخطط معينة تساهم في دعم المنظومة الإدارية والأكاديمية، مما ينعكس على أداء الجامعة وبالتالي تحسين قدرة الجامعة التنافسية ورفع الكفاءة العلمية لمخرجاتها.

المحور الأول: - منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعاني التعليم العالي من تحديات عديدة، وخاصة مع التطور المتسارع الذي تشهده الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مثل عدم توافق مخرجاته مع متطلبات سوق العمل، وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، وزيادة التنافس بين مؤسساته، وضعف التمويل، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية المعاصرة، ولمواجهة هذه التحديات وغيرها فإن مؤسسات التعليم العالي المعاصرة

تحت الضغط مما يستوجب التغيير، ومطالبة بتغيير أدائها المؤسسي والتدريسي، وأن ازدياد أهمية عمليات التقييم والمساءلة في الجامعات لتحسين مستوى أدائها، فإن تحقيق جودة التعليم العالي تتطلب توجيه كل مكونات العملية التعليمية من موارده البشرية (أكاديميين وإداريين) وطلاب ومناهج وسياسات ونظم وبنى تحتية من أجل إيجاد ظروف تضمن تحقيق المنتج التعليمي المطلوب لسوق العمل والجهات المنتفعة والمجتمع، وتشخيص واقع الأداء الجامعي وفق نماذج شاملة لقياس الأداء، ولعل من أهم تلك النماذج بطاقة الأداء المتوازن، ويواجه قياس أداء الجامعة بكفاءة وفعالية صعوبات تتمثل في صعوبة القياس المالي لمخرجاتها، وغياب حافز الربح لديها مع وجوده في الجامعات الخاصة، ومن هنا فإن قياس أداء الجامعة يحتاج إلى أسلوب فعال قادر على التغلب على المشاكل الموجودة في الجامعة، بما يتطلب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي تعمل على قياس الأداء من خلال محاور مالية وغير مالية، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الأداء الجامعي في جامعة الحسين بن طلال؟

ثانياً: أسئلة الدراسة:

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الأداء في جامعة الحسين بن طلال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية فيها؟

2- هل هناك فروق دالة إحصائية في مستويات قياس الأداء الجامعي (جامعة الحسين بن طلال) تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية، مسمى الوظيفة القيادية، سنوات الخدمة)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الحقيقي لهذه الدراسة في الدور الذي تضطلع به الجامعات، والاعتماد في عملية تحسين وتطوير الأداء، ومعرفة مستوى الأداء الجامعي في جامعة الحسين بن طلال من خلال بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية.

1- تقديم إطار نظري فكري وعملي يتمحور حول قياس الأداء من حيث مفهومه. وأهدافه. ومكوناته.

2- التعرف إلى قدرة الجامعة في استغلال رأسمالها البشري والتنظيمي والمعرفي وتطويره، ومدى انعكاس مستوى البحث العلمي على رسالتها ورؤيتها وأهدافها.

3- استعراض أحد أساليب قياس وتقييم الأداء الحديثة، وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة الجامعة نحو التطوير، والاستمرارية من خلال طرح نموذج قياس وتقييم أداء حديث ومُطور بالتعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوعي الأداء الجامعي وبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الحسين بن طلال من خلال أبعاد واضحة لقياس أدائها بحيث تساعد الجامعة في تحقيق قياس الأداء مما يجعلها منافسة في مخرجاتها وتستمد الدراسة أهميتها من:

1- الأهمية التي وصل إليها موضوع الأداء الجامعي بالنسبة للجامعات في مختلف أشكالها في مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة الوضع الراهن لأداء جامعة الحسين بن طلال في ظل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن- العملاء، والمالية، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو.

2- مساعدة الجامعة على معرفة قدرتها في تطوير رأسمالها البشري والتنظيمي والمعرفي وتوظيفها لخدمة المجتمع.

3- أهميتها في حاجة جامعة الحسين بن طلال لتبني الأنظمة والمعايير الحديثة لمراقبة الأداء وتحسين الخدمات، وبالتالي تحقق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمنبثقة أصلاً عن إستراتيجية التعليم العالي.

4- الإسهام في تشخيص واقع الأداء الجامعي في جامعة الحسين بن طلال ليشكل أساساً في رسم الخطط وإستراتيجيات التحسين والتطوير في الجامعة موضع الدراسة بشكل خاص، وفي الجامعات الأخرى بشكل عام.

خامساً: حدود الدراسة

أ. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في جامعة الحسين بن طلال، المملكة الأردنية الهاشمية.

ب. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الأكاديمية في الجامعة من مختلف القيادات (عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام، قيادات أخرى).

ج. الحدود الزمنية: استغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة ما بين العامين 2018 إلى 2019.

سادسا: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها:

تهدف التعريفات الإجرائية إلى وضع إطار محدد لمصطلحات الدراسة المرتبطة بمتغيراتها، وبالتالي تحديد مؤشرات تلك المتغيرات في الدراسة، واستناداً إلى التأطير النظري لموضوع الدراسة يمكن تعريف مصطلحات الدراسة كالآتي:

أ - الأداء الجامعي: عرف بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002). كما عرف بأنه وسيلة لدراسة قدرة الجامعة على إنجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة (الجبوري، 2006). وأيضاً عرفه (owlia & Aspinwall, 1996) بأنه متوسط تطبيق المؤشرات المؤسسية ومؤشرات التعليم والتعلم والبحث العلمي في الجامعة. كما يعرف بأنه كل الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بغرض تحقيق أهدافها بأقل التكاليف بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للجامعة (طواف، 2009). وكذلك يعبر الأداء الجامعي عن الأعمال التي توفر ربطاً قوياً بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة المبنية أساساً في ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية ورضا العملاء والمساهمات الاقتصادية (salem, 2003).

ب- بطاقة الأداء المتوازن

عُرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية شركاتهم وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة (العامري والغالبي، 2003) كما عُرف بأنه أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (إدريس والغالبي، 2009) وأيضاً تعرف بأنها أداة تقييمية وإستراتيجية تفيد في ترجمة رؤية ورسالة المنظمة وتوجهها الإستراتيجي إلى أهداف ومقاييس تؤدي من قبل العاملين بكل وضوح وسهولة، وتقوم على أربعة أبعاد أساسية هي: الأداء المالي، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وبذلك تستطيع الوحدة الإدارية قياس أدائها من جوانب متعددة وبشكل متوازي وبوقت واحد (Kaplan & Norton, 1992).

ج - القيادة الأكاديمية: هو النشاط الذي يمارسه أشخاص موكل إليهم الأعمال الإدارية في الجامعة (السلمي، 2000). وتُعرف أيضاً القيادة الأكاديمية بأنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم (صلاح

الدين، 2015). وكما ينظر (Bergh, 2009) إلى القيادة الأكاديمية على أنها شخص يتمتع بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي يتولى مسؤولية القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم. فالقيادات الأكاديمية تتولى تسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات.

