



دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية (دراسة حالة: جامعة الضعين)

The role of Balanced Scorecard in Evaluating the Performance in Higher Education Institutions

(A case study: Eldaein university)

كرار محمد حسن محمد* (1) جامعة الضعين، السودان، karrarmohd22@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/11/22؛ تاريخ القبول: 2021/12/13؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من خلال دراسة حالة جامعة الضعين بولاية شرق دارفور، ولأغراض جمع البيانات تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام نماذج قوئل وتم توزيعه إلكترونياً على موقع جامعة الضعين، تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة بلغت (460) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتقويم أداء جامعة الضعين، وأن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بصورة كبيرة في توضيح الرؤية وإيصال الرسالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: على إدارة الجامعة تشكيل فريق عمل يتكون من كافة الإدارات بالجامعة لتقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعريف المقاييس داخل البطاقة بوضوح حتى لا تعتمد على الآراء الشخصية، كما أوصت بضرورة انشاء قاعدة بيانات وشبكات متكاملة لربط جامعة الضعين برصيفاتها من الجامعات العالمية

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقويم الأداء، ومؤسسات التعليم العالي السودانية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of the Balanced Scorecard (BSC) in evaluating the performance of Sudanese higher education institutions through a case study of El Daein University in the state of East Darfur. For the purposes of data collection, an electronic questionnaire was designed using

* المؤلف المرسل: كزار محمد حسن محمد ، البريد الإلكتروني: karrarmohd22@gmail.com

Google Forms and distributed electronically on the Daein University website. A sample of (460) individuals, and the study depended on the analytical descriptive method, where the data were analyzed using SPSS. The study reached several results, including that there is a positive relationship between the dimensions of Balanced Scorecard (Financial perspective, Customer perspective, internal Business Processes, learning and growth perspective) and the evaluation of the performance of Al-Daein University, and that the balanced scorecard contributes significantly to clarifying the vision, conveying the message and achieving goals. The study recommended: The university should form a working group consisting of all departments to evaluate the performance by using balanced scorecard and define the metrics inside the BSC clearly so that it does not depend on personal opinions, and also recommended the necessity of establishing a database and integrated networks to connect Al-Daein University with its berths from international universities.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance evaluation, and Sudanese Higher Education Institutions.

1. مقدمة :

على الرغم من اهتمام مؤسسات التعليم العالي السودانية بوضع خطط استراتيجية، إلا أن قياس هذه الخطط يواجه بالعديد من التحديات تحتاج إلى تطوير الأساليب والتقنيات المستخدمة، ويساعد قياس أداء مؤسسات التعليم العالي على التعرف على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، كما أن نتائج ذلك القياس تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، وفي ضوء التطورات الحديثة في المحاسبة الإدارية ظهر أسلوب حديث في تسعينيات القرن العشرين يهتم بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسات، ويعتمد هذا الأسلوب على العديد من التقنيات من ضمنها بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، حيث تسعى إلى ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ملموسة بالإعتماد على أربعة محاور رئيسة وهي: (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، محور التعليم والنمو)

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في عدم تبني بعض مؤسسات التعليم العالي السودانية منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) واعتمادها في تقويم أدائها على المقاييس التقليدية؛ وتأسيساً على ذلك يمكن التعبير عن مشكلة هذه الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1. كيف يتم تقويم الأداء بجامعة الضعين؟
2. ماهي المعوقات التي تحول دون تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الضعين؟

3. ما هو أثر تبني جامعة الضعين لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الآتي:

1. التعرف على كيفية تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من خلال دراسة حالة جامعة الضعين.
2. التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها.
3. التعرف على أثر تبني جامعة الضعين لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على مفهوم وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من خلال دراسة حالة جامعة الضعين؛ ومن ناحية أخرى تكمن أهمية هذه الدراسة في حاجة مؤسسات التعليم العالي السودانية الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها بصورة أكثر شمولية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء بجامعة الضعين، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتقويم أداء جامعة الضعين.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقييم أداء جامعة الضعين.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقييم أداء جامعة الضعين.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقييم أداء جامعة الضعين.

منهجية الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي وذلك لوصف وتحليل ماورد في الدراسات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استخدام الدراسة المسحية لبعض المراجع والمصادر المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب النظري، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الأولية تم تصميم استبيان بواسطة نماذج قوئل وتوزيعه إلكترونياً على موقع جامعة الضعين؛ ولغرض جمع البيانات الثانوية تم الاعتماد على الكتب والمراجع، والبحوث والمجلات والدوريات العلمية والرسائل العلمية والندوات العلمية والتقارير الرسمية والإنترنت.