المحور الثاني - الإطار النظري والأدبيات:

أولاً: مفهوم الأداء الجامعي:

إن الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي يعدّ الخطوة الأساسية لاتخاذ القرارات الموضوعية ليس فقط لإدارات الجامعة نفسها لتعمل على زيادة فاعلية الأداء، وتجعله أكثر تميزاً لكل من الطلبة في اختيار الكلية المناسبة، وللحكومة في تقديم الدعم لمن يستحق، ولأصحاب المصالح في مساءلة الجامعات (الدجني، 2011).

ثانياً: أهمية الأداء الجامعي:

تعد عملية الأداء الجامعي من العمليات المهمة والحساسة لأنها تتصل مباشرة بالعنصر البشري، لذا يجب أن تكون العملية موضوعية وعملية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف الجامعة ومن ثم المجتمع ككل للنهوض نحو الأفضل، وتتلخص أهمية الأداء الجامعي بالآتي: (الطائي، 2014، العبيدي، 2010، عبد الرحمن، 2014، هاشم، 1996).

- تعدّ أساساً جوهرياً للتطورات الإدارية: وتكون نتائجها مرشداً أو موجهاً للعديد من البرامج التطوير الإداري كبرامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.

- تسهم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين وغير المستغلة في عملهم المكلفين به، والعمل على إعادة تقويم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار.

- تسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بالجامعة من خلال اكتشاف نقاط الضعف في كفاءة العاملين والعمل على تقويمها من خلال جهود التدريب والتنمية.

- تحديد مسؤولية الجامعة عن مواقع الضعف والخلل في أنشطتها بوساطة تحديد الإنجاز الفعلي والذي من شأنه خلق منافسة بين الوحدات لغرض رفع مستوى الأداء.

- إن عملية الأداء بالمؤسسات لم تحظ بالاتفاق التام حول مراحلها، نظراً لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، وحسب الدراسة فإن الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم، ثم تحضير

التقييم، فعملية القياس، وأخيراً تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عادل حول أداء المؤسسة (إدريس، المرسي، 2006، Ryan, 2001).

ثالثاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

- تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وارتبط ذلك بمراحل نشأتها وتطورها التاريخي، ففي كل جيل من أجيال تطورها عرفت بطاقة الأداء المتوازن بمفهوم معين له عناصره الأساسية كالاتي (فاطمة، 2013).

- **BSC كنظام للاتصال والتغيير المؤسسي:** المكون من العناصر التالية - خطوات التغيير في المؤسسة- الخريطة الإستراتيجية- نمط الإستراتيجية واتجاهها- الاتصال الإستراتيجي- ربط الميزانية بخطة الموارد البشرية- تغيير المناخ التنظيمي.

- **BSC كنظام إداري:** والمكون من العناصر- تعريف وحل المشكلات التشغيلية- التغذية العكسية- بناء نظام المعرفة التنظيمية- تبني نظام PDCA (خط Plan، اعمل Do افحص Check اعمل Action).

- **BSC كنظام لتقويم وقياس الأداء:** والمكون من - مقاييس الأداء - تحليل الإستراتيجية - أبعاد أربعة - أهداف إستراتيجية - مؤشرات أداء - المكافآت المرتبطة بالأداء.

رابعاً: الأداء الجامعي وبطاقة الأداء المتوازن:

إن تقييم الأداء الجامعي يحقق فحصاً دقيقاً لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف لمعالجتها، بهدف بناء معرفي شامل يعكس مستوى النجاح، ومدى قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، فالجامعة عادة ما تعتمد لقياس الجودة على جملة من المؤشرات تتمثل في رؤية الجامعة ورسالتها، القيادة والتنظيم الإداري والموارد، وأعضاء هيئة التدريس، وشؤون الطلبة وطرق التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والتقييم، وأخلاقيات الجامعة (Nariga & Devie, 2006) ومن أهم أدوات قياس الأداء هي بطاقة الأداء المتوازن، حيث نشأ مفهومها في بداية التسعينيات، وتهدف هذه البطاقة إلى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل بالاعتماد على المحاور الزمنية الثلاث، الماضي، الحاضر، والمستقبل (العامري والغالبي، 2003). وإن أبرز ما قدمته بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هو إيجاد توازن فيما يلي:

- تحديد مقاييس أداء مالية وغير مالية.

- - وضع أولويات للأهداف بعيدة المدى والمتوسطة والقريبة.
- - آليات لتحريك المؤسسة وقيادة التغيير عبرها.
- - تواصل مستمر لتعزيز قدرات الموظفين.
- - تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

خامساً: نبذة عن جامعة الحسين بن طلال

جامعة الحسين بن طلال هي جامعة حكومية، تم تأسيسها في إبريل 1999 في مدينة معان جنوب المملكة، وتعدّ أول جامعة للتعليم العالي تأسست في عهد الملك عبد الله الثاني بن الحسين، وعند تأسيسها كانت فرعا من جامعة مؤتة في حرم مؤتة وسط مدينة معان، تم نقلت للحرم الجامعي الدائم في سبتمبر 2004 على بُعد 9 كم إلى شمال غربي مدينة معان، وعلى بُعد 211 كم من عمان.

بدأت جامعة الحسين بن طلال مسيرتها، إثر صدور الإرادة الملكية بتأسيسها في 28 أبريل 1999. وهي مؤسسة تعليم عال أردنية رسمية مستقلة، تقوم فلسفتها على التميز من خلال الإسهام في التنمية الوطنية بجوانبها العلمية والاقتصادية والاجتماعية، وتحديداً رفد القطاعات التربوية والاقتصادية في المنطقة الجنوبية من المملكة بحاجاتها من الكوادر المؤهلة في مجالات متعددة والاستجابة للبيئة المحيطة بالجامعة من خلال طرح التخصصات والبرامج مثل بيئات التعدين والمعادن في معان، والآثار والسياحة في البتراء، والبيئة البحرية في العقبة، بالإضافة إلى طرح تخصصات جديدة غير متوفرة في الجامعات الأردنية الأخرى. وتمنح شهادة البكالوريوس والماجستير، وتحتوي على مكتبة الأمير الحسين بن عبد الله، التي تضم أغلب المراجع العالمية.

• رؤية الجامعة ورسالتها:

تعدّ جامعة الحسين بن طلال منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وتعمل على إحداث نهضة مجتمعية، وهي مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجيع البحث العلم، وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع المحلي.

• غايات الجامعة:

تعمل الجامعة على رفع مستوى البرامج التعليمية وفقاً لمعايير الجامعة، والارتقاء بالبحث العلمي ودعمه، وتعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، والارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، وضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.

•أنشطة الجامعة:

- المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات وورش العمل من خلال المراكز التدريبية الموجودة في الجامعة. يقوم مركز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بعمل الدورات التدريبية للمدرسين الجدد خلال بداية العام الجامعي بعقد دورات وورشات عمل بشكل دوري على مدار الفصلين الأول والثاني، وأيضاً عمل دورات متخصصة للموظفين الإداريين من خلال المركز ومكتب طلال أبو غزالة، وأيضاً يقوم صندوق الملك عبد الله الثاني بعقد دورات مختلفة للطلبة في الجامعة.