هيكل الدراسة:

في إطار محاولة الباحثان للإجابة على الاسئلة البحثية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تقسيمها الى أربعة محاور رئيسة وذلك على النحو التالي: المحور الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة، المحور الثاني الإطار النظري ويشتمل على التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء والعلاقة بينهما، المحور الثالث يتناول الدراسة الميدانية وإجراءاتها، والمحور الرابع يحتوي على النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة: عبدالرحمن (2014)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات بمحاوره الاربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، بالتطبيق على جامعة افريقيا العالمية، حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية بالكليات، وظهرت نتائج الدراسة ان ادارة الجامعة تشجع وتدعم

نمط العمل بروح الفريق الواحد، وان موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة.

دراسة: (2015) Hladchenko, M

هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل بطاقة الأداء المتوازن لعدد أربع مؤسسات للتعليم العالي، كما هدفت الى تحديد إطار عام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي ورأت أنه يجب أن يشتمل الإطار على هيكل وعناصر البطاقة، وتوصلت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم نظرة منهجية لإستراتيجية مؤسسة التعلم العالي دراسة: سعاد & عزيز (2016م) هدفت هذه الدراسة الى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بسبب ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، خاصة في ظل غياب إستراتيجية واضحة للجامعة.

دراسة: أمين (2017م)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، وتحديد مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة الى أن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في (البُعد المالي، يليه بُعد العملاء، ثم بُعد العمليات، وفي الترتيب الرابع البُعد البيئي والاجتماعي، وفي المرتبة الأخيرة بُعد التعلم والابتكار، وأكدت العينة على عدد من المتطلبات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

دراسة: (2018) Farooq Salman, et at

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أداء الجامعة ورسم الخرائط الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة حالة جامعة صحار - عمان، وتوصلت الدراسة الى أن هناك ارتباط وثيق بين تقييم الأداء بجامعة صحار ورسم لخرائط الاستراتيجية والمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو).

دراسة: التويجيري (2019م)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والعملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل يتطلب توفير التوعية ببطاقة الأداء المتوازن وذلك بنشر ثقافة العمل الإداري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتعريف العاملين بمبررات العمل بها لضمان دعم القرارات.

دراسة: Pavlina Toteva (2020)

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة فارنا - بلغاريا، وتوصلت الدراسة الى أن تحليل العلاقة بين نظام الجودة ونظام بطاقة الأداء المتوازن يعتر أولى خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي، كما أن تطوير الخارطة الاستراتيجية للجامعة يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية.

تلخيص عام على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة قد تشابهت مع الدراسة الحالية في كونها درست نفس المجتمع وهو مؤسسات التعليم العالي بمختلف مسمياتها، واختلفت عنها في تناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والبيئة التي درستها، بالإضافة الى كونها درست حالة جامعة حديثة النشأة والتكوين، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في العديد من المجالات، حيث ساهمت في صياغة مشكلة الدراسة بشكلها الحالي، بالإضافة الى صياغة والفرضيات واختبارها.

المحور الثاني: الإطار النظري ويشتمل على التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء والعلاقة بينهما:

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛ وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (نجم، أحمد 2019، ص 253)

كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف. (حجاج، رنو، 2015، ص 140)

يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة لوضع أهداف متوازنة للجامعة ومن ثم قياسها وتقييمها بحيث تحقق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، وتمتاز هذه الأداة بأنها تربط أهداف الجامعة باستراتيجيتها العامة، وكذلك توازن هذه الأهداف من بين مجموعة متنوعة من الأهداف مثل الأهداف المالية والأهداف العلمية وأهداف رضا العملاء وغيرها من الأهداف من خلال عدة محاور.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في كونها تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل وذلك عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي إلى تحقيقها بهدف تدعيم موقف المؤسسة التنافسي، ويتم في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة كل من رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف. (أبو عنجة، 2019، ص 153)

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات في أنها تمثل أحدث أدوات القياس والتقييم للأداء، كونها تقود إلى تحليل الأداء على أساس الرؤية والأهداف الاستراتيجية، كما أنها تترجم الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية. والاستراتيجي. (عبيد، 2017، ص 374)

يرى الباحثان أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في كونها تعمل على ربط الأهداف قصيرة المدى بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، كما أنها تمد الإدارة العليا بصورة شاملة عن العمليات التشغيلية للجامعة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمعاملين.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

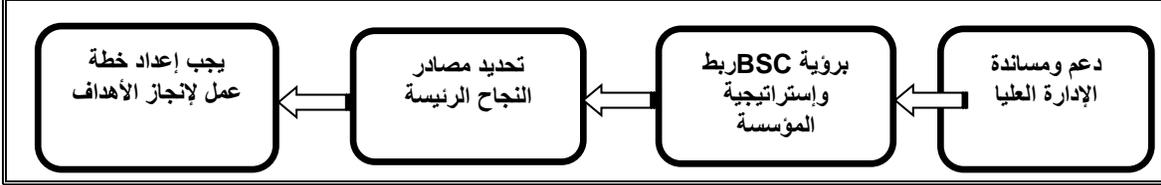
تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الآتي: (المغربي، 2006، ص 28)

- إيصال الاستراتيجية: حيث تساهم في نشر إستراتيجية المؤسسة والتي وضعت من قبل الإدارة العليا.

- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعتبر هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بين مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - قياس الأداء: يعتبر قياس الأداء من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها لأنه يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات الصحيحة، كما أنه يساعد في تحقيق الاهداف وذلك عن طريق قياس مدى التقدم نحو تحقيقها والى أي مدى يمكن تطوير الأداء.
 - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاسراتيجيات: حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى تحديد مراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة. يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف بصورة عامة الى ترجمة استراتيجية الجامعة الى خطط عمل قصيرة وقابلة للتحقيق، كما تهدف الى تقويم أداء الجامعة بصورة أكثر شمولية بحيث تقسم الأداء الى عدة محاور تأخذ أوزان مختلفة.
- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :**
- يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الالتزام بالشروط التالية: (الحاكم، 2006، ص 254)
 - دعم ومساندة الإدارة العليا: إن اقتناع الإدارة العليا بفكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمزايا والفوائد التي تترتب عليها يعتبر جانب أساسي لضمان نجاح تطبيق هذه البطاقة وبعدم توفر هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للإهمال .
 - يجب أن تنبثق البطاقة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة، والا فإنها لا تصلح كأداة لترجمة الرؤية الإستراتيجية الى مقاييس وأهداف وواقع ملموس.
 - يجب إعداد خطة عمل توضح ما يجب اتباعه من خطوات في طريق إنجاز الأهداف على أن يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج .

يلخص الباحثان متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المتوازن الشكل (1) على النحو التالي:

الشكل (1) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: إعداد الباحثان 2021

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إتباع الخطوات التالية: (بحيري، 2004، ص 241،

(242)

- توفير فريق الخبراء.
 - تحديد الاستراتيجيات.
 - تحقيق الأهداف التكتيكية "خطوات العمل التنفيذية".
 - تحديد مقاييس الأداء المناسبة.
 - تحديد البيانات اللازمة لتشغيل نظام التقييم.
 - تحديد مستودع البيانات.
 - تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
 - التحقق من قدرة نظام بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- يلخص الباحثان خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كما في الجدول (1) على النحو التالي:

جدول (1) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة

م	الخطوات	ما يجب القيام به
1	تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة الجامعة	- تحديد الوحدة المعنية بتصميم بطاقة الأداء المتوازن. - صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للجامعة.
2	وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	- وضع الإستراتيجية العامة للجامعة. - صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة مقابل كل محور من محاور البطاقة انطلاقاً من الإستراتيجية العامة للجامعة.
3	إعداد الخريطة الإستراتيجية للجامعة.	- تحديد العوامل التي لها تأثير على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن. - رسم الخريطة الإستراتيجية بالاعتماد على هذه العوامل.
4	اختيار المقاييس المناسبة.	- اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عوامل النجاح المراد تقييمها.
5	إعداد خطط العمل.	- بيان الأنشطة والإعمال الواجب القيام بها سعياً لتحقيق الأهداف المخططة.
6	متابعة وتقييم الأداء.	- يتم ذلك عن طريق متابعة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن كل مستوى من المستويات الإدارية.

المصدر: إعداد الباحثان 2021، بالاعتماد على درغام، ماهر موسى درغام، (2009) أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، مجلد السابع عشر.