- سادسا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن

تحقيق توقعات إدارة الجامعة البعد المالي تحقيق رضا الطلبة

بعد العمليات الداخلية للجامعة الرؤية المهمة والإستراتيجيات بعد الطلبة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية والأهداف المالية

تطور العمليات التشغيلية بعد التعلم والنمو

لتحقيق المهام الإستراتيجية

أ - المنظور المالي: يعدّ البعد المالي البعد الأهم في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد (درغام وأبو فضة، 2009). يعد المنظور المالي أحد محاور قياس الأداء وتقييمه، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، ويركز المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، القيمة الاقتصادية المضافة (HorngrenEtal, 2000).

يشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق ضمن خط السلطة المباشر صعوداً من المستويات العليا، ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمنظمات منافسة (Brown&Laverick, 1994)

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم المتوازن الأخرى (Nourayi&Daroca, 1996, (Chandra, 1997)

النفقات المقدرة في موازنة الجامعة خلال الأعوام 2016-2017-2018

نفقات الجامعة خلال عام 2016 جدول رقم (1)

دينار	● النفقات المقدرة بالموازنة	
24,331,014	1	النفقات المتكررة
1,337,124	2	نفقات البحث العلمي والبعثات
1,039,938	3	النفقات الرأسمالية
26,708,076	المجموع العام للنفقات	

نفقات الجامعة خلال عام 2017 جدول رقم (2)

دينار	النفقات المقدرة بالموازنة	
20,007,763	1	النفقات المتكررة
1,060,000	2	نفقات البحث العلمي والبعثات
618,680	3	النفقات الرأسمالية
400,000	4	النفقات الانمائية
22,086,443	المجموع العام للنفقات قبل الملتمزم بها	

نفقات الجامعة خلال عام 2018

جدول رقم (3)

دينار	النفقات المقدرة بالموازنة	
6,803,786	1	النفقات المتكررة
934,973	2	نفقات البحث العلمي والبعثات
146,680	3	النفقات الرأسمالية
7,885,439	4	المجموع العام للنفقات

أهم الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات التي نجدها في المحور المالي في جامعة الحسين بن طلال

المبادرات	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	-
تفعيل نظام الرقابة	حجم الوفورات المالية	الفعالية في استخدام الموارد	

زيادة وتوزيع مصادر الدخل إجمالي التحويلات المالية تطوير أنشطة استثمارية

للجامعة

ب- **منظور العملاء:** تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها، وأخذت بطاقة الأداء المتوازن بالاعتبار حاجات ومتطلبات العملاء من خلال احتوائها على منظور العملاء، التي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Reichheld & sassier, 1990). من خلال منظور العملاء يتضح أن بطاقة التقييم المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء (mcnerrey,1996). ويوضح كل من (batson&harris, 1992,Kaplan & Atkinson,1998,Carla,1993, مضايمين منظور العملاء والتمثلة بالآتي: - رضا العملاء - اكتساب عملاء جدد - المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم - حصة السوق والحصة من العملاء.

وتتبع أهمية هذا البعد في أن إدارة الجامعة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، إذ إن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين (البشتاوي،2004). لذلك تقوم الجامعة على وضع متطلبات وحاجات الطلبة ضمن إستراتيجياتها، مما ينعكس على نجاح الجامعة في المنافسة واستمرارها في تأدية نشاطها في المجتمع الذي تحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية بسهولة وبأسعار جيدة للساعات الدراسية. مما أدى إلى بطاقة الأداء المتوازن الأخذ بهذه الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة، الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين من خلال رضا الطلبة والاحتفاظ بالطالب واكتساب طلبة جدد(البشتاوي،2004).

- وقد وصل عدد طلبة الجامعة لغاية الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2019/2018 إلى (6894) طالباً وطالبة، موزعين على (9) كليات جامعية. وبلغ عدد موظفي الجامعة (1201) موظفاً أكاديمياً وإدارياً.
- وللجامعة عدد من المجالس والهيئات الإدارية التي تدعم مسيرتها وترعى شؤونها أهمها مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء.

توزيع عدد الطلبة حسب الكليات:

- كلية الآداب (1293) * كلية العلوم (943) * كلية تكنولوجيا المعلومات (502) * كلية إدارة الأعمال (900) * كلية الهندسة (916) * كلية العلوم التربوية (458) * كلية الأميرة عائشة للتمريض (1303) * كلية البتراء للسياحة والآثار (92) * كلية القانون (487).

ج - منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء (Hyde,1998). إن مجمل العمليات الداخلية تستند على قدرة منظمة الأعمال في جعل أنشطة البحث والتطوير أنشطة فعالة تنعكس إيجابيا بقياسات محددة على الأداء ومؤشراته، ومن مؤشرات العمليات الداخلية دقة التخطيط، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، التحسين المستمر، أوامر العمل ومشاركة المجتمع (Kaplan & Norton, 1996).

ويركز هذا البعد على الإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن الجامعة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة (عوض، 2009). ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الجامعة لتنفيذ الإستراتيجية أي أن تركز الجامعة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الطلبة وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة (السيثني، 2004).

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الطلبة، أي أهداف إدارة الجامعة والمجتمع والطلبة، وذلك خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع وتشخيص طبيعة الوضع التعليمي في بعد الطلبة بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة إيرادات الجامعة (Kaplan & Atkinson, 1998).

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

• الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد عدد الطلبة من خريجي الثانوية العامة ونوعية هؤلاء الطلبة، وهذا يتم بعد إجراء دراسات المجتمع ثم بعد ذلك تُحدد وتوضع خطة العمل المطلوبة ونوعية الوسائل التدريسية والمدرسين والمدة الزمنية الدراسية.

• الدورة الثانية: وتسمى دورة التشغيل، حيث يتم تحديد أسلوب ونوعية الخدمات، وأسلوب تسليم الخدمات وتجهيزها أو طبيعة الخدمة المقدمة للطلاب ثم تجهيز الخدمات التي تقدم له.

• الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد التخرج وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة العملية التعليمية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة ما بعد عملية التخرج، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعلم والتدريب التي تعدها الجامعة لتدريب الطلبة على كيفية استخدام المادة العلمية المقدمة لهم (البشتاوي، 2001).