مفهوم تقويم الأداء مؤسسات التعليم العالي

يشير مفهوم تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي الى مجموعة الإجراءات التي تهدف الى التعرف على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال الخدمات التعليمية والمشروعات التنموية التي تهدف الى خدمة المجتمع من خلال الأبحاث العلمية التي تسعى الى حل المشكلات القائمة، وذلك لا يتم الا من خلال تفاعل الجامعة مع البيئة الحيطية بها لضمان استمرارها وبقائها؛ مما يتطلب وجود قيادة حكيمة لديها استراتيجيات واضحة المعالم. (الدهدار، 2017، ص 71)

يشير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الى ذلك النظام الإداري الذي تسعى الى إدارة الجامعة لتنفيذ إستراتيجيتها وأداة لقياس أداؤها وأسلوب للتواصل بين العاملين فيها مبني على محاور إستراتيجية لها مؤشرات لقياس الأداء ومستهدفات تسعى الجامعة الى تحقيقها وبرامج ومشاريع ومبادرات لتنفيذ إستراتيجية الجامعة. (العتيبي، 2018، ص 391)

أهمية تقويم الأداء:

يرى العابدي والبغدادى (2015، ص 88) أن أهمية تقويم الأداء تتمثل في الاتي:

- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.
- معالجة إي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناءً على أسس علمية وموضوعية.
- تعزيز مبدأ المساءلة المستندة على أدلة موضوعية.

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

يرى أبوالمعاطي (2018، ص 200، 201) أن محاور بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة تتمثل في الاتي:

- المحور المالي: ويختص هذا المحور بتخطيط المستحقات المالية للعاملين بالجامعة بنا يحقق مستويات الرضا المطلوبة، ويتم قياس الرضا الوظيفي بالجامعة من خلال: (قياس المقابل المادي بالأداء الفعلي، ربط المقابل المادي بالدرجة العلمية والقدرة على أداء المهام بكفاءة عالية، توزيع الحوافز المادية بما يتناسب مع الجهود غير العادية).
- محور العمليات الداخلية: يختص هذا المحور بزيادة فاعلية النظم الأكاديمية والإدارية للجامعة بما يحقق أعلى معدلات الرضا عن الأداء، ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية: (دور عضو هيئة التدريس في اقتراح المادة العلمية في ظل الإستراتيجية التي تضمن الكفاءة، دور الإداري في اقتراح النظم الإدارية التي تضمن إنجاز المهام بكفاءة عالية، دور عضو هيئة التدريس في تقييم الأداء الأكاديمي للطلاب، مدى مطابقة وسائل الايضاح مع متطلبات المادة العلمية).
- محور العملاء (الطلاب): يختص هذا المحور بمشاركة الطلاب في الأداء التعليمي لجزء من الرسالة التعليمية للجامعة، ويتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية: (معدل رضا الطلاب عن الأداء التعليمي المنفذ، عدل رضا الطلاب عن

المشاركات التعليمية والأنشطة اللاصفية الأخرى، مستوى التحصيل العلمي والاستيعاب الجامعي للطلاب).

- محور التعلم والنمو: يهتم هذا المحور بالتأهيل العلمي والعملي للعاملين بالجامعة، ويتم قياسه من خلال المؤشرات الآتية: (العدد الفعلي للمتدربين منسوباً إلى العدد الكلي المخطط له، مدى ارتباط البرامج التدريبية بالأنشطة التي تقوم بها الجامعة.

فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

هناك عدة فوائد لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات منها الاتي: (الشميري، 2020، ص 168)

- توجيه وتنسيق أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء.

- دعم المؤشرات الوصفية غير المالية، إلى جانب المالية لتحقيق مصلحة الجامعة.

- توفير صورة شاملة لكافة الأعمال التنفيذية بالجامعة.

- نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال المراجعة المتكررة للأعمال.

- تترجم رؤية وإستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن.

- استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء.

أوجه القصور في بطاقة الأداء المتوازن:

واجهت بطاقة الأداء المتوازن العديد من أوجه القصور منها ما يلي: (Maryam, 2015, p. 952)

- واجهت بعض المؤشرات غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن اعتراضات من قبل بعض المديرين، وذلك بسبب عدم استخدام لغة واضحة ومحددة.

- بطاقة الأداء المتوازن في تعريفها هي مجموعة من المؤشرات الكمية التي تدمج قيم الأداء على المستوى الفردي (أي مؤشرات الأداء) وأيضاً لتكامل المؤشرات الضعيفة.

- لذلك، فإن هذه العيوب تتعارض مع الميزة الخاصة بطاقة الأداء المتوازن والتي ركز عليها كابلبن بشكل خاص. وذكروا أن القوة الخاصة بطاقة الأداء المتوازن توفر قدرة التعلم الاستراتيجي.