د - منظور التعليم والنمو: إن بُعد التعلم والنمو يمثل منظوراً محورياً وجدت له بطاقة التقييم المتوازن مؤشرات تتصف بالديناميكية والتغير والتحول، وإن مجمل ما حصل من تغييرات جذرية وتطورات عميقة تطلبت من منظمات الأعمال أن تكون مرنة ومعرفية وذكية تستطيع أن تقبل هذه التحولات الجذرية وتجسيدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح، وإن أهم الاتجاهات الحديثة التي تطلبت من المنظمات أن تغير وتطور أساليبها الإدارية والتنظيمية، بل وفلسفة نظرتها للعمل هي:- التوجه العالي بالعملاء والتكنولوجيا - الاهتمام الكبير برأس المال الفكري والمعرفي - التركيز على بناء فرق العمل والهياكل التنظيمية المفلحة والمرنة - شبكات الاتصال المتطورة جداً - تطلعات جديدة لقوى العمل (Miller, 1996, Rampersad, 2003) et., al, 1996, Kaplan & Atkinson, 1998) ويضمن بُعد التعليم والنمو القدرة على التجديد، حيث يعدّ الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويوجه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (عبد اللطيف، وتركان، 2006). وأيضاً في هذا البعد تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الطلبة وتطوير المعرفة لديهم والاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية للعمليات التي تحقق قيمة للطلبة (المغربي، 2006). ويعتبر هذا البعد ذا أهداف إستراتيجية للجامعة ونظرتها المستقبلية؛ إذ يركز على تطوير قدرات العاملين والمدرسين داخل الجامعة كونهم البنية التحتية التي تعمل على بناء الجامعة وتطويرها، وطبيعة الأنظمة والإجراءات ونوعيتها التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة ورغباتهم والإيفاء باحتياجات المجتمع وغاياته من خلال استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته (البشتاوي، 2004). ويركز بُعد التعلم والنمو على كيفية تكيف الجامعة مع الظروف المتغيرة من خلال القدرة على تقديم مادة علمية متميزة وخلق قيمة أكبر للطلبة وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار (الغوري، 1998). ويجب على الجامعة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحسين المادة التعليمية والخدمات لضمان ولائهم وزيادة الحصة السنوية من الثانوية العامة، وتتطلب المنافسة من الجامعات الاستمرار في تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للطلبة والمجتمع والعاملين في الجامعة، وذلك من

خلال تحقيق أهداف الجامعة في الأجل الطويل من خلال مجالات الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Atkinson, 1998).

أهم الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات التي نجدها في المحور التعليم والنمو في جامعة الحسين بن طلال

- الأهداف الإستراتيجية المؤشرات المبادرات
توفير أنظمة معلوماتية متطورة معدل الرضا تطوير شبكة المعلومات والقاعات
الصفية

تنمية مهارات الأساتذة عدد الدورات التدريبية للأساتذة تشجيع الأساتذة

حضور المؤتمرات المحلية والدولية حضور المؤتمرات المحلية والدولية

سابعاً: حددت الجامعة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006) و(غوث، 2005)

• الأهداف (Objectives)

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، يتم توزيع الأهداف وتخصيصها على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا الطلبة للخدمة التعليمية المقدمة بنسبة 10 % في نهاية العام الحالي.

• المقاييس أو المؤشرات (measures or Indicators)

تمثل المقياس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. مثال ذلك: مؤشر رضا الطلبة.

• المعايير أو القيم المستهدفة (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: تحقيق رضاء الطلبة بنسبة 80 % من القيمة المستهدفة

• المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات الطلبة.

ثامناً: مبررات الأخذ بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي:

هنالك العديد من المبررات والدوافع التي أدت إلى الأخذ ببطاقة الأداء المتوازن في الكليات والجامعات، والاستفادة من خصائصها وملامحها، بالرغم من ظهورها في بيئة الأعمال والصناعة، ويمكن توضيح المبررات على النحو التالي:

- تواجه الجامعات في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات الداخلية من حيث ضرورة اعتمادها للعديد من طرق وأساليب تقييم أدائها، ومدى تقدمها تجاه تحقيق أهدافها المؤسسية طويلة وقصيرة الأجل، بالإضافة إلى التوجه إلى فحصها وتقييمها المستمر من قبل أجهزة الاعتماد، ومختلف الأطراف المتأثرة المتمثلة في كل من (الطلاب، المجتمع الخارجي، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، سوق العمل، والآباء).

- رغبة المؤسسات الجامعية في تنفيذ الإستراتيجية الجامعية دون أدنى معوقات، حيث إن هناك أربعة حواجز أساسية لتطبيق هذه الإستراتيجية والتي تتمثل في **الحاجز الأول**: عدم الفهم الواضح لإستراتيجية الجامعة، **الحاجز الثاني**: الإدارة، 85% من أعضاء الفريق الإداري التنفيذي يقضي أقل من ساعة شهرياً لمناقشة الإستراتيجية، **الحاجز الثالث**: الموارد، 60% من الجامعات لا تربط الإستراتيجية بميزانياتها، **الحاجز الرابع**: العاملين بالجامعة، فحوالي 25% من المديرين فقط لديهم حافز لهذه الإستراتيجية.

- التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والذي يتطلب من الجامعة والكليات قدرات جديدة، وإمكانيات متميزة لقياس أدائها تمثيلاً مع احتياجات هذا العصر الجديد، ولتحقيق التميز المنشود لهذه الجامعات في مختلف أعمالها.

تاسعا: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات أهمها (جودة، 2008).
- دعم الإدارة العليا: فعند إدراك العاملين في الجامعة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فإن ذلك يساعد على الالتزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.
- الحوافز المادية: يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ويعتبر ذلك دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تكوين فرق العمل: حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات الجامعة فهي جهد جماعي وليس فردياً.

- العمل بمنطق إدارة التغيير وهذا يتطلب إجراء عدة تغييرات في الجامعة سواء كان التغيير متعلقاً بالثقافة أو الأنظمة أو الأفراد.

- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات والتصحيحية ولا يعني التخلي عن الإستراتيجيات الموجودة أو سيتم صياغة إستراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يجب أن تضع الجامعة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط الضعف واستغلال أفضل الفرص المتاحة.

الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية:

1- هدفت دراسة الفراء، وأبو ماضي، وحجازي (2017) إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على أداء تلك المؤسسات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (150) موظفاً وموظفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وكان الترتيب على التالي: النمو والتعليم، والعمليات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام سواء في قطاع غزة أو في الضفة الغربية.

2- هدفت دراسة نوفل وبو طوره (2017) إلى التعرف على مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال تلبية حاجات المجتمع المتطور وضرورات نموه وتقديمه المتجددة، وبالتالي قياس الأداء الإستراتيجي للجامعة والذي يحقق فحواً دقيقاً لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الميداني كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغة (270) مبحوثاً، وقد أظهرت الدراسة أن هناك إستراتيجية وتساعد في التقييم الذاتي.

3- هدفت دراسة أبو غبن (2016) إلى معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والميداني كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (155) مبحوثاً و(130) مبحوثاً خاصة بالبعد العملاء (الطلبة)، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها حرص إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية وتقديمها، وأوصت الدراسة أن على الجامعة تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام، مما ينعكس بالإيجابية على قوة ودرجة التحصيل العلمي لدى الطلبة.