يرى الباحثان ان من أهم التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن تتمثل الجهد بفوائدها والمزايا التي تحققها، بالإضافة الى عدم وجود الكادر المؤهل للقيام بتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

يشمل على وصف شامل لمجتمع البحث وعينته وطريقة إعداد أداة الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل الى أهداف الدراسة ، وتم اعتماد مستوى الدلالة 5% والذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها ، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية أهمها: اختبار الثبات (Alpha) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة منسوبي جامعة الضعين (هيئة تدريس، إداريين، طلاب)، وقد تم اخذ عينة الدراسة بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغت الردود الكاملة والصالحة للتحليل الاحصائي 460 استبانة.

وصف أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة باستخدام نماذج قوئل (Google Forms)، تم تقسيم الاستبانة الى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني: تناول محاور الدراسة.

تحليل أداة الدراسة:

البيانات التعريفية للمبحوثين:

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة
صفة الانتماء للجامعة		
هيئة تدريس	78	17%
إداري	83	18%
طالب بكالوريوس	175	38%
طالب دراسات عليا	124	27%
المجموع	460	100%
المستوى التعليمي		
دبلوم	24	5%
بكالوريوس	185	40%
ماجستير	133	29%
دكتوراة	118	26%
المجموع	460	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة 82.80% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 25 سنة فأكثر؛ ومن حيث المؤهل التعليمي فإن نسبة 92.90% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية وفوق الجامعية؛ من حيث العمل فإن نسبة 83.80% من أفراد عينة الدراسة يعملون، بينما 16.20% طلاب؛ أما من حيث مستوى الدخل فإن نسبة 65.10% من أفراد عينة الدراسة دخلهم 5,000 جنيه فأعلى؛ وأخيراً من حيث نوع الحساب البنكي 85.40% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون حساباً مصرفياً، بينما 14.60% من أفراد عينة الدراسة لا يمتلكون حساباً مصرفياً.

اختبار الفرضيات

المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحثان بتفريغ بيانات الاستبانة بغرض التحليل من خلال برنامج (SPSS الإحصائي ثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات ، اختبار

(ألفا كرو نباخ) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة، معامل (ارتباط بيرسون) ، لقياس صدق العبارات ، معادلة سبيرمان براون للثبات، اختبار (كولومجروف- سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات: هل تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟، واختبار ((T-test. اختبار صدق الاستبانة: ويقصد به تقنين عبارات الاستبانة للتأكد من صدق عباراتها، وتم التأكد من صدق عبارات الاستبانة باستخدام الاختبارات التالية:
اختبار صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) اساتذة مختصين، حيث أبدوا ملاحظاتهم وقد استجاب الباحثان لأراء جميع المحكمين، فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي قدموها.
اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة تجريبية بلغ حجمها (20) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الدراسة والجدول رقم (3) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من عبارات كل فرضية والمعدل الكلي لعبارات جميع الفرضيات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3) اختبار الصدق الداخلي لعبارات الفرضيات

م	الفرضية الأولى		الفرضية الثانية		الفرضية الثالثة		الفرضية الرابعة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.73	0.00	0.65	0.00	0.73	0.00	0.93	0.00
2	0.62	0.00	0.76	0.00	0.86	0.00	0.85	0.00
3	0.81	0.00	0.77	0.00	0.61	0.00	0.97	0.00
4	0.64	0.00	0.83	0.00	0.82	0.00	0.64	0.00
5	0.59	0.01	0.62	0.00	0.69	0.00	0.59	0.00
المتوسط	<u>0.68</u>	<u>0.00</u>	<u>0.73</u>	<u>0.00</u>	<u>0.74</u>	<u>0.00</u>	<u>0.80</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

من جدول رقم (3) يتضح أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36)، علماً بأن قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.36) ، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار صدق الاتساق البنائي لفرضيات الدراسة:

تم حساب الاتساق البنائي لفرضيات الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فرضية والدرجة الكلية للفرضيات والجدول رقم (4) يوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (4) اختبار معامل الارتباط بين كل فرضية مع التكرار الكلي للفرضيات

م	محتوى الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأولى	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتقييم أداء جامعة الضعين.	0.35	0.00
الثانية	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقييم أداء جامعة الضعين.	0.64	0.00
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقييم أداء جامعة الضعين.	0.74	0.00
الرابعة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقييم أداء جامعة الضعين.	0.43	0.00
المتوسط		<u>0.86</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الدراسة مع التكرار الكلي لفرضيات الدراسة، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل فرضية أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36) علماً بأن قيمة ((r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.36)، وبذلك تعتبر فرضيات الدراسة صادقة لما وضعت لدراسته.