4- هدفت دراسة أبو مسامح، والمزين (2016) إلى معرفة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي كمنهج للدراسة، وتم تصميم استبانتيين للدراسة كأدوات لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغة (166) مبحوثاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره (66.5%) بدرجة تقدير متوسطة، وأوصت الدراسة إلى أهمية سعي الجامعات الفلسطينية على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق الأداء المتوازن وتبني أدوات وأساليب إدارية حديثة عبر نشر الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف المناسبة.

5 - دراسة (أبو شرح، 2012) بعنوان "مدى إمكانية تقوم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم عينة الدراسة البالغة 25 مستجيباً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بياناتها، وتوصلت إلى أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ب - الدراسات الأجنبية:

1- هدفت دراسة (Hosseini&sofian,2015) مراجعة كل الدراسات الحديثة التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كإطار في المؤسسات التعليمية العالي، والبحث حدد التصورات القريبة لتلك المؤسسات، وقدم تحليلاً مدعوماً بالقرائن، والذي من خلال تطبيقه قد يسهم في مراقبة أداء تلك المؤسسات، وبالتالي يمكنها من مواجهة التحديات التي تأتي كنتيجة لتطبيق الإستراتيجيات المفتاحية، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الدراسات التي تم مراجعتها بالمجلات، واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي، وبينت نتائجها أنه يمكن أن تستخدم بطاقة لمراقبة أدائها وتمكينها من التكيف مع المنتجات الناشئة التي تأتي نتيجة لتنفيذ الإستراتيجيات الرئيسية.

2- هدفت دراسة (soon& ahmad,2015) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا في سبيل مواجهة المنافسة التي فرضتها التغييرات في نظم التعليم في البيئة الدولية، وضحت بذلك إعادة هيكلة إستراتيجية مؤسسات التعليم العالي بما يضمن توافر المزيد من المساءلة من خلال مراقبة الأداء المالي والأداء بشكل عام في أربعة أبعاد (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي). وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل مدخلا

تميزا لقياس الأداء المنظم في مؤسسات التعليم العالي، كما أكدت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الماليزية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن قد حققت نتائج متميزة في قياس الأداء، وساعدت في تعميم أدائها الكلي.

3- هدفت دراسة (suhaimi&mziu, binden,2014) إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في التعليم العالي في ماليزيا، واقترح إطار يتضمن مؤشرات ومراحل قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأكدت الدراسة في نتائجها أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر واحدة من أكثر النماذج استخداما لقياس الأداء، وتتسجم مع رؤية الجامعة وسياساتها وأهدافها، كما أظهرت الدراسة أن هناك قصورا في التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في الجامعات الماليزية، وعليه فقد وضعت الدراسة إطاراً يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء في المنظورات الأربعة (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي).

4- هدفت دراسة (weerasooriya,2013) تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم منظور المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام الأداء المتوازن، وتقييم الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أنها حاولت قياس الأداء الجامعي لجامعة الحسين بن طلال من خلال بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية خلال مسيرتها الأكاديمية والإدارية، حيث إنها اتفقت مع دراسة (Soon&ahmad,2015) وأيضا مع دراسة (suhaimi,2014) ودراسة (weerasooniya, 2013) واختلفت مع دراسة الفراء وأبو ماضي من حيث الأبعاد التي تناولتها كل دراسة.

المحور الثالث- منهجية وإجراءات الدراسة:

- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة، لأجل

بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله الإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تمّ تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية الموجودة في الجامعة الذين يشغلون وظائف قيادية من مستوى عميد كلية، ونائب عميد، ورئيس قسم، وقياديين أكاديميين كمدرء وحدات ومراكز، والبالغ عددهم (71)، منهم (9) عمداء و(9) نائب عميد و (38) رئيس قسم و (15) مدرء وحدات ومراكز، وبالتالي فإن عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة، وتم توزيع (71) استبانة، واستعيد منها (71). والجدول (4) يبين توزيع أفراد العينة

جدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع الكلي
الكلية	كلية علمية	27	38.02
	كلية إنسانية	29	40.84
	غير ذلك	15	21.14
المجموع الكلي			71
الخبرة	5 سنوات فأقل	2	2.82
	من 6-10 سنوات	48	67.60
	11 سنة فأكثر	21	29.58
المجموع الكلي			71
الوظيفة	عميد	9	12.68
	نائب عميد	9	12.68
	رئيس قسم	38	53.53
	أخرى	15	21.13
	المجموع الكلي		

- أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحثان بتطوير أداة للكشف عن أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الأداء الجامعي في جامعة الحسين بن طلال. حيث تمت مراجعة الأدب النظري السابق، والاطلاع على المصادر والدراسات والدوريات والأبحاث ذات العلاقة. كدراسة (نوفل، 2017) وتحدث فيها عن مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال تلبية حاجات المجتمع المتطور وضرورات نموه وتقدمه المتجددة، وبالتالي قياس الأداء الإستراتيجي للجامعة والذي يحقق فحصا دقيقا لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها، وأما دراسة (أبو غبن، 2016) التي هدفت إلى معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، وكذلك دراسة (weerasooriya,2013) هدفت الدراسة إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم منظور المنظور المالي مع إنجاز المهمة. وهدفت الدراسة الحالية إلى كيفية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الأداء الجامعي، حيث تم إعداد الأداة وصياغة فقراتها وتوزيعها على خمسة مجالات:

المحور الأول: منظور التعلم والنمو، وتكون من خمس فقرات.

المحور الثاني: منظور العمليات الداخلية، وتكون من خمس فقرات.

المحور الثالث: المنظور المالي، وتكون من خمس فقرات.

المحور الرابع: منظور العملاء، وتكون من خمس فقرات.

- صدق الأداة:

صدق المحكمين: للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرض الأداة على عدد من المختصين في المجالات التالية: (اللغة العربية وآدابها، والإدارة والاقتصاد) في جامعة الحسين بن طلال. حيث بلغ عددهم (6) محكمين؛ وذلك لغرض التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمحور الذي تنتمي إليه، ومن دقة الصياغة اللغوية، بالإضافة إلى أية ملاحظات أو اقتراحات مناسبة يراها المحكمون، حيث تركزت معظم الملاحظات حول دمج فقرات معينة مع بعضها، وقد اتضح أن هناك اتفاقا بين المحكمين على مجالات وفقرات الاستبانة وارتباطها بالأهداف. حيث قام الباحثان بأجراء التعديلات المطوية، وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للاستخدام في صورتها النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** ولغرض التأكد من مؤشرات صدق البناء ومعامل الارتباط Pearson، فقد تم اختيار عينة استطلاعية للدراسة مكونة (50) عضو هيئة تدريس وعاملين من داخل مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وذلك للتأكد من معاملات الارتباط بين أداء كل فقرة والدرجة الكلية. والجدول (5) يبين نتائج تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين الأداء على كل فقرة والأداء على المقياس ككل وفقرات الاستبانة

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.42	11	0.680	1
**0.56	12	0.830*	2
**0.59	13	0.625*	3
0.58	14	0.597	4
**0.50	15	0.617*	5
0.47	16	0.538	6
0.40	17	0.267	7
0.44	18	0.333	8
0.41	19	0.277	9
0.59	20	0.426	10

ثبات الأداة:

ولغرض التأكد من ثبات الأداة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، حيث تكونت من (50) عضو هيئة تدريس وموظف ممن في جامعة الحسين بن طلال، وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا، والجدول (6) يبين معاملات الثبات لكل محور وللأداة ككل. وبلغت قيمة الثبات المحسوبة على أساس الدرجة الكلية (0.900) للأداة ككل، وهو معامل ثبات عالٍ للأداة، وهو مناسب لأغراض الدراسة.

جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا لمجالات الأداة

ألفا كرو نباخ	المجال
0.852	المحور الأول: منظور التعلم والنمو.
0.822	المحور الثاني: منظور العمليات الداخلية.
0.807	المحور الثالث: منظور المالي.
0.828	المحور الرابع: منظور العملاء.
0.900	جميع المجالات

اتضح من الجدول رقم (3) أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مناسب حيث بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للمحور الأول (0.852) والمحور الثاني بلغ (0.822) فيما بلغ المحور الثالث (0.807) والمحور الرابع بلغ (0.828). أما ثبات الأداة ككل بلغ (0.900) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- مصادر جمع البيانات:

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحثان على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى، ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات فيما يلي:

1- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات بطاقة الأداء المتوازن.

2- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

3- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية

4- المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الإنترنت

ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمدها الباحثان من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها، وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحثين شخصياً.

- متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة:

- الكلية وله ثلاث فئات: (علمية، إنسانية، غير ذلك)

- مسمى القيادة وله أربع فئات: عميد، نائب عميد، رئيس قسم، أخرى

- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

2. المتغير التابع:

- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المالي، العملاء).

- المقياس:

- لتحليل بيانات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة، وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن "غير موافق تماماً" درجة (2) تعبر عن "غير موافق"، درجة (3) تعبر عن "محايد"، درجة (4) تعبر عن "موافق تماماً"، درجة (5) تعبر عن "غير موافق تماماً"، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (7)

فئة المتوسطات الحسابية	مستوى الأداء
2.33 - 1.00	متدن
3.66 - 2.34	متوسط
5.00 - 3.67	عال

- المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.17) الآتية.

- تم استخدام اختبار (كرو نباخ ألفا) لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، والاتساق الداخلي بين ردود فعل المبحوثين، حيث بلغت قيمة ألفا 90% وهي نسبة ممتازة، ويمكن تعميم النتائج كونها أعلى من النسبة 70%.

- تحليل التباين الثلاثي لأثر اختلاف متغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية) على استجابات أفراد العينة ككل.

- عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بُعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة ومناقشتها:

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الأداء الجامعي في جامعة الحسين بن طلال؟

أسئلة الدراسة:

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأداء في جامعة الحسين بن طلال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة، ومستوى الأداء لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات أبعاد الأداة، والأداة ككل، والجدول (8) يوضح نتائج هذه الإحصائيات.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداة والأداة ككل

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الرتبة
1	منظور التعلم والنمو	5	3.34	0.62	متوسط	1
2	منظور العمليات الداخلية	5	3.08	0.61	متوسط	3
3	المنظور المالي	5	2.51	0.63	متوسط	4
4	منظور العملاء	5	3.14	0.60	متوسط	2
	الأداة ككل	20	3.02	0.48	متوسط	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.48)، كما جاءت أيضاً مستوى الأداء على كافة الأبعاد بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد "منظور التعلم والنمو" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.34) وفي الرتبة الأولى بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الحسين بن طلال، يلي ذلك بُعد "منظور العملاء" بمتوسط (3.14)، وفي المرتبة الثالثة بُعد "منظور العمليات الداخلية" بمتوسط (3.08)، في حين جاء بُعد "المنظور المالي" بأدنى متوسط حسابي قدره (2.51)، واحتل المرتبة الرابعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات أبعاد الأداة الأربعة كل على حدة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة البعد الأول:

(منظور التعلم والنمو)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الرتبة

1	متوسط	0.62	3.63	1	تحرص إدارة الجامعة على التطوير المهني المستمر لكادرها الأكاديمي
2	متوسط	0.67	3.41	2	تحرص إدارة الجامعة على تطوير قدرات ومهارات كادرها الإداري بما يحقق جودة الخدمة التعليمية
4	متوسط	0.80	3.28	3	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها بما يحقق جودة الخدمة التعليمية
3	متوسط	0.87	3.31	4	تسعى إدارة الجامعة لتقديم مقترحات جديدة بهدف تطوير الخدمة التعليمية
5	متوسط	0.83	3.10	5	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمات التعليمية والخدمات المساندة في التطوير المستمر لمستوى أدائها

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول تراوحت بين (3.10-3.63)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.62-0.87)، وقد جاءت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.63) وجاءت الفقرة الأخيرة بأقل متوسط حسابي ب (3.10) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.62-0.87) أن هنالك تطبيقاً لمؤشرات منظور التعليم والنمو بدرجة موجبة بشكل إجمالي حسب ما تؤكد إجابات فقرات المحور ككل، سواء رأس المال البشري أو المعرفي أو التنظيمي، حيث حصلت الفقرة " تحرص الجامعة على التطوير المهني المستمر لكادرها المهني" على أعلى متوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.62) والفقرة " تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمات التعليمية المساندة في التطوير المستمر لمستوى أدائها" أدنى متوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.83) ويرجع ذلك إلى أن الجامعة لا تملك الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق جدوى هذه الفقرات بشكل عال، وأن ما يتم توجيهه إليها من قبل الحكومة يستخدم في توفير المقاعد الدراسية للطلبة الجدد والمستلزمات المطلوبة الأخرى، وأيضاً يجب أن لا يركز عمل الأستاذ الباحث على التعليم فقط، وإنما يجب التركيز على المشاريع البحثية التي تخدم المجتمع والدولة، وذلك من خلال الدراسات المتنوعة وحسب الاختصاص، وأيضاً هنالك مؤشر إيجابي للتطوير التنظيمي من قبل المبحوثين، حيث هنالك رضا من قبل الموظفين والدعم التشريعي ومعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري .

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة البعد الثاني (منظور العمليات

الداخلية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الرتبة
6	تعمل إدارة الجامعة على توفير الخدمات	3.52	0.71	متوسط	1

				الإدارية والمساعدة (القبول والتسجيل، الخدمات، الحسابات) لتقديم الخدمات التعليمية بالجودة المطلوبة	
3	متوسط	0.74	3.10	7 يتم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة (مكتبات ورقية وإلكترونية، التدريب العملي والزيارات الميدانية، ساعات مكتبية وإنترنت) بما يحقق جودة العملية التعليمية	
4	متوسط	0.77	2.90	8 تحرص إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس والعمادة والأقسام في إنجاز الأعمال المطلوبة.	
2	متوسط	0.74	3.23	9 تعمل إدارة الجامعة على تهيئة جو أكاديمي يسهل بشكل فعال في نجاح العملية التعليمية.	
5	متوسط	0.89	2.70	10 تعكس الجامعة احتياجات المجتمع وسوق العمل في تطوير برامجها التعليمية وتوجيه أنشطة البحث العلمي في خدمة المجتمع	

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني تراوحت بين (2.70-3.52)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.71-0.89)، وقد جاءت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي ب (3.52) وجاءت الفقرة الأخيرة بأقل متوسط حسابي ب (2.70) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.71-0.89).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة البعد الثالث (المنظور المالي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الرتبة
11	تخصص الجامعة موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية.	3.01	0.84	متوسط	1
12	تحرص الجامعة على الترشيد المستمر لنفقاتها بصورة لا تؤثر في جودة مخرجاتها.	2.80	0.90	متوسط	2
13	الموارد المالية المخصصة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة.	2.44	0.75	متوسط	3
14	تتناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها.	2.24	0.85	متدّن	4
15	تخصص الجامعة موارد مالية لتقديم خدمات متميزة للمجتمع	2.07	0.78	متدّن	5

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث تراوحت بين (2.07-3.01)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.75-0.90)، وقد جاءت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي

(3.01) وجاءت الفقرة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (2.07) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (-0.75) (0.90).

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة البعد الرابع (منظور العملاء)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الرتبة
16	تحرص الجامعة باستمرار على تحقيق رضا المتعاملين معها.	3.30	0.74	متوسط	1
17	هناك التزام بالساعات المكتبية المخصصة للإرشاد والدعم الأكاديمي للطلبة.	3.11	0.78	متوسط	3
18	تأخذ الجامعة مقترحات الطلبة ذات العلاقة بتطوير أدائها الأكاديمي والإداري.	3.07	0.76	متوسط	5
19	تهتم إدارة الجامعة بتنمية العلاقة مع خريجها بشكل مستمر، من خلال تبني مقترحاتهم في عملية التطوير وحضور الفعاليات المختلفة في الجامعة.	3.08	0.82	متوسط	4
20	توفر الجامعة الخدمات الطلابية (الأمن، الإقامة، النظافة، الطعام) بجودة عالية.	3.12	0.67	متوسط	2

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع تراوحت بين (3.07-3.30)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.67-0.82)، وقد جاءت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.30) والفقرة الثالثة بأقل متوسط حسابي (3.07) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.67-0.82) 2 - هل هناك فروق دالة إحصائية في مستويات قياس الأداء الجامعي (جامعة الحسين بن طلال) تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة (نوع الكلية، مسمى الوظيفة القيادية، سنوات الخدمة) على كل بعد من أبعاد الأداة والأداة ككل، وذلك كما هو مبين في جدول (13).

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية) على أبعاد الأداة والأداة ككل

المتغير	مستوى المتغير	البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		الأداة ككل	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
نوع الكلية	علمية	0.56	3.42	0.59	3.11	0.50	2.45	0.48	3.13	0.43	3.03
	إنسانية	0.66	3.28	0.58	3.07	0.54	2.33	0.60	3.09	0.44	2.94
	أخرى	0.67	3.30	0.70	3.06	0.80	2.82	0.74	3.20	0.58	3.09

0.92	2.60	0.42	2.50	0.85	2.0	1.27	2.70	1.13	3.20	5-1 سنوات	سنوات الخدمة
0.52	3.0	0.68	3.06	0.66	2.42	0.64	3.03	0.65	3.31	6-10 سنوات	
0.39	3.11	0.47	3.25	0.56	2.64	0.55	3.16	0.59	3.38	11 سنة فأكثر	
0.32	3.10	0.46	3.28	0.55	2.52	0.51	3.12	0.40	3.46	عميد	المسمى الوظيفي
0.19	2.81	0.44	3.06	0.36	2.50	0.31	2.63	0.53	3.09	نائب عميد	
0.44	3.0	0.52	3.10	0.50	2.43	0.56	3.10	0.63	3.31	رئيس قسم	
0.70	3.25	0.82	3.32	0.91	3.0	0.90	3.23	0.80	3.50	أخرى	

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (13) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغيرات الدراسة (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية).

أما بالنسبة للأداة ككل فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60-3.50)، وانحراف معياري (0.19-0.92)، حيث جاء مستوى (أخرى) في بند المسمى الوظيفي بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء مستوى نائب عميد بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.19).

وللتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية)، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (ThreewayAnova) لاختبار أثر اختلاف متغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية) في استجابات أفراد العينة ككل على أبعاد الأداة ككل، والجدول (14) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم (14)

تحليل التباين الثلاثي لأثر اختلاف متغيرات (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية) على استجابات أفراد العينة ككل على

الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الكلية	0.298	2	0.149	0.672	0.514
سنوات الخدمة	0.573	2	0.286	1.240	0.283
المسمى الوظيفي	1.244	4	0.311	1.401	0.244
الخطأ	13.761	62	0.222		
المجموع	662.215	71			

تظهر النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغيرات الدراسة (نوع الكلية، سنوات الخدمة، مسمى الوظيفة القيادية) على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (F) (0.672، 1.240، 1.401).

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع الأداء الجامعي ومستواه من خلال بطاقة الأداء المتوازن المتاحة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال، وعلى مستوى امتلاك المبحوثين لعدد من

المهارات الإدارية العليا. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات الأكاديمية (3.02) وبدرجة متوسطة.
- جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الحسين بن طلال والتي تراوحت في حدها الأعلى والأدنى وفقاً لما يلي: (التعليم والنمو تراوح ما بين 3.10-3.63) وبعُد (العمليات الداخلية ما بين 2.70-3.52) وبعُد (المنظور المالي ما بين 2.07-3.01) وبعُد (العملاء ما بين 3.07-3.30).

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية يقترح الباحثان عدداً من التوصيات هي:

- 1- ضرورة قيام الجامعة بوضع البرامج لتطوير مستوى أدائها، آخذة بعين الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمات التعليمية والخدمات المساندة، وإدخالها ضمن برامج وخطط الجامعة لتحسين الأداء في برامجها.
- 2- ضرورة توفير الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمجتمع، وتوفير موازنات تتناسب مع احتياجاتها لتحسين مستوى أدائها، وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وتطوير أساليب التدريس لديها.
- 3- ضرورة تعزيز مقترحات الطلبة ذات العلاقة بتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتنمية العلاقات بين الجامعة وخرجيها بشكل مستمر من خلال تبني مقترحاتهم في عملية التطوير والمشاركة في الفعاليات المختلفة.
- 4- ضرورة تعزيز الجامعة احتياجاتها من خلال آلية تطوير برامجها التعليمية، وتعزيز أنشطة البحث العلمي في خدمة المجتمع، وتوفير احتياجات سوق العمل من خلال البرامج التعليمية المقدمة من الجامعة لتعمل بشكل تكاملي لتوفير بيئة علمية واجتماعية سليمة تخدم المجتمع بكل مكوناته.
- 5- ضرورة أن تتبنى الجامعة خطة تطوير موظفيها من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم من قبل المراكز والوحدات التدريبية المختصة للارتقاء بمستواهم الوظيفي، وأن يكون هنالك توازن في