اختبار ثبات الاستبانة: من أجل اختبار ثبات الأداة نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو تكررت عملية القياس في ظروف مشابهة على نفس العينة أو على عينة مماثلة من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحثان بإجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين يتم تناولهما كما يلي:

طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): تم إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة فردية الرتبة والأسئلة زوجية الرتبة لكل فرضية، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r}{r+1}$$

حيث أن: (r) معامل الارتباط

ويتضح من الجدول رقم (4) يتضح أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لعبارات الاستبانة. طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، والجدول رقم (5) يوضح أن معاملات الثبات مرتفعة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5) اختبار ثبات عبارات الاستبانة باستخدام معامل الثبات (التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية				محتوى الفرضيات	م
	مستوى المعنوية	معامل التصحيح	معامل الارتباط	عدد العبارات		
0.86	0.00	0.70	0.86	5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتقييم أداء جامعة الضعين.	الأولى
0.68	0.00	0.66	0.70	5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقييم أداء جامعة الضعين.	الثانية
0.78	0.00	0.72	0.91	5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقييم أداء جامعة الضعين.	الثالثة
0.66	0.00	0.59	0.88	5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقييم أداء جامعة الضعين.	الرابعة
<u>0.75</u>	<u>0.00</u>	<u>0.67</u>	<u>0.86</u>		المتوسط	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

الجدول رقم (5) يوضح اختبار ثبات عبارات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل فرضية أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة تساوى (0.71) أكبر من

قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36)، وأن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (60%)، وذلك يعبر عن ثبات فقرات الاستبانة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) (Sample K-S-1):

يتم عرض اختبار (كولمجروف - سمرنوف)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعملية سوف تستخدم وتطبق، والجدول رقم (6) يوضح نتائج إجراءات اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) على النحو التالي:

جدول رقم (6) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)

م	محتوى الفرضية	عدد العبارات	قيمة (Z)	قيمة مستوى الدلالة
الأولى	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي وتقويم أداء جامعة الضعين.	5	0.76	0.97
الثانية	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقويم أداء جامعة الضعين.	5	0.89	0.60
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقويم أداء جامعة الضعين.	5	0.66	0.83
الرابعة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقويم أداء جامعة الضعين.	5	0.92	0.74
المتوسط			<u>0.81</u>	<u>0.79</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل فرضية أكبر من (0.05) أي بمعنى أن ($sig. > 0.05$)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك يمكن إستخدام الاختبارات العلمية لإجراء اختبار فرضيات الدراسة، مما يؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار (T-test) ، لاختبار فرضيات الدراسة حيث تكون العبارة إيجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ، إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو (مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%) في حين تكون العبارة سلبية بمعنى : أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة ((t) الجدولية والتي تساوي (-1.98) , أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60) % ، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05) ، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتقويم أداء جامعة الضعين، حيث تم استخدام اختبار (T-test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (7) حيث يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7) اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى

م	عبارات الفرضية الأولى	الحساب المتوسط	المعيار الانحراف	الوزن النسبي	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	تستغل الجامعة مواردها المالية المتاحة في تحقيق أهدافها.	4.44	0.59	88.02	4.07	0.00
2	تغطي الرسوم الدراسية المحصلة كافة المصروفات الإدارية للعمليات الأكاديمية.	4.65	0.55	73.23	3.62	0.00
3	تستخدم الإدارة المالية بالجامعة التقنيات الحديثة في الرقابة المالية.	4.01	0.64	67.91	3.76	0.00
4	توجد إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية بالجامعة تعمل بكفاءة عالية.	4.71	0.67	73.34	3.45	0.00
5	تتناسب ميزانية الجامعة السنوية مع مستوى أدائها.	4.45	0.56	80.09	3.90	0.00
	جميع عبارات الفرضية	<u>4.45</u>	<u>0.60</u>	<u>76.52</u>	<u>3.76</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي تنص على أنه "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البُعد المالي وتقويم أداء جامعة الضعين"، يساوي (4.45) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ ، (T-test = 3) ، وأن الوزن النسبي يساوي (76.52%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وان قيمة (T) المحسوبة تساوي (3.76) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى

الدلالة يساوي (0.00)، وهو اقل من (0.05)، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقويم أداء جامعة الضعين، حيث تم استخدام اختبار (T-test) كما هو مبين في الجدول رقم (8) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية

م	عبارات الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
1	يشعر العملاء (سوق العمل) بالرضا عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.	4.39	0.64	73.34	3.53	0.00
2	يفضل معظم العملاء (سوق العمل) التعامل مع جامعة الضعين عن غيرها.	4.52	0.75	78.77	3.85	0.00
3	تستجيب إدارة جامعة الضعين لشكاوى العملاء وتعمل على معالجتها في أقصر وقت ممكن.	4.78	0.69	81.09	3.33	0.00
4	تشرك إدارة الجامعة سوق العمل في عملية تأهيل طلابها.	4.96	0.73	69.83	3.82	0.00
5	تقوم إدارة الجامعة باستفتاء المتعاملين حول جودة خدماتها.	4.83	0.67	75.7	3.73	0.00
	جميع عبارات الفرضية	<u>4.70</u>	<u>0.70</u>	<u>75.75</u>	<u>3.65</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

من الجدول رقم (8) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء (المخدمين) وتقويم أداء جامعة الضعين " يساوي (4.70) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test = 3.65)، وأن الوزن النسبي يساوي (75.75%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.65)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98)، ومستوى الدلالة يساوي (0.00)، وهو اقل من (0.05)، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

اختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقويم أداء جامعة الضعين، حيث تم استخدام اختبار (T-test) كما هو مبين في الجدول رقم (9) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة

م	عبارات الفرضية الثالثة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
1	تعمل إدارة الجامعة على دعم وتطوير الأنشطة البحثية.	3.98	0.73	69.61	3.73	0.00
2	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات التعليمية بصورة مستمرة.	4.32	0.71	72.64	3.52	0.00
3	تعمل إدارة الجامعة على توفير البرامج التدريبية في الوقت المناسب.	4.55	0.72	73.12	3.41	0.00
4	تعمل إدارة الجامعة على توفير خدمات تعليمية بجودة عالية.	3.95	0.68	75.52	3.24	0.00
5	تملك الجامعة خطة للمقررات الدراسية واضحة ومحددة.	4.68	0.66	66.98	3.35	0.00
جميع عبارات الفرضية						
		<u>4.30</u>	<u>0.70</u>	<u>71.57</u>	<u>3.45</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

من الجدول رقم (9) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي تنص على أنه "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية وتقويم أداء جامعة الضعين" يساوي (4.30) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test = 3) وأن الوزن النسبي يساوي (71.57%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.45)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98)، ومستوى الدلالة يساوي (0.00)، وهو اقل من (0.05)، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

اختبار الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقويم أداء جامعة الضعين، حيث تم استخدام اختبار (T-test) كما هو مبين في الجدول رقم (10) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10) اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة

م	عبارات الفرضية الرابعة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
1	تعمل البرامج الاكاديمية على تطوير الكفاءة العملية للعاملين والطلاب.	4.11	0.68	72.43	3.34	0.00
2	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها بصورة مستمرة.	4.12	0.67	71.23	3.13	0.00
3	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة في العملية الإدارية والتعليمية.	3.72	0.71	69.72	3.36	0.00
4	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المتعاملين.	4.31	0.72	70.37	3.62	0.00

م	عبارات الفرضية الرابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
5	تخصص الجامعة ميزانية كافية لأنشطة التدريب للعاملين بها.	4.23	0.71	66.22	3.38	0.00
	جميع عبارات الفرضية	<u>4.10</u>	<u>0.70</u>	<u>69.99</u>	<u>3.37</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبانة 2021م

من الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي تنص على أنه "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو وتقويم أداء جامعة الضعين" يساوي (4.10) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test = 3.37)، وأن الوزن النسبي يساوي (69.99%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.37)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98)، ومستوى الدلالة يساوي (0.00)، وهو اقل من (0.05)، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي إلى قبولها.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

النتائج:

اعتمادا على أدبيات الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وتقويم أداء جامعة الضعين.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في جانب البُعد المالي، أن جامعة الضعين تستغل مواردها المالية الذاتية في تحقيق أهدافها، حيث توجد إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية، كما أن ميزانية الجامعة السنوية تتناسب مع مستوى أداؤها.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في جانب بُعد العملاء (المخدمين)، أن إدارة جامعة الضعين تستجيب لشكاوى المتعاملين وتعمل معالجتها في أقصر وقت ممكن، وأن إدارة الجامعة تشرك سوق العمل في عملية تدريب وتأهيل الطالب، كما تقوم إدارة الجامعة باستفتاء جميع المتعاملين حول جودة خدماتها التعليمية.