- الرأي وتحقيق التعاون ورفع الروح المعنوية، وذلك من خلال مشاركتهم في الندوات وورش العمل بشكل دوري لخلق نوع من التجانس والعمل بطرق علمية متقدمة لارتقاء الجامعة بمستواها وسمعتها.
- 6- ضرورة إقامة ورشات ودورات تدريبية للتعريف ببطاقة الأداء المتوازن للهيئتين الأكاديمية والإدارية لتدريبهم على كيفية تطبيق الأداء المتوازن من خلال محاورها المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة، والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في العملية الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
- 7- ضرورة تطوير آلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، علماً بأن عملية التقييم من قبل محور واحد- الطلبة- ليكون هنالك نظام تشاركي في عملية التقييم للأداء من عدة محاور مختلفة لإظهار تقييم موضوعي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2010) استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، الندوة العلمية الثالثة حول تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد في جامعات العالم الإسلامي 20-22 ديسمبر، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- إدريس، وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، الأردن.
- البشتاوي، سليمان حسين (2001) تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في إحدى المصارف الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الثويني، يوسف بن محمد (2014) "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته" المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3) العدد (10).
- الجبوري، ندى إسماعيل (2006) أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 7(87).
- جريسات، جميل، (1995)، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- جودة، محفوظ أحمد (2008) تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية 11(2).

- حسن علا أحمد، ميسون عبد الله (2011) " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (28).
- حمودي، حنان علي، ومحمد شاكر (2011) إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، هيئة التعليم التقني، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، 6، جامعة بغداد.
- الدجني، أياد علي (2011) دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (دراسة دكتوراه غير منشورة) جامعة دمشق.
- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد، (2009) أثر تطبيق أنموذج (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية) مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، ال عدد2.
- دودين أحمد يوسف (2009) معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (9) العدد الثاني.
- السلمي علي (2000) تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة، دار قباء للنشر والتوزيع.
- الشيشني، حاتم محمد عبد الرؤوف (2004) نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية الزقازيق، العدد (1) المجلد (26) 97-147.
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد (2015) قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 2 (4) 238 - 143.
- الطائي، هبة محمد حسين (2014) دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية، مجلة التقني، مجلد (27) العدد الخامس.
- الطعمانة، محمد (2005). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- طواف، عبد الخالق هادي محسن (2009) نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء (رسالة دكتوراه) كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- العامري، صالح، والغالبی طاهر (2003) بطاقة الأداء المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشأة الأعمال في عصر المنظمات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، مصر.
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب (2014) تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة أفريقيا العامة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية (4).

- عبد اللطيف، عبد اللطيف، حنان تركمان (2006). " بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء " مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان (2006) بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، 28-156.
- العبيدي، علي قاسم وآخرون (2010) " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال " مجلة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد (2).
- عرفة، سعيد محمود. (1987) المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
- العشماوي، محمد عبد الفتاح (2009). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين صورة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عوض، فاطمة رشيد (2009) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية على أساس الأنشطة (دراسة تطبيقية بنك فلسطين) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغالبي، طاهر محسن، ووائل محمد إدريس (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر محسن، ووائل محمد إدريس (2007). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن، ووائل محمد إدريس (2008). " بطاقة الأهداف الموزونة: منظور إستراتيجي " المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الرؤى المستقبلية للعدارة العربية- إستراتيجيات التحول، جامعة جرش الأهلية.
- الغروري، علي مجدي (1998) نحو نظام متكامل لمقياس الأداء في منشأة الأعمال (دراسة تجريبية) المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر- فرع البنات، العدد 15، 50-89
- غوث، غادة منصور (2005) أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- فاطمة، أحمد زكي، (2013) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009): بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ورمضان غربية (2006). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- هاشم، زكي محمود (1996) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, a, r & Soninke (2015) balanced scorecard in higher education in situations: what should be consider? International symposium on technology management and emerging technologies (ISTMST) 25 -27, august, Lang kami, Kedah, Malaysia.
- Al-Hossain, f. f, Sofian, s (2015) are view of balanced scorecard farm work in higher education institution international review of management and marketing vol,5, no,1, pp 26-55.
- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The possibility of implementing balanced scorecard
- Batson, S. & Harris, K., " Services Marketing: Text and Cases" London, Macmillan Press, (1992).
- Bergh, P.A. (2009) Reconfiguring Academic Priorities: Through the eyes of Michigan community college chief Academic officers. ProQuest LLC 789 East Eisenhauer Park Way, Po Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Bureau of Budget and State Planning Office, " Mainers Guide to Performance Measurement," (1999).
- Carla, Furlong., "12 Roles for Customer Retention", Bank Management, January, (1993).
- Chandra, Prosoma, " Financial Management: Theory and practice", 4th end, Tata McGraw-Hill new delhi 1997.
- Norgren, C, T, foster, g, and dater, s .m, "cost acts accounting a managerial emphasis", prentice- hall, 10th, 2000
- Hyde, A. C., " The Balanced Scorecard-Moving A Bore the Bottom Line", Public Manager, 27(3), Fall, (1998).
- Kaplan & Norton, dip (1992) the balanced scorecard measure that drive performance, Harvard business review.
- Kaplan & Norton, dip (1996) using balanced scorecard as strategy management system. Harvard business review vol,74, no,1.
- Kaplan & Norton, dip (2004) strategy maps: converting in tangible assets into tangible outcomes: Harvard business press.
- Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A., "Advanced Management Accounting", Prentice-Hill, Upper Saddle River, New Jersey, (1998).
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., " The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, (1996).
- Miller, D. S., S. E. Catt, and J. R. Carlson, " Fundamentals of Management: A Framework for Excellence", Minneapolis, MN: West Publishing Company, (1996).
- Niven Paul. r, September 1, (2006), balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and results, Hoboken, 2nd edition new jersey, USA.
- Niven, R., Paul, (2003) "Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies", New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nouragi, M, M. & Darci, F, P, " Performance Evaluation and Measurement Issues", Journal of issues, 1966, 892

- Owlia, M.S. and Aspinwall, E.M. (1996) Quality in higher education – a survey, Total Quality Management, 7(2), 161-171.
- Ram Persad, Hubert K., "Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity", Butterworth Heinemann, (2003).(
- Rayan James, using the balance scorecard in higher education, 2001, available from: www.psu.edu.
- Reichheld, F.F. & Earl Sasser, Jr.," Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, sept/ oct, (1990).
- Salem, H. (2003). Organizational performance management and measurement: the Lebanese experience. In Economic and Social Commission for Western Asia at UNDESA Conference, July, Beirut, Lebanon.
- . Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decision making and strategy Execution, sixth edition, persons, New York.