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في جانب بُعد العمليات الداخلية، أن إدارة جامعة الضعين تعمل على دعم وتطوير الأنشطة البحثية، تسعى إدارة الجامعة الى تطوير الخدمات التعليمية بصورة مستمرة، كما تمتلك الجامعة خطة للمقررات الدراسية واضحة ومحددة.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في جانب بُعد التعلم والنمو، أن البرامج الاكاديمية تعمل على تطوير الكفاءة العملية للعاملين والطلاب، كما توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المتعاملين، وتعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها بصورة مستمرة.
- أظهرت النتائج النظرية أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بصورة كبيرة في توضيح الرؤية وإيصال الرسالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- أظهرت النتائج النظرية أن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات عن الجانب التشغيلي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحثان بالآتي:

- على إدارة الجامعة تشكيل فريق عمل يتكون من كافة الإدارات بالجامعة لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- على إدارة الجامعة تعريف المقاييس داخل بطاقة الأداء المتوازن بوضوح حتى لا تعتمد على الآراء الشخصية.
- على إدارة جامعة الضعين تطوير أداء الإدارة المالية وذلك بإدخال التقنيات الحديثة وتدريب الكوادر العاملة بها.
- على إدارة الجامعة تطوير المؤشرات الخاصة بقياس رضا المتعاملين وذلك من خلال القيام بدراسة دورية سنوياً يتم من خلالها قياس الرضا عن الخدمات التي تقدمها.
- على إدارة الجامعة تفعيل الاتفاقيات بينها وبين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية بما يعزز ويطور أداؤها العلمي.
- على إدارة الجامعة انشاء مراكز بحثية متخصصة لتقديم الاستشارات الاقتصادية، المالية، الهندسية، والاستراتيجية.
- لتطوير أداء الجامعة على إدارة جامعة الضعين انشاء قاعدة بيانات وشبكات متكاملة لربطها بالجامعات العالمية.

المصادر والمراجع

اولاً: المراجعة باللغة العربية

أبوعنجة، محمود عبدالله أبوعنجة (2019)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات - بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام - السودان، المجلد (1) العدد (2)، ص 150-176

أبوالمعاطي، عادل محمد حبيب أبوالمعاطي، (2018) قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بيشة، المجلد (24)، العدد (102) ص 196-212.

أمين، مصطفى أحمد (2017) بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة دمنهور، مصر، المجلد (24)، العدد (106) ص 11-116.

التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، (2019) تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، العدد (43)، الجزء (4)، ص 865-921.

الحاكم، علي عبدالله الحاكم (2006) الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم: دن

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2006) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للتوزيع

الدهدار، مروان حمودة الدهدار (2017) تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة- وفقاً لنموذج بالدريج -دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (2)، ص 67-95.

الشمري، خالد بن أحمد معيوف الشمري، (2020) تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد (187)، الجزء (5)، ص 166-198.

العابدي & البغدادي، زيدون فريق العابدي، صلاح شاكر البغدادي، (2015)، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف

العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد (10)، العدد (33)، ص 85-123

العتيبي، طارق بن موسى العتيبي، (2018م) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، المجلد (34)، العدد (3) ص 389-407.

حجاج، رنو، عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو (2015) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ص 135-148.

درغام، ماهر موسى درغام، (2009) أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، الجامعة الاسلامية بغزة، مجلد السابع عشر.

سعاد & عزيز، عياط سعاد ودحماني عزيز (2016) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي- حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية- الجزائر، العدد السادس، ص 107-121.

عبيد، راوية رضا عبيد، (2017)، تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية-دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي-جامعة عين شمس، المجلد (21)، العدد (7)، الصفحة 360-400

عبدالرحمن، مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن (2014) تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة افريقيا العالمية، العدد (4)، ص 59-105

نجم & أحمد، بصيرة مجيد نجم، هيرش فتح الله احمد (2019) قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لزيادة القيمة في الوحدات الحكومية- دراسة تطبيقية على جامعة رابرين، مجلة جامعة رابرين- كوردستان العراق، المجلد (6)، العدد (1) ص 249-285.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Farooq Salman, et at, (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC). *International Journal of Educational Management*, p 1-27

Pavlina Toteva, (2020). **The conception “Balanced Scorecard” - tool for strategic management of higher education institutions**, *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL “INNOVATIONS” WEB ISSN 2603-3771; PRINT ISSN 2603-3763, p.21-24.*

Hladchenko, M, (2015), **Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution**, *International Journal of Educational Management, Vol. (29) Iss)2(pp. 167 – 176*

Maryam Fooladvand, et al (2015) **The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. (186) p. 950-954.*